



Organizaciones azules: líderes de la era digital

Cómo son y cómo actúan

Alberto Delgado y Alfonso Ramos

Libros de Cabecera



Organizaciones azules: líderes de la era digital

Alberto Delgado y Alfonso Ramos

Hasta Copérnico, nadie se había planteado que la tierra pudiera no ser el centro del universo... y ese paradigma cayó. A estas alturas, con un mundo que gira a una velocidad vertiginosa, ¿todavía queda alguien que piensa que una empresa solo puede organizarse de forma jerárquica, con departamentos y áreas funcionales, como una máquina de producción perfecta? Otro mundo es posible y tenemos que construirlo.

Después de entrevistarse con más de un centenar de directores generales, Alberto Delgado y Alfonso Ramos han constatado las fortalezas y las carencias de las empresas y sus líderes para proponer un nuevo modelo: **las organizaciones azules**. Los directivos les han manifestado que el control taylorista está obsoleto y que otro tipo de liderazgo es mucho más eficaz.

Las nuevas empresas van a estar caracterizadas por ocho competencias clave, que son las que les permitirán competir de una forma distinta, más resolutiva y con mayores éxitos que la competencia. Estas ocho competencias se desgranar en **Organizaciones azules: líderes de la era digital**, una obra que detalla cómo son estas empresas, cómo actúan y cómo convertirse en una de ellas.

Más información
aquí:



THEMA: KJC
ISBN: 978-84-123554-6-8



Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Organizaciones azules: líderes de la era digital

Qué son y cómo actúan

**Alberto Delgado y
Alfonso Ramos**

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid

1ª edición: noviembre 2021

© 2021 Alberto Delgado Garrón y Alfonso Ramos Quílez

© 2021 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Alberto Delgado Garrón ISNI: 0000 0005 0151 9645

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Editora: Virtuts Angulo

Diseño de la colección: Nèlia Creixell

Diseño de la portada: Paula Peralta / Nèlia Creixell

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-123554-6-8

eISBN: 978-84-123554-7-5

THEMA: KJC

Depósito Legal: B 17300-2021

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*

Índice

Introducción	7
Parte I: La esencia de las organizaciones azules: cómo son las empresas líderes	35
1. Centrada en el propósito: oriéntate a tu razón de ser	37
2. Positiva con el talento: confía más, controla menos	59
3. Celular: organízate en células autónomas y ágiles	69
4. Simple: simplifica y céntrate en lo importante	91
Parte II: La acción de las organizaciones azules: cómo actúan las empresas líderes	115
5. Disruptiva: innova para crecer y reinventarte	117
6. Responsiva: escucha y responde rápido	137
7. Obsesionada por el cliente: pon al cliente en el centro, y en todos lados	151
8. Conectada: conéctate interna y externamente	167
Parte III: Cómo transformarnos en una organización azul	189
9. Desarrollando organizaciones azules	191
10. Las organizaciones azules tienen que transformar su liderazgo interno	201
Epílogo	211
Notas	215

Introducción

Con la excusa de lo digital, llevábamos años pronosticando disrupciones. Armados de la experiencia de la destrucción creativa de mercados enteros por la aparición de innovaciones disruptivas, los consultores digitales pontificábamos con la ineludible necesidad de transformarse para no sucumbir a la próxima. Desde la publicación de *La sociedad hiperdigital* (Libros de Cabecera, 2018) la primera diapositiva de nuestras presentaciones contenía una imagen alusiva a la inminencia de esa disrupción. El mensaje era conminatorio: «estés en el sector en el que estés, se avecina una disrupción que puede hacerte irrelevante, que puede sacarte del mercado». El objetivo de este mensaje era generar un cierto sentido de urgencia que moviese a los asistentes a reflexionar sobre lo acelerado de los cambios que están produciéndose, sobre la velocidad, alcance e impacto de esos cambios exponenciales en sus compañías. Evidentemente, en cada sector la naturaleza e inminencia de esa amenaza disruptiva eran diferentes, pero nuestra tesis era que en la sociedad hiperdigital nunca podemos estar tranquilos, porque el tiempo entre que el cambio se intuye hasta que se produce se ha recortado enormemente. Muchos de los asistentes se mostraban escépticos, incrédulos; otros asentían ante el reconocimiento de una posibilidad de disrupción en su industria; algunos mostraban preocupación e interés al respecto y preguntaban al final sobre la naturaleza sobre su disrupción particular y cómo afrontarla.

La covid-19 como acelerador de lo inevitable

Y en estas andábamos cuando un minúsculo virus, al que no podía calificarse ni de ser vivo, venía a darnos, lamentablemente, la razón. La disrupción real no venía provocada por una nueva tecnología que condenase a la obsolescencia a una propuesta de valor, a un modelo de negocio, o a la posición de un intermediario en una cadena de valor; la disrupción no afectaba a un sector concreto, sino que era

universal, —favoreciendo a algunos y dañando a otros, pero sin pasar desapercibida en ninguna industria—, y en todos los tamaños de empresa. En marzo de 2020, globalmente, todas las sociedades, todas las compañías, de todos los sectores, se enfrentaron a una disrupción universal, inesperada y devastadora, provocada por un diminuto virus, y por la imprevisión, la falta de sensibilidad global y la ineficacia de los países en contener su propagación. Un cisne negro en toda regla, siguiendo la terminología acuñada por Nassim Taleb.¹ De la noche a la mañana, las empresas se vieron obligadas a reorganizarse para que sus empleados pudiesen trabajar desde casa, tuvieron que parar sus operaciones, congelar o ralentizar proyectos y tomar decisiones en apenas unas horas. Las compañías se digitalizaron a la fuerza, creyeran o no en el papel transformador y multiplicador de la tecnología, abrazaron a regañadientes el teletrabajo y empezaron a confiar en el compromiso de su gente, en algunas ocasiones contraviniendo convicciones profundamente arraigadas de que los empleados no son merecedores de confianza.

Hemos entrevistado a más de 100 directores generales de empresas de todos los sectores y, de manera casi unánime, se han mostrado «agradablemente sorprendidos» por el compromiso de su equipo. Los empleados han pasado el examen con nota, lo que ha llenado de satisfacción a los máximos ejecutivos. El confinamiento, a la fuerza, nos ha obligado a cambiar totalmente la manera en la que trabajamos; ha obligado a los jefes a dejar de escrutar las estancias en las que se afanaban los colaboradores sentados frente a sus mesas hasta altas horas de la tarde. La empresa estaba vacía, nadie a la vista, cada uno en su casa, sin que nadie pudiese controlarlos. Una auténtica pesadilla para el arquetipo del jefe controlador. España es un país en el que el presencialismo está fuertemente arraigado. En nuestro negocio, el de la consultoría, resultaba poco menos que anatema hablar de la conciliación personal-profesional y los consultores eternizaban su presencia en el puesto de trabajo bajo el escrutinio inmisericorde de sus jefes. La productividad era un indicador poco medido y menos valorado, arrinconada por la necesidad de justificar nuestro valor con el número de horas dedicadas. Los

Introducción

directivos que arrugaban la nariz cuando uno de sus subordinados se ponía la chaqueta a media tarde se veían de repente desprovistos del principal indicador de eficacia: la presencia.

Las organizaciones han aprendido que existen nuevas formas de trabajar, menos presencialistas, más racionales, más inteligentes, más humanas; en definitiva, más sostenibles; han aprendido que las reuniones pueden empezar puntuales y ser más breves, que las comidas pueden durar media hora, que el tiempo dedicado a los desplazamientos es un coste en el que nadie parecía haber reparado; que es posible hacer diez reuniones al día, consiguiendo los objetivos marcados, y que podemos conseguir establecer relaciones comerciales manteniendo un modelo de relación próximo y de confianza. Las empresas han tenido que usar la tecnología para trabajar, y se han dado cuenta de que la tecnología no tiene por qué ser fría, que es una alternativa adecuada y un instrumento de cambio

Los directivos que hemos entrevistado compartieron con nosotros que habían vivido una experiencia inesperada, reveladora y enriquecedora, pero a la vez llena de incertidumbre. Acostumbrados a liderar a sus equipos mediante su presencia física y tácita, a menudo imponente y omnipresente, a interactuar con ellos de infinitas maneras, con gestos, con charlas informales en el pasillo o con un chiste a tiempo frente a la máquina de café, los líderes se encontraron perdidos. Ninguno de esos pequeños actos que acompañaban al liderazgo diario, esa omnipresente tramoya, estaba ya disponible. Y empezaron a ser explícitos, conscientes, a planificar sus interacciones con sus colaboradores para, en un contexto nuevo, mantener el espíritu de equipo, la motivación, para empujar en pos de la consecución de los objetivos; empezaron a construir nuevos modelos de relación. Muchos de esos líderes compartieron con nosotros la gratificante experiencia de crecimiento que habían experimentado al ganar consciencia de lo difícil que era su tarea, de hasta qué punto el factor humano es clave y no debía ser minusvalorado. Paradójicamente, o quizá no tanto, bajo las restricciones que tuvieron lugar durante la pandemia floreció la creatividad y la capacidad de los directivos para inventar mecanismos de impulso de sus colabora-

dores, que a su vez ofrecían propuestas para transformar los canales de comunicación. Muchos de ellos montaron reuniones breves diarias, o al menos periódicas, puntos de contacto para pulsar el estado del clima organizacional, para transmitir instrucciones y recibir *feedback*. En muchas organizaciones el confinamiento ayudó a los directivos a estar más presentes que nunca, a los equipos a aumentar su cohesión, a los líderes a saber lo que estaba pasando con mayor detalle y rapidez de lo que lo hacían cuando las condiciones eran, *a priori*, más propicias.

Las empresas tuvieron que reinventarse, aunque sea tácticamente, para dar respuesta a esa disrupción. Muchos negocios vieron caer casi a cero sus ventas, como el turismo o la hostelería; otros experimentaron un crecimiento enorme de sus ventas y operaciones *online*, teniendo que desarrollar nuevos procesos para dar cobertura al exceso de demanda, con faltas de servicio, preocupadísimos por la sostenibilidad de la rentabilidad en el contexto de una incipiente fase inflacionista global. Se rompieron muchas reglas de juego. Pero no seamos ingenuos: la covid-19 no cambió nada, aunque lo cambió todo. El cáncer de la irrelevancia, de la obsolescencia, ya estaba en nuestras organizaciones, apenas detectable, omnipresente y silencioso, bajo el radar. Enfrascados en el día a día y en la obtención de resultados, en el obcecado mantenimiento del *statu quo*, obviábamos la realidad de que necesitábamos convertirnos en animales competitivos diferentes, más rápidos, más ágiles, más flexibles, más resilientes, más innovadores, más disruptivos y menos complacientes. A salvo en nuestras estructuras jerárquicas tradicionales nos olvidábamos de lo importante y nos escudábamos en los indicadores de rendimiento, en los resultados a corto, en las líneas estratégicas y en los innumerables proyectos, en las tareas imprescindibles que, como por ensalmo, han sido borradas de un plumazo por una enfermedad que al principio creíamos poco más importante que una gripe.

La crisis, en días, en horas, nos obligó a cambiar la manera en la que trabajábamos. Algo modesto, de acuerdo, táctico, el lugar en el que desarrollábamos nuestras tareas, solo eso. Pero lo hicimos. Nos

Introducción

deshicimos de lo accesorio, priorizamos lo importante, reaccionamos, nos transformamos, y descubrimos que nuestra gente es muy buena, muy capaz, muy potente, merecedora de confianza. Comprobamos que las personas son autónomas, que aprenden rápido, que están preparadas para nuevos retos, que nos han sacado las castañas del fuego sin que tuviésemos que controlarlas.

¿Volver a la normalidad? Ni pensarlo. Respondamos al reto, creámonos la urgencia, hagamos de la necesidad virtud. Tenemos lo que hace falta para cambiar nuestra empresa, solo nos hace falta dejar que el talento se exprese, romper con lo que creemos saber y acelerar hacia un nuevo futuro que no tiene reglas fijas, un futuro en el que seamos mejores, más satisfechos, como organizaciones y como personas.

Necesitamos un nuevo tipo de empresa

Hasta Copérnico, nadie se había siquiera planteado que la tierra pudiera no ser el centro del universo. Simplemente no entraba en los esquemas. Nadie se planteaba que la Tierra fuese solo un pequeño planeta insignificante que orbitaba alrededor de una pequeña estrella, en una galaxia menor. La perspectiva dominante lo era tanto que modelaba nuestra visión del mundo. Ahora nos parece ridículo ese empecinamiento, porque las evidencias científicas han motivado que la perspectiva dominante cambiase en lo relativo a la posición de la Tierra dentro del cosmos. Sin embargo, no estamos libres de los efectos de la perspectiva bajo los paradigmas dominantes. En particular, nuestras ideas respecto a las organizaciones están fuertemente condicionadas por nuestra experiencia sobre cómo nos hemos organizado desde siempre, y muy especialmente desde el siglo XIX. Nos parece poco menos que una verdad revelada que la (única) forma que pueden tomar las empresas es la que hizo fortuna como consecuencia de la revolución industrial: la empresa construida como una jerarquía con jefes, departamentos y áreas funcionales cuidadosamente estructuradas para asegurar que no se cometen errores y conseguir producir productos y servicios de

manera segura y eficiente. Esta es ahora la perspectiva dominante, lo es desde hace 100 años. Y, sin embargo, las empresas no tienen por qué ser así; es posible otra manera de organizar el trabajo, podemos hacer más con menos.

La empresa y las organizaciones sociales jerárquicas son un fenómeno relativamente reciente. A principios del siglo XX los pensadores del mundo económico y de gestión buscaban el nirvana de la perfecta predictibilidad. Los directivos anhelaban que la gestión empresarial se convirtiese en una ciencia exacta, en una ingeniería predecible. Frederick Taylor publicó en 1911 el tratado seminal *The Principles of scientific management*², con el que se inauguraba la era de la gestión científica. En las décadas siguientes, la gestión cambió muy poco: directivos en todo el mundo trabajaron aplicando el modelo de gestión taylorista, basado en una visión mecánica del mundo —de causas y efectos explícitos—, que convertía la dirección en una actividad perfectamente predecible. La labor del directivo era simple: conseguir que tareas repetitivas se llevasen a cabo eficientemente maximizando la productividad de las personas y de las máquinas.

Hasta la revolución industrial, el mundo no necesitaba los modelos empresariales basados en jerarquías departamentales que hoy conocemos. Las organizaciones de los tiempos previos a la revolución industrial eran muy diferentes, y respondían a otros paradigmas. El nacimiento de la industria y la necesidad de coordinar el trabajo de grandes colectivos para producir de manera eficiente llevó a la creación de nuevos modelos organizativos para asegurar el control y posibilitar la máxima eficiencia en los procesos productivos. Desde entonces, el modelo de organización industrial basado en la necesidad de dividir el trabajo, estandarizando procesos y funciones, ha creado enormes cantidades de riqueza; ha sido un elemento fundamental para la formación de empresas y, en definitiva, para el auge de la economía de libre mercado. Las personas han colaborado en la creación de riqueza de manera eficiente en este tipo de organizaciones, con tal éxito que consideramos prácticamente imposible estructurar las empresas de otro modo. Pero, sin embargo, sí existen otros modelos organizativos, aunque nos cueste imaginarlos.

¿Y qué tal nos ha ido con el taylorismo? Regular. Cien años después seguimos luchando con esa *gestión científica*, cosechando en el camino tantos fracasos como éxitos. Si bien ha mejorado nuestra comprensión de los mecanismos para aumentar la productividad, incrementar la calidad y minimizar el coste, la actividad de gestionar una empresa no es ahora mucho más predecible que entonces. Cualquier observador imparcial coincidirá en que la gestión científica no pasa por su mejor momento: los directivos siguen fracasando frecuentemente y destruyendo valor; de hecho, las evidencias sugieren que se equivocan más ahora que entonces. En los años 90 del siglo pasado, el tiempo medio que un ejecutivo de las compañías del Fortune 500 pasaba en el puesto de CEO era 10 años. En 2013, según un estudio de la Temple University³, ese tiempo había bajado a poco más de 7 años. Ese estudio descubre, además, que en las compañías con mejores resultados la duración en el cargo es aún menor, de apenas 4,8 años. Parece que la silla de CEO se vuelve cada vez más caliente. En paralelo, observamos que la vida media de las empresas en los Estados Unidos se ha reducido desde los 23 a los 12,5 años. ¿Goza la gestión científica de buena salud? Creemos que no. Como dijo el gurú Gary Hamel⁴: «La gestión es la actividad menos eficiente de nuestras organizaciones».

Las personas no están satisfechas con la jerarquía

Desde hace años, venimos observando un creciente descontento de los individuos frente a la forma en la que se organiza la actividad empresarial. Los trabajadores observan cómo las pirámides corporativas coartan su crecimiento y les desmotivan, reduciendo con los años y decisiones la pasión por su trabajo. Este descontento, al contrario de lo que podría suponerse, no se produce solo entre las personas que transitan por los niveles bajos de la pirámide corporativa, sino que también es extrapolable a los propios líderes de las organizaciones.

En nuestros años de experiencia como consultores hemos contemplado como innumerables directivos nos manifestaban su profundo descontento ante el rol que les había tocado jugar, esa sensación de abandono, esa soledad del líder, momentos desalentadores que maltratan psicológicamente. Las estructuras organizativas, lejos de proporcionar consuelo, son a menudo uno de los elementos detrás del fenómeno del *burnout*. Las jornadas interminables, el continuo reporte, la lógica del éxito por encima de todo, la irracionalidad de los esquemas de compensación, la gestión del desempeño basada en muchos casos en criterios subjetivos y paternalistas, la inmisericorde soledad de muchos ejecutivos, separados de los aspectos más lúdicos de la actividad del día a día. Nunca como ahora los directivos se habían sentido tan abandonados. Situación que se traslada al ámbito político como reflejo de la sociedad en la que nos encontramos, poco solidaria; nunca había habido una desazón tan profunda por los líderes como el que estamos presenciando en el inicio del nuevo siglo. Una y otra vez, los políticos sufren niveles de aprobación ínfimos, que no por repetidos resultan menos descorazonadores. Estamos faltos de estadistas con visión global, estratégica pero pragmática.

Las organizaciones empresariales son, en buena medida, el campo de juego del ego desbocado de ambiciosos ejecutivos, un territorio apenas transitable que no está pensado a escala humana y que no proporciona una gratificación auténtica. Aquí y allí observamos cómo las maquinarias corporativas, la autocomplaciente burocracia, los cargos y los títulos, los departamentos, comités y divisiones, dificultan la innovación, separan a las personas de su vocación, distancian entre sí a los colaboradores, y alejan a las empresas de su auténtico y muchas veces olvidado propósito: hacernos un poco más felices.

Por más irrelevantes ejercicios de descubrimiento de misión, visión y valores que, acompañados por consultores trajeados, llevemos a cabo, tenemos que enfrentarnos a la desagradable conclusión de que no estamos a gusto en nuestros zapatos corporativos. La vida corporativa es cada vez más inhóspita, el cambio más lejano, la sa-

tisfacción más pasajera e ilusoria; los programas de incentivos no consiguen incentivar. Y seguimos así, porque no vemos alternativa. El lector puede reconvenirnos y tildarnos de excesivamente pesimistas, seguramente con razón. Sí, las organizaciones, en la forma que tienen hoy, sirven excelentemente al propósito de controlar y asegurar la adecuada producción de productos y servicios. Sin embargo, esto ya no sirve para garantizar la supervivencia de la empresa. No en el contexto de la sociedad hiperdigital; la predictibilidad ya no es garantía de éxito ni de supervivencia.

La evolución de las organizaciones

¿Tenemos que resignarnos a que las organizaciones sean así de disfuncionales? ¿Debemos dar por descontado que en las organizaciones empresariales estas características no deseadas son inevitables, un peaje de obligado pago, un efecto indeseado y colateral a la necesidad de colaboración para cualquier emprendimiento mínimamente complejo? ¿Son inevitables las luchas de poder, la incomunicación, la divergencia de intereses, la prevalencia de los procedimientos y la burocracia por encima del disfrute y la generosidad en el trabajo?

Creemos firmemente que es realista plantear un nuevo modelo de empresa más a medida de las necesidades individuales de las personas que la integran, una estructura que minimice los problemas de las organizaciones jerárquicas, que permita la más completa realización personal de los colaboradores al tiempo que impulsa la consecución de niveles de productividad superiores; una organización que facilite la innovación, la exploración de nuevas oportunidades de negocio, un modelo de empresa más resistente a la disrupción, más sostenible, menos alienante, más justo, más vivible. Además, creemos que esto no solo es posible, sino que es inevitable e irrenunciable. Las organizaciones están poco a poco evolucionando a este nuevo modelo sin que nos demos cuenta, como evolucionaron hace poco más de un siglo en la revolución industrial. Las expectativas y anhelos que los individuos depositamos en las em-

presas hoy son muy diferentes a los que tenían nuestros abuelos, o nuestros padres. Los trabajadores de la próxima generación no van a resignarse a continuar trabajando en organizaciones tayloristas en las que las personas son sistemáticamente ignoradas, con las que resulta difícil identificarse, empresas concebidas como máquinas. Las empresas van a evolucionar, estamos convencidos, simplemente porque las que lo hagan conseguirán niveles de rendimiento superior que las harán más competitivas y, por tanto, más rentables. El modelo resultante se convertirá en el paradigma dominante y se generarán nuevas prácticas, procedimientos y estándares que se generalizarán, como en su momento lo hicieron las maneras de hacer del taylorismo.

Intentemos justificar esas afirmaciones mirando a los estudios de la academia sobre la evolución de las organizaciones. Diversos científicos sociales entre los que podemos destacar a Maslow, Wilber, Torbert, Kegan o Gebser han analizado la evolución de los modelos organizacionales y la relación existente entre esos diferentes modelos, los paradigmas políticos dominantes y la evolución de las necesidades de los seres humanos. Si bien las visiones de estos estudios son parcialmente diferentes, hay un aspecto en el que la práctica totalidad de los autores coinciden: las formas de organizarse de los seres humanos han venido cambiando por oleadas, evolucionando en paralelo y empujadas por grandes fenómenos culturales, económicos y sociales. Dicho de otro modo: las maneras de organizarse son reflejo y motor de los cambios sociales, cada época social tiene su modelo de empresa asociado, adecuado para la manera dominante de crear valor vigente en el momento.



Los autores

Alberto Delgado nació en Barcelona en 1968. Es PDG por IESE, SEP por ESADE, Ingeniero en Telecomunicación por la UPC, y Diplomado en Innovative Management y Corporate Entrepreneurship por Babson College.

Cuenta con más de veinte años de experiencia en el sector TIC como directivo, consultor, conferenciante y analista. Actualmente es director de consultoría digital en SEIDOR Transformation y profesor invitado de ESADE, donde codirigió el programa ¡Digitalízate! Anteriormente fue Director general de Penteo durante 11 años.

Autor de *La sociedad hiperdigital* (Libros de Cabecera, 2018), *Digitalízate* (Libros de Cabecera, 2016) y otros libros éxito de ventas en Europa y Latinoamérica sobre tecnologías de bases de datos e internet. Ha publicado también numerosos estudios y artículos sobre la aplicación de las TIC al negocio y al desarrollo de la Sociedad de la Información. Además, Alberto escribe narrativa y en blogs, uno de ellos dedicado a relatos cortos.

Puedes seguirle en

<https://www.linkedin.com/in/albertdelgado/>



Los autores

Alfonso Ramos, nacido en Barcelona en 1973 y residente durante años en Almería, casado y con dos hijos. Ingeniero Industrial Superior por la UPC, máster en Dirección de plantas industriales y organización por la UPC, EMBA por EADA, PDM por IESE, licenciado EFQM y en homologación como consejero por el Instituto de Consejeros.

Tiene más de veinte años de experiencia en consultoría de negocio y TIC como directivo, consultor, conferenciante y analista en múltiples sectores: farma, química, gran consumo, *retail*, etc. Lleva más de 15 años como director en SEIDOR Transformation y SDM Analytics, del grupo SEIDOR.

Aparte de su trabajo como directivo en SEIDOR, ejerce de profesor asociado en la Universidad Gimbernat y en los grados de Informática, ADE y Derecho de la Universidad Cardenal Cisneros.

Puedes seguirle en

<https://www.linkedin.com/in/alfonso-ramos-quilez-74457115/>



Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que tratan. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com

También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.