

# Un test para medir la autenticidad y ver el bosque entre tanto árbol

La teoría del liderazgo de autenticidad postula que, para asegurar su esencia, las empresas deben alinear propósito, valores y acciones

Por **Ángel Peña**  
Ilustración **Sean Mackaoui**

**Y** si los árboles de la tecnología no nos dejan ver el bosque? La obsesión por fenómenos tan concretos como la IA puede hacernos perder la perspectiva: más allá de las habilidades concretas, el verdadero liderazgo necesita raíces profundas en lo mejor del ser humano. Sí, humano. Por lo menos, todavía. Probablemente siempre.

Justo Adolfo Ramírez se ha pasado la vida en las tripas de las empresas. Director general de Banesto y director general adjunto del Santander, ha participado y liderado procesos de cambio organizacional durante más de 30 años. Este año ha publicado lo que se intuye la esencia de toda esa experiencia en un libro: *El valor de la autenticidad* (Gestión 2000).

Una empresa auténtica "alinea su propósito, valores y acciones de manera coherente, fomentando un entorno de transparencia, ética e integridad. Se enfoca en construir relaciones de confianza con sus clientes, empleados y socios, generando un impac-

## Volkswagen, Enron, Facebook (Meta) o Thera- nos son ejemplos de las consecuencias de la falta de autenticidad en la empresa

## Liderazgo Autenticidad

to positivo y duradero", nos explica el autor. Para atraer y desarrollar líderes en sintonía con esta autenticidad, la empresa debe "generar confianza en el mercado" e "integrar este enfoque en sus procesos de formación y contratación".

Esto último demanda "programas que fortalezcan habilidades clave como la empatía, la toma de decisiones éticas basadas en datos y la comunicación transparente", y que "fomenten con claridad la conexión entre personales y organizacionales". Pero también un desarrollo a través de "planes de crecimiento que refuercen el liderazgo basado en valores y la capacidad de influir positivamente en los equipos", así como un sistema de atracción y contratación capaz de "identificar líderes con un fuerte sentido del propósito y alineación con los valores de la empresa".

Hay mucho en juego. "La autenticidad no es solo un valor o una aspiración, sino un activo estratégico". Porque "estamos en un contexto donde la transparencia ya no es opcional. La digitalización, las redes y las demandas sociales exigen a las empresas ser consistentes entre lo que dicen y lo que hacen. Además, la tecnología, incluida la IA, ha incrementado la capacidad para auditar y evaluar la coherencia y ética de las empresas".

Ramírez ha sintetizado los cuatro pilares de la autenticidad. El primero, la sinceridad: "Un directivo puede comprenderla al reconocer que la confianza de los empleados depende de la transparencia en sus decisiones. Implica mostrarse vulnerable y reconocer que no lo sabe todo. La confianza es "fundamental para construir relaciones sólidas y sostenibles en el tiempo,

tanto con empleados como con clientes", y el líder la genera "delegando responsabilidades con claridad, cumpliendo promesas y tomando decisiones justas y consistentes".

La disciplina mantiene "un enfoque claro en los valores y metas de la organización", al "alinear los obje-

tivos estratégicos con los valores de la organización, establecer mecanismos regulares de seguimiento y actuar siempre con ética, incluso cuando las decisiones sean complejas o difíciles". La comuni-



# 40%

**Empleados** entrevistados por Ramírez para *El valor de la autenticidad* considera que la comunicación que reciben es mala o muy mala

# 50%

**Empleados.** Es el máximo de trabajadores que creen que sus directivos son un ejemplo claro de aplicación de los valores de la compañía.

cación "con y para los empleados" significa que, "más que transmitir información, hay que escuchar, conectar con las personas", fomentando "espacios de diálogo regulares" y garantizando que "la información sea accesible, inclusiva y clara en todos los niveles".

Entre los principales obstáculos que horadan la eficacia de estos pilares están el "statu quo" y la resistencia al cambio", pero también la "presión por los objetivos a corto plazo", la "digitalización acelerada sin estrategia", el "liderazgo inconsistente", y la "cultura de apariencia arraigada", una desconexión que "surge



de priorizar la imagen pública sobre la coherencia interna, lo que genera desconfianza entre empleados y clientes”.

Como casos de éxito de autenticidad, Ramírez nombra a Adolfo Domínguez, “un referente en autenticidad y sostenibilidad dentro del sector textil”, con campañas como “Piensa. Luego compra”, “Sé más viejo” o “Repite más, piensa menos”; también a Mahou San Miguel, por “su capacidad para conectar con diferentes generaciones, respetando sus raíces mientras evolucionan para adaptarse a nuevas tendencias”; a Quirón Salud, que “demuestra que, en el sector sanitario, la au-

### LA EXPERIENCIA DE LOS DIRECTIVOS

El análisis de *El valor de la autenticidad* se apoya en la experiencia de directivos concretos. Ofrecemos los *insights* al respecto de algunos de ellos:

**Elena Roldán (Aena):**

“En un mundo hiperconectado, la autenticidad es el único diferenciador sostenible”.

**Eva Ivars (Affelou):**

“El propósito no es un eslogan, es un compromiso diario que se refleja en cada decisión”.

**Dimitris Bountolos**

**(Ferrovial):** “En la era de la IA, la autenticidad será lo que nos haga verdaderamente humanos”.

tenticidad no es una opción, sino parte de su esencia”, y a Jeanologia, “ejemplo inspirador de tecnología con propósito”.

En el reverso tenebroso están Volkswagen y el Dieselgate que “violó sus valores de sostenibilidad”. Enron, cuyas “prácticas contables fraudulentas” la hicieron colapsar; Facebook (Meta), que al permitir “el uso indebido de datos personales en el caso de Cambridge Analytic” generó “pérdida de confianza de los usuarios, audiencias públicas y daños a su reputación”; o Theranos, que “prometió tecnología médica revolucionaria que no funcionaba”. ■