

Ser de Afi

Principios y cultura



Introducción

Desde que se fundó, [Afi](#) se ha construido sobre la base de una serie de rasgos y atributos muy marcados y concretos.

Una empresa como la nuestra no es más que la gente que formamos parte de ella. Quienes gobernamos Afi hoy lo hacemos con los mismos valores con los que gobernaba la primera generación de socios, y tenemos la responsabilidad de garantizar la transmisión de ese legado a la siguiente generación, a la vez que hacemos crecer el proyecto y contribuimos a la generación de riqueza y bienestar de nuestros empleados y clientes.

El perfil de quienes trabajamos en Afi se sintetiza en excelencia técnica, generosidad y capacidad de adaptación. Ese trinomio, combinado con un entorno de trabajo que facilite el encaje del proyecto profesional con el personal, es la clave de nuestra cultura y la base sobre la que se construye todo lo demás.

En el año 2024, decidimos crear un libro de cultura que ayudase a todos nuestros empleados a conocer de forma precisa y detallada cuáles son nuestros principios y formas de trabajo.

Con el objetivo de llegar a un público más amplio, hemos elaborado una versión más sintética de este documento, dirigida a todas las personas que, por cualquier motivo, quieran saber más sobre nuestra organización. Tanto este documento como el libro de cultura completo son documentos públicos, transparentes y de libre distribución.

Principios fundamentales

Los principios fundamentales integran las reglas, normas e ideas que forman la base de nuestra organización. Son los elementos esenciales que guían nuestro comportamiento, nuestras decisiones y nuestras acciones en el día a día.

En Afi identificamos estos ocho principios

1. Consultoría de cabecera	7
2. Somos uno	15
3. Excelencia técnica	23
4. El cambio como única constante	31
5. Eficiencia	39
6. Libertad, responsabilidad y autonomía	49
7. Pirámide invertida	56
8. Carrera sostenible	61

1

Consultoría
de cabecera

La razón de ser de Afi son nuestros clientes. Desde nuestros inicios, acuñamos el término “consultoría de cabecera” para describir la forma en que queremos que nuestros clientes nos perciban. “Consultoría” en Afi significa también análisis, asesoramiento y formación, que son formas diferentes de atender consultas.

“Consultoría de cabecera” significa que el cliente sabe que puede compartir con nosotros sus preocupaciones porque, en primer lugar, le vamos a dar una respuesta sincera. Es más importante dar una respuesta franca que generar una venta, porque el valor actual de la confianza es muy superior a cualquier venta o proyecto puntual.

La mejor forma de asegurarnos de que cumplimos con el principio de consultoría de cabecera es trabajar con el cliente como si ambos formásemos parte de la misma empresa. Cualquier recomendación o propuesta que hagamos a un cliente tiene que venir precedida de una respuesta afirmativa a esta pregunta: “¿es lo mejor para el cliente?”.

Ofrecemos soluciones, no horas

La consecuencia lógica de la consultoría de cabecera es que al cliente hay que ofrecerle soluciones, y no horas. Este enfoque genera, en otras organizaciones, un conflicto, en la medida en que la principal consecuencia de dar una solución es dejar de ser útil para el problema que se ha resuelto.

Ese aparente conflicto es, para nosotros, una ventaja, porque nos obliga a reflexionar constantemente sobre qué problemas y necesidades tienen nuestros clientes y cuál es la mejor forma de resolverlos.

Entiende al cliente y empatiza

La condición necesaria para poder ofrecer una solución es que exista una necesidad real y relevante. Identificar necesidades es muy difícil cuando se ve al cliente desde fuera. Por eso es imprescindible entenderle y empatizar con él. Y para ello es fundamental escucharle.

Empatizar y establecer relaciones con el cliente es una parte fundamental de nuestro trabajo. Toda interacción con el cliente es una oportunidad para conocerle mejor y para estrechar lazos que nos permitan identificar posibles problemas que solucionar y oportunidades que aprovechar.

Todos los que formamos parte de Afi (no solo los socios o los responsables de desarrollo de negocio) estamos obligados a cultivar estas habilidades relacionales y generar este tipo de vínculos. La relación con el cliente forma parte de nuestro desarrollo profesional y no es opcional. No valen excusas del tipo “es que yo soy poco comunicativo” o “yo es que estudié informática”.

Inspira al cliente

El cliente, igual que nosotros, necesita inspiración. Existen muchas formas de inspirar al cliente:

- No actuamos de forma pasiva, siempre aportamos nuestra visión.
- Ofrecemos contraste, pero también lo pedimos.
- Compartimos con el cliente nuestras fuentes de conocimiento y de inspiración.
- Ofrecemos siempre la visión completa, apoyándonos en el resto de especialistas de nuestra organización.
- Retroalimentamos al cliente con y desde nuestra escuela.
- Tratamos de generar espacios para la difusión (eventos, publicaciones, colaboración con medios...)

Esta inspiración, genera una retroalimentación que nos ayuda a apalancarnos para crecer. En definitiva, nos enriquece mutuamente.

Dar ejemplo y entregar a un nivel excelente también es una forma de inspirar al cliente.

Sé conciso, sé claro, sé preciso

El tono de Afi es conciso, claro y preciso. Cuando nos comunicamos, de palabra o por escrito, evitamos circunloquios y nos aseguramos de ser claros en lo que transmitimos. Lo que no suma, resta y, además, distrae.

No damos ninguna respuesta al cliente de la que no estamos completamente seguros, ni aportamos información u opiniones que no estén fundamentadas. El cliente nos respeta porque somos fiables, no porque lo sepamos todo. Anteponemos la precisión a la inmediatez, aunque si no tenemos la respuesta, la buscamos de forma urgente.

Entrega hoy; mejora mañana

La excelencia mal entendida lleva a la ineficiencia. Nos aseguramos de entregar con el nivel de excelencia que se espera de nosotros, pero lo hacemos de forma eficiente.

No complicamos la vida al cliente. Definimos soluciones que se puedan poner en marcha, y que vayan a funcionar. Un proyecto pequeño que se ejecuta con éxito es una excelente oportunidad para validar y crecer.

2

Somos uno

La unidad es, probablemente, el elemento de nuestra cultura que más llama la atención a quienes se incorporan a Afi desde otras organizaciones con esquemas funcionales más rígidos y procedimentados.

Una de nuestras fortalezas es la diversificación, la amplitud de habilidades y de conocimiento. Cuanta mayor diversidad funcional sea necesaria para un proyecto, más ventajas competitivas obtenemos. La única forma de capitalizar estas ventajas es trabajando como un todo.

Este es uno de los motivos por los que en Afi tenemos un único equipo de gobierno y tratamos a todas las áreas de negocio por igual, al margen de su naturaleza jurídica o funcional, dentro de las restricciones regulatorias que afectan a algunas de nuestras actividades.

Todos nuestros recursos están al servicio del cliente y, por tanto, la decisión sobre qué áreas y capacidades ofrecemos en cada caso depende, exclusivamente, de responder a la pregunta “¿qué es lo mejor para el cliente?”.

Nuestro sistema de compensación está muy orientado a que se generen sinergias y capacidades cruzadas. Un proyecto multi-área vale mucho más para nosotros que un proyecto ejecutado por una única área de la casa. La compensación de nuestros socios es mucho más dependiente del margen del conjunto que del margen individual generado.

Nuestro cliente nos percibe como un todo, no como una suma de partes.

No levantes paredes.
No departamentalices.
Sé transparente. Comparte

Gestionar la unidad en base a un modelo de relación abierto es mucho más difícil que hacerlo en base a modelos de relación cerrados (jerarquías y categorías). Sin embargo, bien gestionado, el modelo de relación abierto es mucho más valioso porque permite un traslado inmediato del valor del empleado a la empresa, evitando pérdida de talento y energía por fricción y, sobre todo, asegurando que orientamos nuestro esfuerzo a la empresa, y no a su estructura, procedimientos y burocracia.

Las áreas o departamentos son útiles porque ayudan a tener claro dónde poner el foco y en qué medida estamos cumpliendo nuestros objetivos. Sin embargo, esta estructura de áreas cambia a medida que crecemos y nuestro mercado evoluciona. Es la estructura la que está al servicio de nuestros equipos, y no al revés. La estructura de áreas ayuda a los socios responsables de negocio a medir y organizar en el corto plazo, pero es transparente para el resto de los empleados.

Muchos de los proyectos que ejecutamos cuentan con recursos de distintas áreas formales, aun cuando el ámbito de negocio está claramente definido y “a caballo” entre varias de estas áreas. Complicar la estructura formal incluyendo matrices, funciones cruzadas o elementos similares solo añade más burocracia e ineficiencia.

Lo mismo sucede con las empresas. En muchos casos, las empresas de nuestro grupo se han creado por un requisito regulatorio (la gestora), para simplificar gestión contable y administrativa (Afi Global Education) o por el hecho de que hemos emprendido iniciativas con terceros (Afi MAS o Afin Compliance) y, por tanto, ha sido necesario disponer de un vehículo jurídico diferenciado. Algunas otras compañías se crearon de forma diferenciada por motivos históricos que ya no están vigentes y, siempre que ha sido posible y sencillo, hemos tendido a fusionarlas en Afi.

La organización se encarga de que todos los empleados sepan, en cada momento, quién la persona que va a asegurarse de maximizar su desempeño y ayudarles a que desarrollen sus capacidades, pero la valoración de su desempeño está siempre ligada a su contribución al conjunto de la compañía. Como se ha comentado anteriormente, los socios de Afi compartimos esta visión, y solo una parte minoritaria de nuestra retribución está ligada al éxito específico del negocio que lideramos en cada momento. Aunque sentimos una enorme responsabilidad y compromiso con nuestra aportación a la cuenta de resultados, vivimos como propios todos los éxitos y fracasos de Afi en su conjunto.

El empleado exitoso de Afi intenta romper barreras inútiles y detectar aquellas oportunidades en las que la suma de nuestras capacidades nos hace mejores. Esto es mucho más fácil de lograr si somos transparentes y diligentes a la hora de facilitar a nuestros compañeros el acceso a cualquier información que les aporte valor (protegiendo, por encima de todo, la confidencialidad de la información de nuestros clientes; y las obligaciones normativas y contractuales que nos aplican). Todo lo que hacemos para la empresa es de la empresa; cuanto más compartimos más valiosos nos volvemos.

Somos una piña. Sé leal

La relación de lealtad entre empleado y empresa (y viceversa) es una relación de beneficio mutuo. La lealtad genera relaciones sólidas, confianza, propósito, reconocimiento y recompensa. La lealtad bien entendida ha de ser franca, honesta y recíproca. Las empresas y las carreras profesionales se desarrollan, en gran parte, gracias a relaciones leales, tanto entre empleados y empresas como entre empresas y clientes.

En cada interacción que tenemos con clientes o proveedores, somos conscientes de que representamos a Afi. Cada correo electrónico que enviamos se firma con nuestro logo y, por tanto, tomamos conciencia de que nos expresamos y relacionamos en nombre de todos.

Es clave para Afi que el beneficio profesional del empleado sea indistinguible del beneficio de Afi, y viceversa. Nuestra evaluación de desempeño premia claramente a quienes orientan sus decisiones al beneficio del conjunto.

Cuando un empleado siente que Afi ya no es su proyecto, esperamos que lo exprese de forma abierta. En muchas ocasiones, esta conversación ha ayudado a aclarar malentendidos, o detectar y corregir errores que son subsanables. En todas las ocasiones asumimos y respetamos la decisión del empleado, ofreciendo todas las facilidades para una salida correcta.

De forma recíproca, en Afi existe una política que obliga a los responsables de personas a hablar de forma directa y clara con el empleado que no está encajando en nuestra organización, dándole las claves, la oportunidad y un plazo para corregir aquellos aspectos que consideramos incompatibles con una carrera en Afi.

Ayuda. Si puedes solucionar algo, solucióvalo

En cuanto que están formadas por personas, las organizaciones son imperfectas. El trabajo de mejora de las organizaciones es muy necesario, pero no tiene fin. Todos los que formamos parte de Afi estamos igual de obligados a tratar de mejorar las cosas sea cual sea nuestro nivel de responsabilidad. No nos distanciamos de los problemas. Si vemos que algo está mal, y está en nuestra mano solucionarlo, nos encargamos de hacerlo. Si no podemos arreglarlo, o no es eficiente que lo hagamos, nos aseguramos de transmitirlo a quien sí pueda. Los problemas no son “de otra área” o “de otra planta”; son nuestros.

Toda crítica que hacemos debería ir acompañada de una propuesta de solución. La actitud solidaria se contagia y genera mucho valor. La actitud egoísta y el distanciamiento de los problemas de nuestros clientes o compañeros también son contagiosos y empobrecen.

3

Excelencia técnica

El talento es la base de todo en Afi y uno de los elementos más reconocidos por nuestros clientes. El reclutamiento de profesionales con capacidades muy superiores a la media ha sido una constante desde la fundación de la compañía. La excelencia técnica, la capacidad de aprendizaje y las buenas capacidades comunicativas son señas de identidad de nuestros empleados.

Este criterio de excelencia técnica se refleja en una actitud muy sencilla: tratar de ser los mejores en lo que hacemos. Esta actitud es válida para la totalidad de personas que formamos parte de Afi, independientemente de a qué nos dediquemos.

Sé curioso, profundiza, explora nuevos ámbitos y mira la foto completa

Esta premisa contiene, a la vez, dos elementos diferentes. Por una parte, la curiosidad nos mueve a aportar mucho más valor que nuestros competidores, yendo hasta la raíz del conocimiento para ofrecer soluciones rigurosas y robustas y, cuando es necesario, innovadoras. Esta curiosidad nos empuja en muchas ocasiones a salir de nuestro ámbito teórico de conocimiento, para explorar y profundizar en otros. De esta forma, llegamos al segundo elemento: “amplitud”.

No te quedes en “tu” ámbito. Entrecomillamos “tu”, porque nadie pertenece a un único ámbito de conocimiento. Nos gusta mucho saber, pero, sobre todo, nos gusta aprender y enseñar.

El conocimiento transversal, la visión lateral y la capacidad de ver la foto completa son fundamentales para el crecimiento profesional. Mucho de lo que aprendemos proviene de compañeros de otras áreas. No dejamos de preguntarles, y no dejamos de explicar y enseñar a cualquiera que nos pregunta.

Algunos de nosotros llevamos varias décadas trabajando en Afi. Uno de los principales motores que nos permite seguir ilusionados con este proyecto es la sensación de evolución constante. Conformarse con lo que se sabe, a largo plazo, genera aburrimiento, por muy cómodo que sea.

En Afi hay muy pocos secretos. Guardamos con celo la información personal de nuestros empleados y clientes, así como la información confidencial que se nos confía, pero el resto de información es valiosa en la medida en que se comparte. Todas las iniciativas de reflexión conjunta están abiertas para cualquiera que tenga interés en acudir. Permitimos el acceso a cualquiera, aunque le mueva la pura curiosidad.

Excelencia en la entrega

Un profesional excelente pone sus capacidades al servicio del cliente de forma útil y, por tanto, hace un uso inteligente de su talento.

Todo proyecto o tarea presenta un compromiso entre la calidad de lo que se entrega y el coste que se invierte. Nos aseguramos de optimizar este compromiso. No sobrecargamos al cliente ni a nosotros mismos cuando los rendimientos de nuestro esfuerzo pasan a ser decrecientes, salvo que sea una decisión consciente del cliente.

A cualquier nivel de responsabilidad, esperamos que nuestro empleado entregue como si nadie fuera a revisar su trabajo. Es la forma más eficiente de trabajar, minimizar errores y crecer profesionalmente. La función de un responsable no es corregir los errores que se podrían haber evitado, sino ayudar a mejorar y corregir aquellos que se cometen por falta de capacitación o de experiencia.

El talento siempre es bienvenido

La incorporación de talento en un área siempre tiene un efecto positivo sobre el resto de sus integrantes. En algunas organizaciones, el efecto que se produce es de rechazo, porque el empleado piensa que la llegada de una persona con más conocimiento, más experiencia o más capacidades puede limitar su recorrido profesional o que, si la persona es de un nivel equivalente, habrá de competir con ella para optar a un puesto mejor. En Afi, este razonamiento no tiene sentido. El talento no limita nuestras carreras. Quienes piensan así se están limitando. Los límites al crecimiento profesional los pone la falta de ambición o de talento (propio o de pares), no la estructura de la empresa, ni mucho menos la agregación de talento.

Desde nuestra fundación, los socios más exitosos han sabido crear nuevas vías de trabajo e ingresos, independientemente de quiénes fueran sus compañeros de trabajo en cada momento. Además, la organización hace un importante esfuerzo para identificar a los empleados más talentosos y dotarles de los medios para que puedan desarrollar sus capacidades en la medida de su potencial, sin tener en cuenta consideraciones de cuotas, edades o concentración por áreas.

Una compañía como Afi, en la que incluso las áreas más grandes tienen apenas decenas de empleados, no puede albergar el temor de que las personas talentosas se encuentren limitadas en sus capacidades de crecer profesionalmente. Nuestro tamaño con respecto al de nuestro mercado y competidores es muy reducido, e ínfimo con respecto a nuestro potencial. Cuantos más empleados excelentes seamos capaces de atraer, mayores posibilidades tendremos de crecer todos, y no al contrario. Estamos muy lejos de caer en leyes de rendimientos decrecientes. Tenemos mucho por hacer y por crecer.

Una advertencia sobre este principio: la excelencia técnica no es suficiente para nosotros. La experiencia nos ha enseñado que las capacidades individuales son muy poco útiles si no se pueden conjugar con las capacidades del resto del equipo. La falta de respeto, el egoísmo, la soberbia o la falta de capacidad para generar sinergias y contaminar (positivamente) al resto generan enormes desventajas y son efectos incompatibles con el éxito profesional en Afi.

Tú, eres Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos es una tarea de todos.

Cada interacción con clientes y competidores es una oportunidad para atraer talento. Da igual el nivel de responsabilidad o área de trabajo. Todos tenemos la obligación de ser sensibles y proactivos a oportunidades de captar talento.

Nuestra escuela es una extraordinaria fuente de atracción de talento. Conocemos bien a nuestros alumnos y tratamos de atraer a los mejores. Nos esforzamos por ofrecerles la mejor formación: algún día serán parte de nuestros equipos o, mejor aún, clientes agradecidos.

4

El cambio como
única constante

Desde que se fundó, Afi se ha gestionado con el convencimiento de que, si no evolucionamos y nos adaptamos, desapareceremos en dos años. Este entusiasmo por la transformación constante es el que nos ha permitido no solo sobrevivir, sino crecer y ser rentables.

Miramos hacia atrás y constatamos que lo que hacemos hoy es muy diferente de lo que hacíamos ayer.

La necesidad de transformarse de forma constante no es incompatible con la obligación de mantener los mismos valores y principios que nos han traído hasta aquí, y que exponemos en este texto. Por eso siempre hablamos de “seguir transformándonos para seguir siendo los de siempre”.

Los valores y principios de Afi son estables, pero todo lo demás es susceptible de transformarse: las áreas, la propia estructura organizativa, las funciones, la metodología, el espacio de trabajo...

Sé ambicioso

La ambición (no confundir con la avaricia o el egoísmo) es la virtud que nos empuja a mejorar constantemente. Esta ambición nos ayuda a crecer como compañía, pero por sí sola no es una condición suficiente para el éxito. La ambición bien entendida es contagiosa y, cuando se comparte, se multiplica.

Sé atrevido

Todos nosotros, independientemente de nuestro nivel de responsabilidad, podemos contribuir a mejorar. La proactividad está en nuestro ADN, no solo en cuanto a la generación de ideas de mejora o la generación de nuevo negocio, sino en cuanto a ayudar a que nuestros clientes también puedan ir más allá de sus propias ideas. Sé proactivo, no te autolimites.

Afi establece muchos mecanismos (encuestas, programas de *mentoring*, comisiones comerciales, reuniones internas, encuentros con empleados, etc.) para que cualquiera pueda contribuir al crecimiento con ideas y propuestas. Todos en Afi podemos aportar en cualquier discusión, desde la reunión de la mañana a las reuniones de áreas u otros lugares (sí, también en los *afterwork*).

Decimos siempre lo que pensamos. Nos atrevemos y proponemos. En Afi valoramos las ideas, pero mucho más la capacidad de ponerlas en marcha: diseño, desarrollo, venta (cuando son iniciativas comerciales) y entrega. Una idea solo se capitaliza si se acompaña de un plan para ponerse en marcha y de alguien que la empuje. Proponemos ideas, pero, sobre todo, proponemos una forma de ponerlas en marcha.

No aceptamos un “no” por respuesta, sino un “no, porque...”. Una vez recibimos una negativa razonada, no nos frustramos. Tratamos de aprender de la respuesta y aceptamos el desacuerdo con naturalidad.

Sabemos que quien se atreve tiene más riesgo de equivocarse. Por eso penalizamos la inacción y el conformismo, y no el fracaso cuando emprendemos nuevos caminos.

Mantente abierto al cambio

La transversalidad y la apuesta por la transformación son claves para nosotros. Huir de inercias y explorar continuamente son hábitos que ayudan a la innovación y el progreso. Pequeños o grandes cambios, como participar en proyectos con personas diferentes, desarrollar nuevas funciones, o cambiar de ubicación física y de áreas colindantes, son un incentivo más para ayudarnos a oxigenarnos, a establecer nuevas relaciones y a recordarnos que la única constante del crecimiento profesional es el cambio continuo. La resistencia al cambio genera fricción y, por tanto, supone un desperdicio de energía.

La diversidad nos enriquece

Transformarse acompañado de gente igual que uno es muy difícil. La diversidad va más allá de la formación académica y abarca muchas otras facetas personales y culturales. Afi está formada por personas de muy distintas procedencias geográficas, culturales, sociales e ideológicas. Esta variedad nos ayuda a desafiar y enriquecer nuestras ideas, a entender mucho mejor a nuestros clientes (y a los clientes de nuestros clientes) y a ofrecer soluciones mucho más valiosas.

El germen de la diversidad es el respeto. Desafortunadamente, vivimos en un mundo en el que aún es necesario escribir esto de forma explícita: en Afi respetamos el derecho de todo el mundo a sentir y vivir como considere adecuado y no discriminamos por razón de género, raza, procedencia geográfica, social o cultural, orientación sexual, creencias religiosas, políticas o de cualquier índole, ni cualquier otro rasgo o preferencia. Entendemos que nuestra obligación no es solo respetar, sino acoger a todos quienes, compartiendo nuestros principios fundamentales, pueden aportarnos algo diferente.

Poner nuestras ideas, criterios, creencias y experiencia en contraste con las de personas diferentes es un ejercicio muy enriquecedor que impulsa en gran medida nuestro desarrollo profesional y personal. Saber relacionarse con el que es diferente es, en ocasiones, complicado, pero es mucho más valioso y constructivo que la comodidad de aislarnos en nuestras propias ideas y rodearnos de iguales.

Al margen de la diversidad de creencias y opiniones de nuestros empleados, Afi es una organización neutral, independiente y sin ninguna vinculación política.

5

Eficiencia

La eficiencia nos permite hacer más y llegar más lejos. Además, está íntimamente ligada a la calidad de nuestro tiempo de trabajo y, por supuesto, a nuestra cuenta de resultados y remuneración personal. Toda estructura que nos haga más eficientes debe implementarse, así como eliminar las que nos hacen menos eficientes. Siempre es posible ser más eficientes.

Sé eficiente. Puedes hacerlo mejor y más rápido. No pares de optimizar

En Afi no valoramos al empleado por las horas que emplea sino por la cantidad de trabajo (valor) que es capaz de desarrollar. Esperamos que se trabaje de forma inteligente y se sea crítico con las formas de trabajo. Cuando encontramos una manera mejor de hacer las cosas, la compartimos. Cuando podemos ayudar a que otros sean más eficientes, lo hacemos. Cuando detectamos ineficiencias, intentamos eliminarlas.

Somos críticos con las formas de trabajo, y no las aceptamos por pura inercia.

Sé práctico. Menos es más

Nuestros clientes y nuestros compañeros no reciben ningún valor por la cantidad de producto entregado, sino por su calidad y utilidad. Pensamos en cómo ayudar al cliente (o al compañero) con lo que le entregamos. Todo aquello que no aporta valor, no se entrega.

No generes burocracia

Somos muy críticos y cuidadosos antes de establecer cualquier procedimiento o burocracia. Los procedimientos solo son útiles si están al servicio de la empresa (o cumplen una función normativa), pero son destructivos cuando, sin un motivo justificado, es el empleado quien está al servicio de los procedimientos.

Cuando generamos información, tratamos de hacerlo en un formato que facilite su difusión y localización. No somos un obstáculo entre la información que manejamos y el resto de la organización.

Maximiza tu atención

Nos aseguramos de estar concentrados y atentos en cualquier interacción que tenemos con nuestros clientes o compañeros, especialmente cuando se trate de entender qué se requiere de nosotros.

Escuchamos y nos aseguramos de entender lo que se nos pide. Si no entendemos, repreguntamos. Es mucho más caro entregar mal que dedicar más tiempo a una reunión.

Minimiza distracciones

La mayor parte de la tecnología que empleamos en nuestro día a día está construida para captar y retener nuestra atención. Esta lucha por nuestra atención hace cada vez más difícil generar espacios de alto rendimiento si no somos cuidadosos a la hora de evitar estas distracciones.

Por eso anulamos en nuestros dispositivos cualquier notificación que no sea urgente durante nuestra jornada de trabajo.

Optimiza tu tiempo y el de los demás

Es tan importante hacer un uso eficiente de nuestro tiempo como contribuir a que el resto también pueda hacerlo.

Respetamos nuestras normas de relación, entre las que se encuentran las siguientes:

- Sé puntual.
- Si crees que necesitas ayuda, pídelo. No te bloques ni te arriesgues innecesariamente.
- Piénsalo muy bien antes de organizar reuniones recurrentes. Comprueba que sean útiles y deja de convocarlas cuando dejen de serlo.
- Usa listas, no actas.
- No convoques de forma masiva. No copies mails de forma masiva.
- Antes de pedir algo, valora cuánto cuesta obtenerlo.

Sostenibilidad y frugalidad

Nuestra actividad profesional genera una parte importante de nuestra huella ambiental total. Tratamos de contribuir a no desperdiciar recursos, especialmente energía, agua, materiales (papelería, plásticos...) y los alimentos que tenemos a nuestra disposición.

La política que seguimos en cuanto a gastos es la sensatez. No generamos gastos innecesarios y, a la hora de decidir entre diferentes opciones, equilibramos coste-beneficio.

Nuestros clientes perciben Afi como una empresa frugal. No esperan recibir ningún regalo ni atenciones fuera de las que hacemos de manera generalizada.

6

Libertad,
responsabilidad
y autonomía

Estos tres pilares son fundamentales para crear un entorno de desarrollo profesional adecuado. Afi fomenta un entorno en el que se da libertad para actuar, se otorga responsabilidad sobre lo que uno hace y autonomía para llevar a cabo cualquier empresa. Este entorno, unido al talento de nuestro equipo, es el contexto ideal para el desarrollo profesional. Defendemos que la gente buena se motiva sola, pero hay que darle un contexto que le incentive a seguir creciendo.

La responsabilidad en Afi no se da, se toma. Hay muchos ámbitos en los que se puede aportar y es importante generar un contexto en el que cualquiera que proponga una iniciativa razonable disponga de un espacio para desarrollarla.

Generar espacios de libertad y autonomía es un catalizador de la innovación, transformación y crecimiento de la empresa.

Lógicamente, la libertad y la autonomía son facultades que hay que conjugar con la responsabilidad. Esta responsabilidad nos ayuda a minimizar errores, trabajar en equipo, y alinear nuestras capacidades e intereses con los de la organización.

Reconoce tus limitaciones

Cuando nos apoyamos en otros es muy importante saber que podemos confiar en ellos. En ocasiones, las personas tienden a no reconocer limitaciones por vergüenza o miedo. Es mucho peor causar un problema por habernos comprometido por encima de nuestras posibilidades, que reconocer una limitación. Obviamente, esto es totalmente compatible con nuestra obligación de formarnos, adquirir nuevas capacidades, y estar disponibles para el resto.

Las limitaciones de unos son las fortalezas de otros; en eso radica el valor de un equipo. La diferencia entre una cadena de montaje y el trabajo en equipo es que el trabajo en equipo genera sinergias por encima de las individualidades sin prestar atención a las limitaciones sino a las fortalezas de cada individuo.

Comportamiento ético

El comportamiento ético es un pilar fundamental que ha de guiar todas nuestras acciones y decisiones. Creemos firmemente que la libertad, la autonomía y la responsabilidad deben ir siempre acompañadas de un comportamiento ético. Actuar con integridad no solo es esencial para mantener la confianza de nuestros clientes, socios y compañeros, sino que también es una de las bases sobre las cuales se construye nuestro éxito a largo plazo.

Cada uno de nuestros empleados es responsable de cumplir de forma estricta con la normativa vigente y de adherirse a los más altos estándares éticos en todas las interacciones y transacciones. Esto incluye el respeto absoluto a los contratos, la discreción, la protección de la información confidencial, y la garantía de que los intereses de nuestros clientes siempre sean priorizados y resguardados.

Un comportamiento ético también significa reconocer y afrontar cualquier conflicto de interés, actuar con transparencia y asegurarse de que todas las decisiones y acciones contribuyan al bienestar y la confianza de quienes depositan su confianza en nosotros.

Gestiona bien los errores de tu equipo

Un marco de entusiasmo por la innovación, autonomía y libertad como el nuestro es, probablemente, más proclive al error que estructuras más encorsetadas y procedimentadas. El desconocimiento, la falta de habilidades o el error no son directamente penalizables en Afi.

El error es una forma muy eficaz de aprendizaje, cuando se es responsable y honesto; el problema es que esta forma de aprendizaje es carísima y, por tanto, deberíamos emplearla con mucha cautela. Las tres reglas fundamentales que tenemos en cuenta cuando nos enfrentamos a un error son:

- Identificarlo y comunicarlo de forma inmediata. Los efectos de los errores, generalmente, crecen a medida que pasa el tiempo. Cuanto antes sabemos que se ha producido un error, más sencilla será su gestión.
- Aprender del error lo máximo posible.

- Poner los medios para que el error no se vuelva a producir. Analizar y compartir errores de forma abierta con el resto del equipo, y reflexionar sobre qué medidas lo evitarán en el futuro es una práctica que denominamos “post-mortem” y que ayuda mucho a crecer y mejorar la calidad de lo que hacemos.

Enfadarse es una reacción natural al error, pero no es una práctica de gestión, ni contribuye a la mejora o el aprendizaje. Si alguien de nuestro equipo falla, no traslades enfado, sino información clara de por qué se ha fallado y cómo se podría haber evitado el error.

Si alguien no está cumpliendo con lo que la organización le exige, se lo hacemos saber de forma clara y explícita.

Aunque entendemos que la gestión del error se tiene que hacer como hemos comentado, es importante distinguir esos errores con estas acciones o actitudes, que penalizamos de forma grave:

- La falta de atención.
- La reiteración en los mismos errores.
- La negligencia.
- La falta de agilidad para asimilar conocimientos o habilidades.
- La falta de respeto.
- El egoísmo.
- Actuar en contra de los intereses de la empresa.

Explica los noes

Una de las principales funciones de un responsable es asegurarse de que la gente de la que depende esté motivada. Es muy desmotivador trabajar con la sensación de que uno no es escuchado, y peor aún la sensación de que la organización pierde oportunidades de mejorar. Por eso es muy importante que, cuando deneguemos algo, expliquemos adecuadamente el motivo de la negativa. Estas explicaciones son importantes para el aprendizaje del equipo y, también, para mantener el interés por proponer, por discrepar y por ser proactivos.

Una discrepancia no es un enfrentamiento. Cualquier opinión diferente a la propia es una oportunidad para poner en contraste tus ideas. Escuchamos tratando de evitar prejuicios y presuposiciones, y permitimos al otro expresar su planteamiento de forma completa antes de exponer nuestros argumentos.

7

Pirámide invertida

La forma en que nos relacionamos es tan importante como aquello a lo que nos dedicamos. Al margen de consideraciones de tipo ético y humano, cómo nos comportamos tiene un impacto directo en nuestra cuenta de resultados. Un adecuado esquema relacional y un buen clima de trabajo nos hace mucho más eficientes, hace que nuestros clientes estén mucho más vinculados y que el mercado nos perciba de forma más positiva.

Se tiende a pensar que, a medida que uno adquiere más responsabilidad, tiene a más gente a su servicio. En Afi pensamos que es justo al revés: cuanta mayor responsabilidad, de más gente se depende para que las cosas salgan bien. Mayor responsabilidad implica estar al servicio y disposición de más gente, y no al contrario.

Los equipos de trabajo no están a nuestro servicio. Somos nosotros quienes estamos al servicio de las personas del equipo, para que trabajen de forma eficiente, para que puedan desarrollarse como lo hicimos nosotros, y para que puedan ponerse al servicio de más gente en el futuro.

Cadenas de responsabilidad

Uno de los motivos por los que en Afi no tenemos categorías es porque nuestra forma de organizarnos depende del proyecto en el que participamos en cada momento.

En una organización en la que lo habitual es trabajar de forma simultánea en varios proyectos, es normal que se tengan diferentes niveles de responsabilidad, dependiendo de la naturaleza de cada proyecto y nuestra contribución en cada uno de ellos.

Todo proyecto en Afi debe tener un único responsable. A partir de esta persona, se organiza una cadena de responsabilidad en la que todos entienden que, si el proyecto es exitoso, la organización premiará a todo el equipo y, si el proyecto fracasa, la organización mirará al responsable del proyecto.

Una vez se ha establecido esta organización, entendemos que cada responsable (sea el responsable último del proyecto o cualquier responsable intermedio) necesita apoyos, y que es fundamental que todos entendamos bien lo que se nos pide y lo ejecutemos con diligencia para que quienes dependen de nuestro trabajo puedan entregar el suyo con éxito.

Las cadenas de responsabilidad se establecen exclusivamente pensando en qué es lo mejor para el cliente. Primamos siempre que el responsable del proyecto sea el más capacitado para tomar decisiones técnicas y organizativas. Por este motivo, es normal que en ocasiones se establezcan cadenas en las que quienes se encuentran en mayores niveles de responsabilidad en un proyecto concreto trabajen con personas con más experiencia o retribución. Todas las personas que tenemos, en general, un elevado nivel de responsabilidad, entendemos que, cuando participamos de forma secundaria en algún proyecto, tenemos una excelente oportunidad para dar ejemplo y ponernos al servicio de lo que nos pida el responsable del proyecto.

Disiente y argumenta, pero comprométete

Es normal que durante la ejecución de proyectos o en cualquier otra tarea de nuestro día a día, estemos en desacuerdo con el planteamiento o petición que nos haga la persona que tiene más responsabilidad en ese momento.

Si es el caso, estamos legitimados para disentir, argumentar y contrastar nuestros planteamientos, pero obedecemos dos normas fundamentales:

- La discusión tiene que ser práctica y honesta. No repetimos argumentos. No discutimos asuntos nimios. Hacemos nuestros planteamientos directamente a la persona que puede atenderlos; no a través de otros y jamás a sus espaldas. Si se produce una discusión entre dos personas al mismo nivel, y no hay acuerdo, se escala lo antes posible, para evitar que la discusión se enquisté. Una discusión no es combate, sino la búsqueda conjunta de la mejor decisión posible.
- La persona que tiene mayor responsabilidad es quien toma la decisión final. Una vez se ha tomado una decisión, todos se comprometen a acatarla como propia, porque es la decisión de la organización.

8

Carrera sostenible

La visión del socio: Afi es un legado

Afi es la ilusión de un proyecto compartido. Con el auspicio de Gesmosa, un antiguo bróker del mercado monetario perteneciente a un grupo de las antiguas cajas de ahorros, este proyecto se inició en 1987 bajo el liderazgo de Emilio Ontiveros, a quien acompañaron desde el primer momento Ángel Berges y Paco Valero. Muy poco después se incorporó Daniel Manzano. A partir de 1992, todos ellos compartieron como socios profesionales el 50% de la propiedad tras la compra de esa participación a Ahorro Corporación, *holding* financiero de las cajas de ahorros donde se había integrado Gesmosa. Desde entonces, muchos otros socios nos hemos ido incorporando al proyecto con el mismo propósito común: hacer de Afi una empresa rentable en la que merezca la pena trabajar. En 2014, los socios de Afi adquirimos el total de las acciones que aún pertenecían a Ahorro Corporación, iniciando una etapa en la que la totalidad de Afi está en manos de los socios profesionales que formamos parte de ella. En 2016 se inicia una transición entre la primera y la segunda generación de socios de Afi, que adquirimos el compromiso y la responsabilidad de preservar el legado, mejorándolo y haciéndolo crecer, manteniendo sus principios fundamentales.

Todos los socios de Afi hemos empezado nuestra relación con la empresa como empleados sin ningún tipo de propiedad. Al igual que cualquier otro, hemos tenido que conjugar nuestro tiempo y nuestro esfuerzo entre el proyecto profesional y el personal. Ese enfoque de encaje vital es irrenunciable en una empresa que tiene la fortuna de que no obedece ni responde a los intereses de accionistas (anónimos o no) ajenos al grupo de trabajadores que formamos parte de la empresa.

El socio de Afi obtiene de su trabajo (y de su compromiso con la empresa mediante la relación accionarial) mucha más retribución que la económica. El crecimiento personal, la satisfacción de las cosas bien hechas, compartir un proyecto, contribuir a la creación de riqueza y generar bienestar son tan importantes como el rédito económico. La cuenta de resultados de Afi tiene que estar equilibrada tanto en lo tangible como en lo intangible, y la única forma de lograrlo es que este equilibrio trascienda la faceta profesional y se logre en todas las dimensiones de las personas que formamos parte del proyecto. La vida profesional y la vida personal no son disgregables, porque se unen en la misma persona y en la misma vida. Por ese motivo, quienes tenemos la responsabilidad de enriquecer el legado de Afi tenemos la responsabilidad de crear un contexto en el que todos encontremos nuestro sitio, y un encaje entre nuestra individualidad y la colectividad de la empresa.

Un valioso aprendizaje que recibimos de quienes nos han traído hasta aquí es que, como dice el refranero popular (y repetía Emilio Ontiveros), “es de bien nacidos ser agradecidos”. Más allá de que la gratitud es señal de educación y nobleza de carácter, reconocer a quienes nos han precedido es una forma de recordarnos lo que somos, de tratar de repetir fórmulas de éxito y de evitar actitudes que nos conduzcan al fracaso. Una forma de agradecimiento y reconocimiento es seguir contando con quienes han tenido la generosidad de hacer esa transición generacional. La experiencia y la posibilidad de aportar una visión con perspectiva son valiosísimos recursos para nuestra organización. La obligación principal de la segunda generación de socios de esta empresa es asegurarnos de construir una tercera generación a la que transmitir el legado.

Todo tiene que encajar

Como hemos dicho antes, el éxito es imposible si se disgrega vida personal y vida profesional, porque ambas se entrelazan y se retroalimentan.

Un trabajo es una función que responde a estas preguntas: “¿me satisface lo que hago?”; “¿me satisface con quién lo hago?”; “¿me satisface por cuánto lo hago?”; “¿me satisface cómo lo hago?”. Si estas cuatro preguntas no tienen una respuesta satisfactoria, muy difícilmente se van a compensar entre sí.

Al margen de las preguntas anteriores, hay que hacerse otra más importante: “¿mi trabajo me permite encajar ‘todo lo demás’?”. Desafortunadamente, nuestro tiempo es limitado y una vida no da para satisfacer todas nuestras inquietudes. Hay que elegir y equilibrar, sabiendo que el trabajo es nuestra principal fuente de generación de recursos económicos y, bien enfocado, fuente de muchas otras satisfacciones. Una vida profesional satisfactoria es una base excelente para una vida personal satisfactoria, y viceversa.

Pensamos que quien dice “yo no vengo al trabajo a hacer amigos” se engaña o está confundido. La perspectiva de un futuro de años malgastados en tareas y con personas que no te generan ningún interés es muy poco halagüeña.

Ayuda a conciliar

La conciliación es un objetivo que no puede alcanzarse sin la colaboración de aquellos con quienes trabajamos. Para contribuir a una conciliación real, es imprescindible respetar de forma escrupulosa el tiempo de descanso y horarios de quienes trabajan con nosotros.

Una carrera por empleado

El éxito profesional (y empresarial) no se construye a través de un proceso determinista. Nadie nos dice qué tareas tenemos que completar ni “qué temario entra” para ofrecer soluciones que ayuden a nuestros clientes. Nuestro éxito profesional depende principalmente de tu capacidad de adaptación, en el sentido más amplio del término.

Como se ha comentado antes, este es uno de los motivos por los que en Afi no tenemos una estructura jerárquica fija, ni siquiera matricial, y nos organizamos según cadenas de responsabilidad. Esta flexibilidad a la hora de organizar estructuras y dependencias se aplica también a la hora de establecer carreras profesionales en Afi.

La carrera profesional tiene muchas facetas y atributos, más allá de las habilidades técnicas. Tradicionalmente, las sociedades de profesionales, como es la nuestra, se articulaban en base a categorías y, a medida que uno aumentaba de categoría, iba reemplazando tareas de ejecución de proyectos por tareas de gestión para, posteriormente, acceder a tareas comerciales. En nuestra opinión, hacer a nuestros empleados asociar el concepto de éxito profesional al desarrollo de habilidades comerciales es un error que frustra a muchos, drena valor y no es justo desde el punto de vista de valoración de la contribución que cada uno de nosotros hacemos a la empresa.

Por ese motivo, en Afi entendemos que la carrera profesional de cada uno de nuestros profesionales es única y tiene que ayudar a alinear sus habilidades y capacidades con las necesidades de la empresa. En este sentido, hace años que desarrollamos un modelo de evaluación que cubre la totalidad de habilidades que consideramos que tiene que aunar un profesional de Afi (capacidad técnica, capacidad de trabajo en equipo, liderazgo de proyectos, contribuciones organizativas, habilidades comerciales y otras 30 habilidades más). Aunque hay algunas habilidades y valores que son básicos e irrenunciables, no esperamos que todos nuestros empleados cubran todas las habilidades, sino que cada uno se desarrolle en aquellas para las que tiene mayor potencial. Esforzarse en maximizar capacidades con alto potencial contribuye en gran medida a la felicidad profesional y, por tanto, a que el esfuerzo sea sostenible en el tiempo, de manera indefinida.

Este modelo de carrera y de evaluación genera, en ocasiones, singularidades que no se dan en otras organizaciones. Algunos de nuestros empleados, que no tienen interés ni potencial para el desarrollo de habilidades comerciales, juegan igualmente un papel fundamental para nosotros, aportando un valioso liderazgo técnico y de ejecución que se traduce en una retribución que, en ocasiones, puede llegar a superar la de algunos socios de nuestra organización.

Miramos a largo plazo

Como es obvio, mientras se afrontan retos profesionales, se afrontan, a la vez, retos vitales. En ocasiones, esos retos vitales afectan a nuestra faceta profesional.

En Afi consideramos que, cuando se producen situaciones personales que afecten al desempeño profesional, es una obligación de la empresa ofrecer al empleado una conversación franca y honesta, y buscar una solución que lo encaje todo. En la mayor parte de los casos, conseguimos que todo encaje. Muchos de nosotros tenemos una vida muy rica y exigente tanto profesional como personal, y podemos organizarnos de manera flexible y eficiente para satisfacer ambas partes.

Las situaciones personales que afectan a nuestra faceta profesional son, en muchos casos, puntuales o temporales. Empresa y empleados tenemos que ser justos y mirar a largo plazo cuando juzguemos el impacto de estas circunstancias en nuestra situación profesional.

Generosidad

Casi siempre, las personas pagan generosidad con generosidad. El éxito de un proyecto compartido como el nuestro se mide por su impacto en las personas que formamos parte de él. Desde nuestra fundación, tenemos claro que, a largo plazo, es imposible prosperar “a costa de”. En Afi sabemos que las cosas salen “gracias a” empleados, clientes y proveedores. Rodearnos de gente generosa ha sido un factor clave para nuestra evolución, y ha generado grandes rentas para todos los que hemos sido, en primer lugar, generosos con el proyecto y con las personas que formamos parte de él.

Ser generoso no es ser ingenuo, sino entender que trabajar para el bien común maximiza el bien individual. Por ese motivo, penalizamos toda actitud de egoísmo y tratamos de evitarla dentro de nuestra organización.

Inspira a tus compañeros. Todos somos un ejemplo

Desde el momento en que se forma parte de Afi, el comportamiento del empleado tiene un impacto en el resto de la organización, al margen de tu función y nivel de responsabilidad. Es erróneo pensar que solo quienes dirigen la empresa son una referencia y un ejemplo para los demás. Al igual que la fuerza gravitatoria, nuestra influencia no depende solo de nuestra masa, sino de nuestra distancia. Por ese motivo, somos conscientes de que se tiene mucha más influencia en la gente con la que se trabaja más cerca y con mayor frecuencia y tratamos, siempre, de ser ejemplares.

Afi 