



[Comprar el libro o audiolibro](#)

## Ser honesto

Liderar con el poder de la verdad, la justicia y el propósito

*(To Be Honest)*

Ron A. Carucci • Kogan Page © 2021 • 288 páginas

---

Habilidades Sociales / Confianza  
Sociedad / Ethics / Ética corporativa

---

### Ideas fundamentales

- Todo el mundo busca un propósito, un significado y la verdad.
- El propósito y el significado son importantes tanto para empresas como para individuos.
- La honestidad es siempre la mejor política.
- Su identidad depende de sus acciones, no de su retórica.
- La responsabilidad es un bien valioso.
- Eliminar la injusticia exige un compromiso personal.
- La escucha empática es un elemento crucial del liderazgo.
- Las culturas que dan prioridad al éxito colectivo honran la retroalimentación sincera.

## Reseña

El experto en desarrollo organizativo y de liderazgo Ron Carucci cree que la verdad, la justicia y la responsabilidad escasean. En respuesta, ofrece una fórmula sencilla, pero profunda, para impulsar la credibilidad corporativa. Carucci esboza cómo moldear una cultura corporativa de honestidad, integridad e inclusión, aunque admite que el proceso es exigente y le obligará a enfrentarse a cuestiones incómodas. Sin embargo, si lo ejecuta bien, conseguirá una organización impulsada por el propósito y de alto rendimiento que valore la verdad y la responsabilidad.

## Resumen

### **Todo el mundo busca un propósito, un significado y la verdad.**

En el verano de 2019, 181 miembros de la Business Roundtable (Mesa Redonda de Negocios), un grupo de directores ejecutivos de las principales organizaciones de Estados Unidos, modificaron su declaración de propósitos para las empresas. En la nueva enmienda acordaron:

- Esforzarse por ofrecer un servicio al cliente excepcional.
- Apoyar a los empleados mediante iniciativas monetarias y de capacitación.
- Practicar la honestidad y la integridad con los proveedores.
- Asociarse con las comunidades circundantes.
- Ofrecer valor a las partes interesadas.

Business Europe, una agrupación de defensa que representa a 35 países europeos, adoptó un enfoque similar ese año, haciendo hincapié en la prosperidad, las personas y el planeta. Recientes acontecimientos dramáticos subrayan la importancia de esos objetivos. En respuesta a la crisis del COVID-19, muchas empresas han demostrado una mayor empatía y comprensión hacia sus trabajadores, clientes y comunidades. En Estados Unidos, el asesinato de George Floyd y los disturbios que le siguieron hicieron que las empresas se comprometieran a hacer frente a la injusticia racial. Si lo han cumplido o no sigue siendo una pregunta abierta. El escepticismo público sigue aumentando en lo que respecta a la fiabilidad y veracidad de la información procedente de los medios de comunicación, los políticos y otras figuras de autoridad antaño creíbles.

### **El propósito y el significado son importantes tanto para empresas como para individuos.**

De 1999 a 2000, las empresas impulsadas por el propósito superaron a sus homólogas en NASDAQ y la Bolsa de Nueva York en un 100 %. Según el estudio Insights 2020 realizado en alrededor de 60 países, más del 83 % de las organizaciones que superan las expectativas de crecimiento de ingresos conectan sus actividades con el propósito de sus marcas. Los empleados que consideran que su trabajo es significativo son más productivos y felices, tienen menos probabilidades de cambiar de trabajo y están dispuestos a sacrificar hasta aproximadamente el 25 % de sus ingresos futuros por un empleo significativo. Alrededor del 75 % de los consumidores sienten un vínculo más fuerte con las empresas impulsadas por un propósito.

*“Cuando se trata de un propósito, no se puede ‘fingir hasta conseguirlo’. O lo dices en serio o no, y si no, la gente se dará cuenta.”*

El propósito motiva a los empleados a trabajar por un bien mayor. Los empleados creen que una organización con reputación de justicia actuará de forma responsable y justa. La verdad requiere una comunicación sincera, que incluya abordar sin rodeos cuestiones difíciles o incómodas.

La honestidad requiere compromiso, trabajo duro y práctica. Es probable que tenga que cambiar prejuicios organizativos ya establecidos que favorezcan a ciertos individuos. Aquellos que han obtenido un trato preferente pueden despotricar contra un nuevo sistema, pero la igualdad de condiciones es esencial para ofrecer a todos oportunidades de éxito. Explore las circunstancias que crean engaño y discriminación en su empresa. Construir la confianza entre sus empleados requiere ejercer la transparencia y reconocer sus propios defectos.

### **La honestidad es siempre la mejor política.**

Cuando se trata de bienestar mental y físico, la honestidad es la mejor política. Las personas honestas experimentan menos enfermedades, menos preocupaciones y menos depresión, y disfrutan de mejores relaciones. Los países más sanos son los más honestos, según el Índice Bloomberg de Salud e investigaciones universitarias. Por ejemplo, Suiza ocupa el primer lugar en honestidad y el sexto en salud. Noruega es el segundo en ambas categorías. China, India y Rusia son las naciones menos honestas y más deprimidas.

En esencia, con el tiempo las personas honestas actuarán de forma deshonestas si se ven expuestas a condiciones que fomentan ese comportamiento. Esa desconfianza puede dañar la rentabilidad. La consultora mundial Accenture descubrió que el 54 % de las 7.000 empresas que estudió habían experimentado una crisis de confianza durante los dos años anteriores. Transgresiones como productos defectuosos, incorrecciones financieras y violaciones de datos costaron a esas organizaciones 180.000 millones de dólares.

El Edelman Trust Barometer (Barómetro Edelman de la Confianza), el estudio mundial que la gigantesca empresa de relaciones públicas realiza cada año sobre la confianza empresarial, indica un escepticismo creciente en relación con la confianza y la equidad. La encuesta realizada en 2020 a unos 34.000 empleados y ciudadanos muestra que el 56 % cree que el capitalismo es más destructivo que útil, casi el 75 % percibe un mayor nivel de injusticia a nivel mundial y el 57 % se muestra escéptico ante la información que recibe de los medios de comunicación.

Sin embargo, aproximadamente el 75 % de los encuestados cree que las empresas pueden ganar dinero en tanto que sirven a sus comunidades. Al 73 % de los empleados les gustaría que sus empresas les dieran la oportunidad de influir en el futuro de la sociedad. La esperanza es el puente entre la aspiración y las decepciones de la realidad. La esperanza es el antídoto para unos 100 millones de empleados estadounidenses que tienen la sensación de que en el trabajo se limitan a pasar por el aro, se sienten desmotivados y sin inspiración. La esperanza es el vehículo que les permite a las organizaciones y los líderes cumplir lo que prometen.

---

La pasión, la perseverancia y la fe son los componentes de la esperanza, a la que la gente se aferra en tiempos de adversidad. Investigadores de la Universidad de Florida hallaron que la pérdida de esperanza puede enfadar a los empleados y motivarlos a sabotear a sus empleadores. Las organizaciones que frustran la esperanza de sus empleados al incumplir sus promesas pueden esperar perder a sus mejores empleados.

### **Su identidad depende de sus acciones, no de su retórica.**

Las personas son tres veces más propensas a ser honestas y rectas cuando trabajan para organizaciones cuyas acciones coinciden con sus principios y objetivos. Decir una cosa, pero hacer otra, crea un entorno deshonesto. Las declaraciones de visión y los eslóganes pegajosos carecen de sentido sin compromiso y ejecución. Un estudio realizado en 2014 entre 500 empleados australianos reveló que solo el 20 % encontraba inspiradoras las declaraciones de valores y propósitos de sus empresas. La mitad no podía identificar los valores o misiones de sus empresas.

En un estudio de Gallup, menos de un tercio de los empleados creía en los valores de su empresa, mientras que solo el 23 % creía que esos valores eran aplicables a su trabajo.

Poco después de que Indra Nooyi fuera nombrada directora ejecutiva de PepsiCo en 2006, inició cambios que incluían la fabricación de productos más saludables, mejorar el acceso a agua potable en países subdesarrollados, reforzar el compromiso medioambiental de Pepsi y el empoderamiento de mujeres en todo el mundo. Quería que la empresa marcara la diferencia en el mundo a la vez que generaba ganancias.

Nooyi contrató al endocrinólogo de la Clínica Mayo Mehmood Khan como su director científico y jefe de investigación y desarrollo, quien trajo a científicos de varias especialidades para trabajar en la reducción de azúcar, grasa y sal en los productos Pepsi. La empresa sustituyó sus envases por materiales respetuosos del medio ambiente, redujo los residuos y utilizó más energía renovable.

*“Aunque transformar una empresa global para que sea más orientada a un propósito puede ser difícil, es totalmente posible.”*

Los consumidores abrumadoramente prefieren apoyar a organizaciones comprometidas con mejorar la calidad de vida. Un estudio de 28 empresas a lo largo de 17 años reveló que las organizaciones impulsadas por una misión crecieron un 1.681 % en comparación con la media del S&P 500 de 118 %. Tanto empleados como consumidores esperan que las empresas cumplan sus compromisos y mantengan los elevados estándares a los que supuestamente aspiran. En 2015, el semanario *Barron's* clasificó a Wells Fargo en séptimo lugar de su lista de empresas más respetadas; sin embargo, dos años después, el gigante bancario pagó 185 millones de dólares en multas después de que aproximadamente 5.000 empleados abrieran cuentas falsas a clientes sin su consentimiento. Wells Fargo ejemplificó la falta de alineación entre los valores corporativos expresados y el comportamiento real.

### **La responsabilidad es un bien valioso.**

Las empresas necesitan definir y aplicar una verdadera rendición de cuentas. Un estudio de 2015 indicó que más del 80 % de los directivos y empleados creen que la rendición de cuentas es problemática en sus empresas. En lugar de mejorar el desempeño, muchas prácticas de rendición de cuentas suelen reforzar

las expectativas de culpa, vergüenza y juicio de los empleados. Son pocos los empleados que esperan con impaciencia las evaluaciones de rendimiento o las revisiones mensuales con sus supervisores.

*“Sinceramente, no sé por qué trabajo tanto. Mi jefe no tiene ni idea de lo que hago ni de lo duro que trabajo. Yo completo por él los estúpidos formularios de evaluación del rendimiento a final de año, él los firma y los envía a Recursos Humanos. Y luego empezamos de nuevo.”*

En un informe de Gallup de 2017, solo la mitad de los encuestados entendía perfectamente lo que sus empresas esperaban de ellos y solo el 26 % creía que sus supervisores tenían claras sus prioridades y se las reforzaban. La rendición de cuentas es necesaria, pero los procesos de evaluación de empleados que los expertos han diseñado en busca de uniformidad y coherencia pasan por alto un componente crítico: la individualidad y la contribución única de cada empleado. Si su prioridad es la justicia y la dignidad, su sistema de rendición de cuentas requiere relaciones auténticas y respetuosas entre líderes y empleados.

Los sistemas eficaces de rendición de cuentas pueden tener un impacto notable en la autoestima y la productividad. Los trabajadores sienten que sus empleadores los valoran más cuando sus directivos les dan evaluaciones precisas, eligen sus palabras con cuidado y empatía y reconocen los rasgos individuales de cada uno. Los directivos tienen el poder de reforzar o derribar la dignidad de sus empleados.

Microsoft alguna vez centró sus evaluaciones de rendimiento tradicionales en la contribución de cada persona, pero se percató de que ese enfoque perpetuaba una cultura de individualismo y competitividad. Ahora, las evaluaciones de la empresa tienen en cuenta la capacidad de colaboración de los empleados y su disposición a pedir ayuda a sus colegas y a apoyarlos.

### **Eliminar la injusticia exige un compromiso personal.**

Cuando Ed Townley hizo la transición de director financiero a director ejecutivo de Cabot Creamery, debía satisfacer el mandato de honestidad e integridad de la junta directiva. Se dio cuenta de que tendría que despedir a miembros del equipo que no hubieran invertido en la cultura de la empresa. Descubrió que dos líderes fundamentales estaban robando a la empresa mediante esquemas fraudulentos de compra de equipos. Aunque pudo haberlos despedido solamente, Townley hizo una declaración contundente al procesarlos por sus delitos. También se reunió con 300 agricultores enfadados que no entendían por qué los directivos de la empresa no se habían enterado del fraude.

Townley sabía que la configuración del entorno que deseaba dependía de una postura ética innegociable. Para tener credibilidad, tenía que demostrar su compromiso con ese cambio y se dio cuenta de que incluso un atisbo de mala conducta por parte de los empleados sería inaceptable. Por ejemplo, despidió a un alto directivo que regaló a su familia 300 dólares en productos de la empresa para Navidad. Con el tiempo, Townley convirtió a Cabot en una de las empresas más respetadas de la industria láctea.

Los líderes no deben ser tímidos a la hora de ejercer el poder de sus cargos. Una de las razones por las que fracasan los líderes recién ascendidos es su reticencia a ejercer influencia. Quizá no quieran parecer de mano dura, pero dudar a la hora de tomar decisiones críticas perjudica a las organizaciones.

Los líderes que evalúan la injusticia organizacional deben determinar:

- Si algún miembro del equipo se siente privado de la oportunidad de demostrar sus talentos o ampliar sus habilidades.
- Si algún grupo se siente privado de derechos o no escuchado.
- Si ciertos empleados o equipos se quejan de que se les “prepara para el fracaso” y por qué.
- Si alguien utiliza tácticas de intimidación como la falta de respeto, la crítica y la manipulación.

## **La escucha empática es un elemento crucial del liderazgo.**

Los líderes toman muchas decisiones importantes y a menudo tienen que dar noticias controvertidas o desagradables. Si esa tarea recae en usted, asegúrese de que la gente comprende perfectamente lo que está diciendo. Escuche sus comentarios sin juzgar ni desestimar sus preocupaciones. Sea empático, aunque no tiene por qué estar de acuerdo ni tomar medidas.

Si dirige o participa en reuniones programadas con regularidad, solicitar la opinión anónima de los asistentes puede ayudarle a evaluar su eficiencia. ¿Comprenden los participantes el alcance de su autoridad y de la de ellos mismos? ¿Comparten opiniones libremente y discrepan respetuosamente? ¿Practican todos la empatía? ¿Son productivas sus reuniones? Si no es así, ¿tiene demasiados participantes, sigue su orden del día y es transparente con la información o la retiene intencionadamente?

## **Las culturas que dan prioridad al éxito colectivo honran la retroalimentación sincera.**

Los empleados pueden ser reacios a hablar por miedo a represalias. Pueden dudar de que decir lo que piensan merezca la pena. Para contrarrestar su reticencia, los líderes deben fomentar un entorno psicológicamente seguro que anime a los empleados a decir lo que piensan. Aun así, a menudo la gente no hablará de problemas evidentes, incluso en lugares de trabajo que apoyan los intercambios francos. Por ejemplo, un empleado puede observar un problema con un colega de otro departamento, pero puede pensar que no es asunto suyo o que un supervisor se ocupará del problema.

*“Su trabajo como líder consiste en reducir el riesgo de decir la verdad para que la gente no sienta que corre un riesgo al hacerlo.”*

En las culturas que creen en el esfuerzo colectivo, los líderes animan a los empleados a ser respetuosos, pero también a compartir sus percepciones sobre otros que puedan tener dificultades. Los equipos altamente funcionales lo hacen a través de un proceso formal de retroalimentación. Un miembro del equipo planteará un reto. Los demás harán preguntas para comprender el problema. El grupo ofrece ideas y consejos. Este tipo de sistema garantiza la cooperación y protege los sentimientos de todos.

## Sobre el autor

**Ron A. Carucci** es cofundador y socio gerencial de la consultora de liderazgo ejecutivo Navalent. Ha escrito o coescrito ocho libros y colabora con *Harvard Business Review* y *Forbes*.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro o audiolibro](#)

<http://getab.li/46015>

Este resumen puede ser leído por Tesco empleados.

getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).