

MILTON ROSARIO · MAGDALENA SANTOS

CULTURA ORGANIZACIONAL, LIDERAZGO Y GOBIERNO CORPORATIVO

El sistema
que construye
valor en las empresas



MILTON ROSARIO · MAGDALENA SANTOS

**CULTURA
ORGANIZACIONAL,
LIDERAZGO Y
GOBIERNO
CORPORATIVO**



MADRID | CIUDAD DE MÉXICO | BUENOS AIRES | BOGOTÁ
LONDRES | SHANGHÁI

ÍNDICE

Prólogo.....	11
Introducción	15
Parte I. La tríada de la creación de valor	19
1. El modelo conceptual de la tríada invisible.....	21
2. La nueva realidad: confianza, escrutinio y riesgo conductual	27
3. Cultura y liderazgo: dos caras de la misma moneda	33
4. El gobierno corporativo: un sistema de decisiones	39
5. De la estructura y el control al propósito y la conducta	45
Caso Theranos	
El colapso (la tríada invisible en acción)	50
Sumario	54
Referencias	56
PARTE II. Cultura organizacional en profundidad.....	59
Introducción.....	61
6. Valores, normas y expectativas que gobiernan la conducta	63
7. Capas culturales: lo visible, lo declarado y lo que gobierna la conducta.....	69
8. Cultura y desempeño: los patrones culturales crean (o destruyen) valor	73
9. Cultura, riesgo y toma de decisiones: cuando la conducta importa más que los controles.....	79
10. Cultura y liderazgo: cómo los líderes crean, refuerzan o erosionan el sistema cultural.....	85

Caso Johnson & Johnson	
Cuando la cultura se convierte en sistema operativo global	90
Sumario	94
Referencias	96
PARTE III. El consejo como arquitecto y guardián de la cultura	99
Introducción	101
11. Liderazgo y cultura: de la intención declarada a la conducta observable.....	105
12. Mecanismos de incrustación cultural: cómo el liderazgo convierte decisiones en normas	109
13. Decisiones difíciles y consistencia: la cultura se revela cuando «nadie está mirando».....	113
14. Talento, promoción y sucesión: la cultura se define por ascensos y permanencias	117
15. El liderazgo como sistema cultural: disciplina, coherencia y responsabilidad extendida.....	121
Caso Boeing 737 MAX	
Cuando las decisiones «técnicas» se convierten en decisiones culturales	125
Sumario	130
Referencias	132
PARTE IV. Liderazgo que crea, refuerza o destruye cultura	133
Introducción	135
16. Palancas conductuales y sistémicas del liderazgo: cómo las prioridades se convierten en hábitos organizacionales.....	137
17. Narrativas, símbolos y rituales: cómo se institucionaliza lo que el sistema realmente valora...	141
18. Decisiones difíciles y cultura: el impacto de la consistencia y de las excepciones	145
19. Talento y cultura: selección, promoción y sucesión ...	149
Caso Wells Fargo	
Cuando el gobierno corporativo reacciona tarde para corregir la cultura	153

Sumario	157
Referencias	158
PARTE V. Cambio cultural y ejecución estratégica	161
Introducción.....	163
20. Cultura, estrategia y modelo operativo.....	165
21. Gestión del cambio cultural con disciplina	171
22. La arquitectura del cambio: Kotter aplicado a la cultura.....	195
Caso Microsoft	
Ejecutar el cambio cultural cuando el éxito ya no alcanza..	201
Sumario	205
Referencias	207
PARTE VI. Medición rigurosa de la cultura: Blue	
Organizational Culture Survey (BOCS)	209
Introducción.....	211
23. ¿Por qué medir cultura?	215
24. El significado de medir la cultura: fundamentos sistémicos, límites y falsas promesas.....	221
25. Principios de medición cultural rigurosa	227
26. El BOCS: sistema, capas culturales y medición de creencias	235
27. Interpretación ejecutiva del BOCS: brechas, palancas culturales y priorización estratégica	253
Caso Volkswagen <i>dieselgate</i>	
El tablero en verde y la cultura en rojo	260
Referencias	263
Epílogo.....	265
Glosario	268

PRÓLOGO

La hoja de cálculo nos ha mentido. Durante décadas, asumimos que si la estrategia era brillante y los números cuadraban, el éxito era inevitable. La eficiencia operativa, el crecimiento y la rentabilidad dominaron la conversación en las salas del consejo y en los comités ejecutivos.

La realidad corporativa reciente ha destrozado esa ilusión. Crisis de liderazgo, escándalos de gobernanza y ética, culturas organizacionales tóxicas, fallas en la sucesión y decisiones estratégicas desconectadas de la realidad operativa han puesto en evidencia una verdad incómoda: el valor sostenible no se explica únicamente por lo que es visible en los números.

Existe un punto ciego en la sala del consejo. Una dimensión menos evidente, pero profundamente determinante, que actúa como habilitadora o sabotadora silenciosa del desempeño organizacional, de la creación de valor. Esta dimensión es lo que podríamos llamar la tríada invisible: la interacción entre la cultura organizacional, el liderazgo y el gobierno corporativo. Tres elementos que rara vez se analizan de manera integrada, pero que, en la práctica, operan como un sistema indivisible.

Esta obra parte de una convicción central: cuando estos tres elementos se alinean, el valor se multiplica; cuando están

fragmentados, el valor se erosiona, aun cuando la estrategia parezca correcta.

Esta convicción no surge únicamente de la observación práctica. La evidencia acumulada en investigación académica, estudios sobre gobierno corporativo y análisis de desempeño muestra que la interacción entre cultura, liderazgo y gobernanza explica variaciones significativas en resultados, riesgo y sostenibilidad, incluso más que la estrategia formal o la estructura organizacional por sí solas. Organizaciones con culturas coherentes, liderazgo consistente y consejos efectivos tienden a sostener el valor en el tiempo; aquellas donde estas dimensiones se contradicen, lo destruyen de manera silenciosa y progresiva.

La cultura organizacional define cómo se toman realmente las decisiones, qué conductas se toleran y qué se premia más allá de los discursos formales. El liderazgo actúa como el mecanismo que traduce principios en acción cotidiana, o como el factor que los distorsiona cuando carece de coherencia. El gobierno corporativo establece los marcos de supervisión y dirección, pero también —aunque no siempre se reconozca— moldea las prioridades e incentivos.

Este libro no aborda estos temas de manera aislada ni desde una perspectiva normativa. No es un manual de cultura, una recopilación de modelos de liderazgo ni un tratado técnico sobre gobierno corporativo. Es una mirada sistémica y crítica sobre cómo estas tres dimensiones interactúan, se refuerzan o se contradicen. En este sentido, la tríada que aquí se analiza es «invisible» no porque no exista, sino porque con frecuencia se asume, se subestima o se delega sin una reflexión profunda; o, simplemente, se ignora su poder conjunto y su impacto en los resultados.

A lo largo de los capítulos, el lector encontrará marcos conceptuales, evidencia empírica, reflexiones prácticas y casos que invitan a cuestionar supuestos arraigados: consejos que supervisan sin comprender la cultura que gobiernan; líderes que impulsan resultados de corto plazo a costa de la

confianza; organizaciones con valores declarados que no se traducen en decisiones reales. El hilo conductor es claro: la creación de valor sostenible exige coherencia entre lo que se dice, lo que se decide y lo que se hace.

Esta obra está dirigida a quienes tienen responsabilidad real sobre el rumbo de las organizaciones: consejeros, directivos, ejecutivos sénior, líderes de recursos humanos, académicos y consultores que entienden que gobernar y liderar hoy implica mucho más que cumplir con estructuras formales. Supone interpretar contextos complejos, anticipar riesgos conductuales y asumir que la cultura y el liderazgo no son temas «blandos», sino factores duros de desempeño, de reputación y de supervivencia organizacional.

Si este libro logra que el lector observe su organización —o su rol dentro de ella— con mayor profundidad, cuestionando no solo qué resultados se obtienen, sino también cómo y a qué costo, entonces habrá cumplido su propósito. Porque, al final, la creación de valor sostenible no es accidental: es el resultado de tres pilares que, aunque invisibles, nunca dejan de operar.

Agradecemos a Claudia Josellyn Lozano Cardona, quien una mañana, en una conversación de café, con intención y alevosía, provocó todo lo aquí construido.

INTRODUCCIÓN

Cuando la estrategia, por sí sola, ya no es suficiente

En los últimos años, se ha vuelto cada vez más frecuente observar organizaciones con estrategias bien formuladas, estructuras formales robustas y equipos directivos altamente calificados que, aun así, presentan resultados decepcionantes, crisis reputacionales o una erosión progresiva del valor. Esta paradoja no responde a una falta de inteligencia estratégica ni a la ausencia de recursos; sino, más bien, a una comprensión incompleta de cómo se crea y se sostiene el valor en las organizaciones contemporáneas.

Consejos de administración que cumplen con las mejores prácticas formales de gobierno corporativo siguen siendo sorprendidos por escándalos éticos, fallas culturales o decisiones que, aunque correctas en el papel, resultan destructivas en la práctica. Líderes con trayectorias sólidas y probada capacidad técnica fracasan no por incompetencia, sino por su incapacidad para leer el contexto organizacional, interpretar señales culturales o alinear comportamientos con el propósito declarado. Organizaciones con valores explícitos y sistemas

formales de control descubren —con frecuencia demasiado tarde— que aquello que realmente guía las decisiones cotidianas ocurre fuera de los manuales, los códigos y los reportes.

El error más común no es estratégico; es sistémico

Durante décadas, la cultura organizacional, el liderazgo y el gobierno corporativo han sido tratados como dominios separados, asignados a funciones distintas y gestionados con lógicas fragmentadas. La cultura se delega a recursos humanos; el liderazgo se aborda desde el desarrollo individual; el gobierno corporativo se reduce a resultados, estructura, cumplimiento y control. Esta separación, funcional desde el punto de vista organizacional, resulta profundamente riesgosa en la práctica. El valor no se crea en silos, y los riesgos más críticos tampoco emergen de ellos.

La evidencia acumulada —académica, empírica y práctica— converge en una conclusión clara: la creación de valor sostenible es el resultado de la coherencia entre cómo se comporta, cómo es liderada y cómo decide una organización. Cuando estas dimensiones se refuerzan mutuamente, el desempeño se vuelve consistente, la confianza se fortalece y se desarrolla resiliencia. Cuando se contradicen, la estrategia se debilita, la ejecución se distorsiona y el riesgo se acumula silenciosamente hasta volverse visible, cuando el daño ya está hecho.

Este libro tiene una tesis central: la cultura organizacional, el liderazgo y el gobierno corporativo no son fuerzas independientes, sino tres elementos indivisibles que operan de manera constante como el verdadero sistema de creación —o destrucción— de valor. Son «invisibles» no porque sean intangibles, sino porque rara vez se observan de forma integrada. Se manifiestan en decisiones aparentemente menores, en incentivos mal alineados, en silencios incómodos en la sala del consejo y en conductas toleradas que contradicen

los valores declarados. Sus efectos, sin embargo, son profundamente tangibles.

El propósito de esta obra no es ofrecer recetas mágicas ni modelos universales, sino proponer un lente distinto: comprender antes de intervenir. A través de una mirada interpretativa y sistémica, se articula cómo estas tres dimensiones forman un único entramado que explica por qué algunas organizaciones perduran y crean valor sostenible, mientras que otras lo erosionan desde dentro.

Esta lectura exige valentía. No se trata únicamente de analizar casos ajenos, sino de cuestionar el propio sistema: ¿cómo ejercemos el gobierno?, ¿qué comportamientos estamos premiando realmente?, ¿qué silencios estamos normalizando?, ¿es coherente nuestro liderazgo con la cultura que decimos defender?

En un entorno de escrutinio permanente, comprender la interacción de la tríada ya no es opcional: es la condición fundamental para gobernar y liderar con responsabilidad en la creación de valor sostenible.

a^e

#CulturaOrganizacional #Liderazgo #GobiernoCorporativo

Durante años hemos visto estrategias brillantes fracasar por ignorar la dimensión humana. Este libro acierta al posicionar la cultura organizacional, el liderazgo y el gobierno corporativo no como silos, sino como un engranaje interdependiente y un sistema operativo integral. Los autores nos entregan una hoja de ruta pragmática y profunda para que la alta dirección y los consejos de administración asuman su rol indelegable como arquitectos de la cultura. Es una herramienta directiva fundamental para transformar las buenas intenciones en ventajas competitivas reales y sostenibles.

Víctor Esquivel

Socio director general de KPMG en México
Líder del clúster de México y Centroamérica

A lo largo de mi carrera en el ámbito financiero y como consejero independiente, he constatado que los grandes fracasos corporativos nacen de fallas en el liderazgo y la cultura, no de errores técnicos. Los autores logran algo extraordinario en estas páginas: articular cómo la sinergia entre gobernanza y comportamiento humano conforma el verdadero motor de valor empresarial. Nos entregan un marco de referencia imprescindible para auditar el carácter organizacional. Es una guía definitiva para gobernar con visión y mitigar los riesgos conductuales con pragmatismo.

José Antonio Quesada

Consejero independiente y ex vicepresidente de Política Regulatoria de la CNBV

Esta obra eleva la conversación sobre cultura organizacional al nivel donde realmente se define el valor: el del gobierno corporativo. A través de un enfoque sistémico, basado en años de experiencia y práctica corporativa, los autores demuestran que cultura, liderazgo y gobernanza no son dimensiones aisladas, sino un entramado indivisible que determina cómo se toman las decisiones y cómo se construye —o se erosiona— el valor en la organización. Su mayor aporte es evidenciar que el verdadero riesgo no es estratégico, sino conductual, redefiniendo el rol de los consejos de administración y de los ejecutivos como arquitectos de un sistema coherente.

Venancio (Ven) Tijerina

Vicepresidente de Recursos Humanos de Medline Industries

ISBN: 978-968-9721-36-9

