



Autenticidad: de los valores a los hábitos empresariales

La autenticidad en las organizaciones va más allá de la mera comunicación de valores; implica una alineación real entre lo que una empresa dice y lo que hace. En un mundo empresarial cada vez más complejo y digitalizado, ser auténticos es fundamental para ganarse la confianza de clientes, empleados y demás grupos de interés. ¿Cómo transformar los valores en hábitos operativos mediante un enfoque de liderazgo coherente y dinámicas de valor?

Adolfo Ramírez Morales

Asesor sénior en liderazgo y transformación
empresarial y autor de *El valor de la autenticidad*

E

n el ámbito empresarial, la autenticidad se refiere a la alineación genuina entre lo que una organización dice y lo que hace. Se manifiesta cuando comunica un propósito, valores y principios que no solo enmarcan su cultura, sino que también guían sus prácticas y decisiones diarias.

Dentro del contexto de la transformación digital, la autenticidad se convierte en un pilar esencial para construir y mantener la confianza de clientes, empleados y otros grupos de interés. Permite que la compañía se proyecte de manera coherente y ética en todos sus ámbitos, fortaleciendo su reputación y credibilidad.

Una empresa auténtica no solo cumple sus promesas, sino que actúa con coherencia en todo momento, manteniendo la transparencia y asumiendo su responsabilidad social y empresarial. Esto va más allá de contar con políticas de responsabilidad o ética corporativa; implica que cada decisión, desde el diseño de productos hasta el trato con las diversas partes interesadas, refleje los valores fundamentales de la organización.

Para ello son necesarios un compromiso genuino con el cliente y la sociedad; una comunicación abierta y sincera, y el impulso de una cultura de confianza, integridad e innovación que no comprometa sus principios. Un ejemplo es Patagonia, la empresa de ropa para actividades al aire libre que ha logrado integrar la sostenibilidad y la responsabilidad social en todas sus operaciones. Este enfoque no solo refuerza su credibilidad, sino que también genera una conexión genuina con sus clientes y la sociedad en general.

LA COMPLEJIDAD, UN DESAFÍO PARA LA AUTENTICIDAD

La creciente complejidad del contexto empresarial representa uno de los principales desafíos para la autenticidad de las organizaciones,

Dentro del contexto de la transformación digital, la autenticidad se convierte en un pilar esencial para construir y mantener la confianza de clientes, empleados y otros grupos de interés

ya que introduce múltiples capas de interacción, responsabilidad y toma de decisiones que pueden dificultar la alineación entre lo que una empresa dice y lo que realmente hace.

Esta complejidad se manifiesta en varios niveles, como la globalización, la aparición de tecnologías disruptivas, las nuevas regulaciones y la diversidad de expectativas de los distintos grupos de interés (clientes, empleados, inversores y comunidades).

A medida que las compañías crecen o se expanden a nuevos mercados, tienden a aumentar sus estructuras jerárquicas, a complicarse los procesos y a fragmentarse los objetivos. Todo esto hace más difícil la transmisión uniforme de valores y principios, lo cual puede llevar a que diferentes áreas de la organización actúen de manera disonante, sacrificando la consistencia y la transparencia necesarias para generar una percepción coherente.

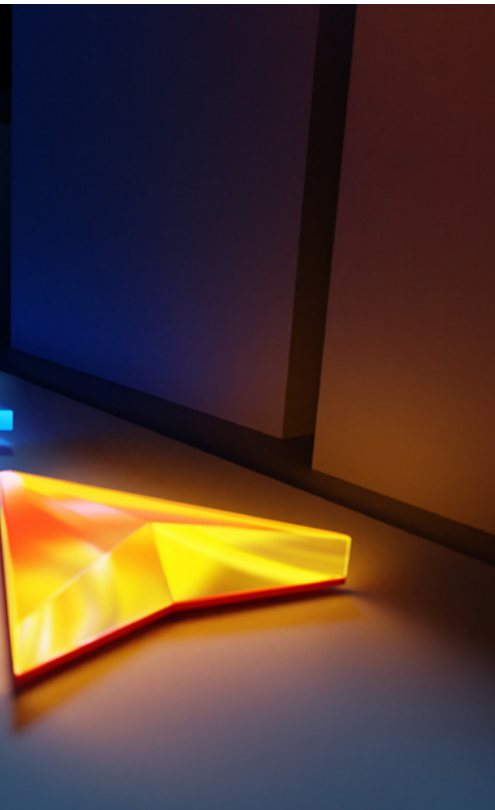
Aunque la digitalización facilita la comunicación y mejora la eficiencia operativa, también presenta desafíos éticos y de responsabilidad. La inteligencia artificial, por ejemplo, permite tomar decisiones basadas en grandes volúmenes de datos, pero al mismo tiempo puede introducir sesgos y decisiones automatizadas que contradicen los valores y compromisos públicos de la organización.



Es innegable que las empresas que dependen de la apariencia o realizan una gestión superficial son menos competitivas, incluso aunque logren ciertos resultados a corto plazo. La falta de confianza que generan en el mercado tarde o temprano les pasará factura, afectando a su reputación y sostenibilidad a largo plazo.

LOS VALORES NO MARCAN LA DIFERENCIA, LOS HÁBITOS, SÍ

En la actualidad, los valores de las organizaciones parecen haberse estandarizado tanto que es difícil distinguir unas de otras. Términos como innovación, sostenibilidad, transparencia, orientación al cliente o responsabilidad social se repiten de manera casi idéntica en empresas de diferentes sectores, sin importar su mercado o enfoque. Estos valores, aunque son importantes, han perdido parte de su poder distintivo, convirtiéndose en un lenguaje



je corporativo común y, en muchos casos, vacío de contenido real.

Este fenómeno plantea un desafío significativo: ¿cómo puede una empresa diferenciarse cuando todos sus competidores promueven los mismos principios? La respuesta radica en los hábitos. Mientras que los valores definen lo que una organización aspira a ser, son los hábitos los que dan vida a esos principios, convirtiéndolos en prácticas diarias y visibles que demuestran su verdadero compromiso.

Es en los hábitos donde se forja la autenticidad, ya que son estos los que realmente reflejan la cultura y la ética empresariales. Los hábitos consistentes permiten que los valores se traduzcan en acciones tangibles y creíbles, lo cual genera confianza tanto en los empleados como en los clientes. Por tanto, solo las organizaciones que logran que sus valores se reflejen en sus hábitos diarios se destacarán como verda-

deros líderes, más allá de las palabras que utilicen.

OBSTÁCULOS DE LA AUTENTICIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Ser auténtico, o al menos aspirar a serlo, debería ser un objetivo natural para todas las organizaciones. Sin embargo, es común encontrar en la práctica una serie de barreras que lo dificultan (ver el cuadro 1).

Además, estas barreras tienden a consolidarse en la cultura corporativa, impidiendo que la empresa desarrolle una identidad genuina y coherente con sus valores fundamentales. En lugar de fomentar un ambiente donde prevalezcan la sinceridad y la consistencia, estas barreras crean un desfase entre lo que la organización dice y lo que realmente representa, limitando su capacidad para construir una verdadera conexión con empleados, clientes y otras partes interesadas.

Lejos de ser excepcionales, las siguientes limitaciones suelen formar parte del día a día en muchas organizaciones:

Presión por los objetivos a corto plazo

El enfoque en el corto plazo se ha convertido en un “virus” que, con la

era digital, ha ganado fuerza. La inmediatez y la necesidad de obtener resultados rápidos se han vuelto una norma casi indiscutible. Esta mentalidad afecta a las decisiones y estrategias de las organizaciones, que, aunque pueden generar beneficios rápidos, suelen socavar su autenticidad. Las empresas atrapadas en este enfoque cortoplacista tienden a priorizar tácticas que no siempre están alineadas con sus valores fundamentales, lo cual genera una desconexión entre lo que dicen y lo que hacen. A su vez, esto afecta a la confianza de empleados y clientes.

Digitalización acelerada sin estrategia

Un segundo factor que pone en riesgo la autenticidad de las empresas es la prisa por digitalizarse sin una estrategia clara. Hoy en día, la digitalización se asocia casi automáticamente con la competitividad, lo cual lleva a muchas organizaciones a embarcarse en este proceso sin una planificación adecuada. En lugar de contar con una visión estratégica de cómo las herramientas digitales pueden impulsar su crecimiento sostenible, muchas compañías se apresuran a “ponerse al día” con la tecnología.

Cuando la adopción de nuevas tecnologías se realiza sin una estrategia definida, los principios y valores fundamentales de la organización suelen >>>

Cuadro 1. **Obstáculos de la autenticidad**



>>> quedar en segundo plano. Esto genera una desconexión, donde las herramientas digitales se implementan solo para dar una imagen de modernidad, sin generar un impacto real ni en la cultura ni en las necesidades verdaderas de la empresa.

‘Statu quo’

El *statu quo* y la resistencia al cambio están profundamente arraigados en muchas organizaciones, bloqueando su capacidad de evolucionar y crecer. Estos obstáculos se manifiestan cuando empleados y directivos se aferran a prácticas obsoletas y rechazan nuevas ideas, a menudo invocando erróneamente una autenticidad mal entendida, que confunden con el inmovilismo. Este apego al pasado suele estar impulsado por el miedo a lo desconocido, la falta de comprensión de los beneficios del cambio y la comodidad de las rutinas establecidas.

Al resistirse al cambio, las organizaciones no solo limitan su capacidad de innovar, sino que también se alejan de su propósito y valores fundamentales, lo cual debilita la confianza de empleados y clientes. Para ser auténticas, las empresas deben superar esta inercia, fomentando una cultura

de apertura y aprendizaje continuo que les permita adaptarse a las demandas del mercado y cumplir con las expectativas de transparencia.

Silos organizativos

La actividad aislada de las distintas áreas de una organización limita el flujo de información, la transparencia y la colaboración, factores clave para alinear las acciones tanto con los clientes como con los valores corporativos. Estos silos hacen que cada departamento se centre únicamente en sus propios objetivos, lo cual dificulta una visión integral y coherente, esencial para mantener la autenticidad.

Por ejemplo, si el área de marketing promueve una imagen de responsabilidad social y compromiso ético, pero el departamento de producción toma decisiones que contradicen esos principios, se crea una desconexión que afecta a la credibilidad de la empresa. La autenticidad requiere una visión integrada y un esfuerzo colaborativo en toda la organización.

Obsesión por la imagen externa

Priorizar la percepción pública por encima de la identidad pone en riesgo la esencia real de las marcas y sus valores. Esto puede derivar en prácticas superficiales que, aunque puedan parecer atractivas a corto plazo, no reflejan un compromiso auténtico ni sostenible. Un claro ejemplo es el *greenwashing* de empresas que promocionan iniciativas o productos verdes para mejorar su reputación en términos de sostenibilidad cuando, en realidad, no han implementado cambios significativos en sus procesos o en su impacto ambiental.

Liderazgo inconsistente

La incoherencia entre los mensajes y las acciones de los líderes fomenta una cultura de desconfianza e incertidumbre que afecta a toda la organización. Si, por ejemplo, un líder habla de valores como la transparencia y la ética, pero toma decisiones de manera poco ética y prioriza los resultados a cualquier precio, envía una señal contradictoria que puede desorientar y desmotivar a los equipos.

Para construir una organización auténtica, los líderes deben ser los primeros en ejemplificar los valores de la empresa, incluso cuando implique renunciar a ciertas ventajas inmediatas

Para construir una organización auténtica, los líderes deben ser los primeros en ejemplificar los valores de la empresa y actuar con coherencia, incluso cuando sea difícil o implique renunciar a ciertas ventajas inmediatas.

DINÁMICAS DE VALOR: UNA NUEVA LÓGICA DE LIDERAZGO Y GESTIÓN

Una vez reconocida la autenticidad como un factor distintivo en el mercado, y comprendida la distancia entre lo que las organizaciones proclaman y lo que efectivamente implementan, el paso siguiente es adoptar una nueva lógica de liderazgo y gestión.

Esta debe centrarse en la coherencia y en prácticas que aseguren la plasmación de los valores de la empresa en cada acción, impulsando así una cultura de confianza, que asegure un crecimiento rentable y sostenible en el tiempo.

El modelo de dinámicas de valor propuesto (ver el cuadro 2) es un sistema diseñado para convertir los valores de la empresa en hábitos operativos. A través de este enfoque, los valores se integran en el día a día de la compañía, asegurando que cada acción refleja auténticamente su identidad y propósito.

Para este planteamiento se han elegido y desarrollado siete dinámicas que se consideran imprescindibles para la competitividad de las empre-

Cuadro 2. Siete dinámicas de valor que impulsan la autenticidad



sas en la nueva economía. No obstante, cada organización puede elegir las que considere más adecuadas para su propósito y estrategia.

Las dinámicas de valor son el puente entre la teoría y la acción, el vehículo que transforma los principios y valores declarados en comportamientos tangibles y prácticas diarias. En esencia, son el elemento que cohesionan a la empresa, asegurando que las acciones reflejan su verdadera identidad.

Además, son la respuesta a una pregunta clave que se hacen muchos directores generales: ¿cómo logramos los resultados? Mientras que los resultados financieros se miden casi en tiempo real, los resultados culturales son, a menudo, un terreno desconocido. Sin embargo, hoy en día, los “cómo” son tan importantes como los “qué”, pues una sólida cultura organizacional es clave para alcanzar el éxito sostenible.

El modelo propuesto se compone de siete dinámicas clave:

1. Integridad

En realidad, podemos hablar de 1 + 6 dinámicas, ya que, sin integridad, el resto pierde su significado. Es el pilar esencial para que una empresa construya una reputación sólida y mantenga un compromiso ético que genere confianza y garantice la sostenibilidad a largo plazo. Actuar con integridad no solo implica transparencia y coherencia en las decisiones y comportamientos, sino también establecer un entorno de responsabilidad compartida. En este contexto, se reconoce y premia el comportamiento íntegro, mientras se combaten activamente las malas prácticas.

2. Compromiso con el cliente

El compromiso con el cliente trasciende la mera satisfacción de necesidades inmediatas, enfocándose en la construcción de un vínculo profundo y significativo. Esto exige que la empresa esté dispuesta a reconocer errores, abordar problemas de manera proactiva y asumir la responsabilidad de optimizar cada interacción. Esta dinámica no solo



refuerza la confianza, sino que convierte la relación en un verdadero pilar de fidelidad sostenible.

3. Desarrollo de las personas

Esta dinámica promueve el aprendizaje y la formación continua, brindando a los empleados oportunidades constantes para desarrollar nuevas habilidades y ampliar sus conocimientos. Este enfoque no solo eleva su desempeño, sino que también incrementa su satisfacción laboral y refuerza su sentido de pertenencia a la organización. Además, parte del reconocimiento de que cada empleado es único, con aspiraciones y talentos propios. Por ello, la organización se compromete a identificar esas cualidades individuales y diseñar planes de desarrollo personalizados que demuestren su compromiso con el crecimiento y el potencial de cada persona. Este enfoque transmite un mensaje claro: la empresa valora y acompaña a sus empleados en su evolución profesional.

4. Gestión inteligente y ética de los datos

Esta dinámica destaca el papel central de los datos en la estrategia

empresarial contemporánea, extendiendo su influencia más allá del marketing y la tecnología. Los datos se posicionan como el motor de la innovación y la transformación, mientras se enfatiza la responsabilidad ética inherente a su gestión. En este marco, el éxito de una empresa radica en su capacidad para recopilar, analizar y utilizar los datos de manera eficiente, diferenciándose en el mercado y permitiendo la toma de decisiones fundamentadas.

5. Innovación

Fomentar una dinámica de innovación en la empresa es fundamental para construir su futuro y garantizar su sostenibilidad en un entorno caracterizado por el cambio constante. Impulsar esta dinámica requiere encontrar un equilibrio entre la libertad creativa y una estructura bien organizada, donde se valoren tanto los logros como las lecciones derivadas del fracaso. Las empresas que adoptan esta mentalidad no solo desarrollan una mayor resiliencia, sino que también se posicionan como agentes de cambio, capaces de adaptarse y liderar transformaciones en su sector.

>>>

Cuadro 3. **Visión 360° de las dinámicas de valor**



tiva, sino también en un compromiso ético que transforma la sostenibilidad de una aspiración a un pilar central de la estrategia empresarial. Esta dinámica exige una comunicación transparente y auténtica con los grupos de interés, junto con una constante monitorización y mejora de las prácticas sostenibles.

Hasta aquí, podría parecer que nos enfrentamos una vez más a otra lista de valores y aspiraciones, pero en realidad lo que distingue a este modelo es el concepto de dinámicas.

A diferencia de los objetivos aspiracionales, las dinámicas son prácticas efectivas y observables que guían las decisiones, el comportamiento y la comunicación en toda la organización. Este modelo propone una estructura donde los valores se materializan a través de la acción, convirtiéndose en hábitos colectivos que orientan a la organización hacia un funcionamiento auténtico y alineado con su propósito.

Cuadro 4. **Visión 360° de la dinámica de integridad**

Ámbito	Desarrollo
Beneficios para el cliente	Genera confianza, asegurando calidad y transparencia en productos y servicios.
Capacidades de los empleados	Desarrollo de habilidades éticas y de comunicación honesta para relaciones y decisiones responsables.
Facilitación organizativa	Políticas éticas y un ambiente seguro para promover comportamientos íntegros.
Indicadores clave	Punto específico en las encuestas de satisfacción de clientes y clima laboral.
Tecnologías facilitadoras	Plataformas de denuncia y herramientas de monitorización y análisis.
Potenciales obstáculos	Presión por los resultados a corto plazo y falta de coherencia en el liderazgo.

Para que cada dinámica sea efectiva y trabaje de manera coherente, es fundamental que la organización comprenda su importancia, capacite a los empleados en su implementación, elimine las barreras que puedan surgir, explore cómo las nuevas tecnologías pueden facilitar su aplicación y, por supuesto, mida su nivel de adopción. En resumen, se trata de desarrollar una visión 360° de cada dinámica para asegurar su éxito individual y del conjunto (ver el cuadro 3).

Para cada una de estas dinámicas se desarrollan las distintas dimensiones de la visión 360° a partir del propósito y de los principios de la empresa.

En el cuadro 4 se muestra una síntesis, como ejemplo, de lo que sería el ejercicio para la dinámica de integridad. La metodología se tendría que aplicar de manera similar para cada dinámica.

>>> **6. Colaboración**

Esta dinámica se centra en crear un entorno de trabajo donde los equipos colaboren de manera efectiva para alcanzar objetivos compartidos. Más allá de facilitar una interacción fluida entre profesionales y departamentos, impulsa un cambio cultural hacia una organización integrada, libre de silos y apoyada en herramientas y plataformas que optimi-

zan la comunicación y el trabajo conjunto.

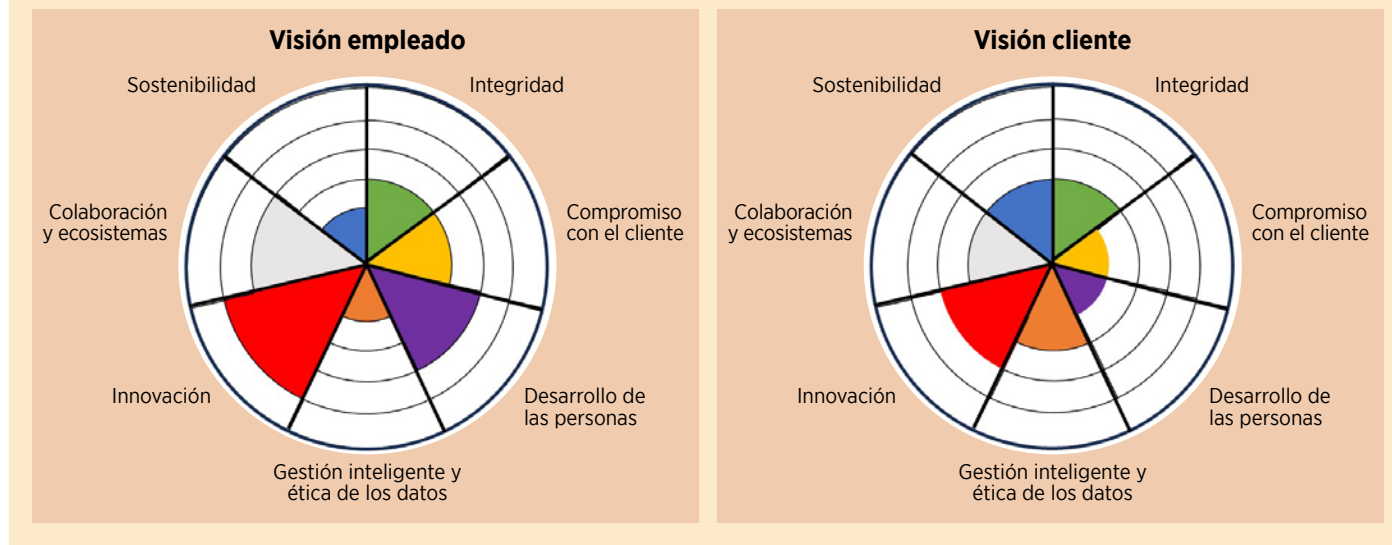
7. Sostenibilidad

La dinámica de sostenibilidad en las organizaciones implica integrar prácticas responsables que aborden los ámbitos ambiental, social y económico. Cuando este enfoque se desarrolla de manera genuina, no solo se convierte en una ventaja competi-

Lo que no son cuentas son cuentos

Una vez establecidos el propósito y las características de cada dinámi-

Cuadro 5. Nivel de autenticidad de la empresa



ca, el siguiente paso consiste en llevar a cabo un diagnóstico exhaustivo para evaluar su situación actual dentro de la organización. Este análisis debe identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora, proporcionando una base sólida para la planificación estratégica.

A partir de los hallazgos, es crucial diseñar un plan de acción que defina las estrategias, recursos y plazos necesarios para alcanzar el objetivo deseado. Este enfoque garantiza que cada dinámica se incorpore de manera efectiva a la cultura organizacional, promoviendo transformaciones sostenibles y alineadas con los valores y metas de la empresa.

Al implementar este proceso, la organización no solo optimiza sus dinámicas, sino que también refuerza su capacidad para adaptarse y crecer en un entorno en constante cambio. Como afirmaba Lord Kelvin: “Lo que no se mide no se puede mejorar. Lo que no se mejora siempre se degrada”. Y esto es lo que está sucediendo con el propósito y los valores en muchas empresas.

En la actualidad, las organizaciones cuentan con un conocimiento deta-

llado de sus resultados financieros, con acceso a información prácticamente en tiempo real. Sin embargo, a pesar de vivir en pleno siglo XXI y en plena era de la información, se aprecia una notable falta de visibilidad sobre cómo se llevan a cabo las operaciones dentro de las empresas.

La tecnología, también en este ámbito de la cultura, es un valioso facilitador que permite obtener datos clave para que los líderes empresariales tomen decisiones basadas en información veraz, en lugar de actuar desde la ignorancia. Un ejemplo es la posibilidad de monitorizar las actividades operativas mediante la identificación de puntos de control específicos o a través de plataformas de encuestas que recojan de manera sistemática la percepción de empleados y clientes sobre el nivel de autenticidad de la empresa. A pesar de lo sencillo y accesible que resultaría implementar estas herramientas, pocas empresas las integran en su modelo de gestión.

El cuadro 5 presenta un ejemplo de lo que podría ser la información inicial de un cuadro de mando de cultura o autenticidad organizacional. Esta información serviría como base para ir generando los cambios nece-

sarios que llevarán a la empresa al siguiente nivel de compromiso y competitividad.

CONCLUSIÓN

Las organizaciones auténticas son aquellas que consiguen alinear sus valores con sus acciones, cultivando la confianza y garantizando la sostenibilidad a largo plazo. En un mercado donde la autenticidad se ha convertido en un factor diferenciador, superar retos como la presión por los resultados inmediatos y la falta de coherencia interna es crucial para construir una cultura genuina que promueva el compromiso y eleve la competitividad.

Esto requiere un liderazgo audaz, dinámicas que conviertan los valores en hábitos tangibles y un sistema de medición robusto que permita gestionar la cultura empresarial de manera efectiva. Solo a través de este enfoque integrado es posible transformar la autenticidad en un verdadero motor de éxito y diferenciación. ■