



knowsquare .

PREPARADO POR: JUAN FERNÁNDEZ-ACEYTUNO

31 DE ENERO DE 2009

# TRANSPARENCIA

---

RESUMEN DEL LIBRO DE  
WARREN BENNIS, DANIEL GOLEMAN, JAMES O'TOOLE

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

---

## INTRODUCCIÓN

---

Francamente, un libro recomendable. **“Transparencia”** plantea la exigencia -para todos los que hoy tenemos una responsabilidad directiva- de mantener una comunicación abierta y honesta. Valores como la integridad, la sinceridad, el coraje y la responsabilidad son, y serán aún más en el corto plazo, imprescindibles para ocupar cualquier puesto de responsabilidad. Desde Know Square pensamos que la iniciativa para que este tipo de valores sean incuestionables, recae en la sociedad civil, en cada uno de nosotros, más allá de esperar que otros “poderes” lo hagan, porque no lo harán. Ángel Santos – colaborador habitual de nuestro *think tank* – ya ha bautizado esta actitud como Responsabilidad Social Individual, mucho más allá de una bien intencionada RSC, pero que ha demostrado ser sólo condición necesaria, no suficiente.

El libro, publicado por Alienta Editorial, defiende que la confianza y la transparencia siempre van unidas, y que sin ésta última, las personas no confían en lo que dicen sus líderes. El libro, escrito por tres norteamericanos – *Bennis, Goleman y O’Tool* – recoge un par de ensayos fáciles de leer, quizás con cierto sesgo razonable -debido a la visión que los ciudadanos de aquel país tienen sobre los últimos ocho años de administración Bush, en la que, en muchos aspectos, la transparencia ha brillado por su ausencia-. Paradójicamente, ante el avance de las nuevas tecnologías, las redes sociales, la información, la sensación es que el suelo no es firme bajo nuestros pies: aunque sabemos más cosas que nunca, con frecuencia sentimos que tenemos cada vez menos control.

---

## BENNIS: CREAR UNA CULTURA DE LA SINCERIDAD

---

No es lo mismo afirmar ser transparente, que serlo. Muchas empresas, que la incluyen entre sus principios o valores, no actúan realmente de forma transparente. El escamoteo de la verdad continúa siendo un valor predominante en muchas organizaciones. Pero ojo, no nos dejemos engañar por las apariencias, que los que mienten no son las empresas, son las personas que las dirigen. Según un artículo publicado por *Clive Thompson* titulado “el director general transparente”, *Google* no es una herramienta de búsqueda, sino un sistema de conducción de la reputación.

Una verdadera transparencia exige crear y fomentar una cultura de la sinceridad, la libre circulación de información dentro de la organización, y entre ésta y otros interesados, incluyendo el público. Es verdad que en muchas ocasiones no es posible una transparencia completa, ni tampoco recomendable (nos referimos, por ejemplo, a situaciones relacionadas con la seguridad nacional, o a fórmulas o diseños que supongan una ventaja competitiva para las empresas). En estos casos, naturalmente, la prudencia recomienda cierto nivel de confidencialidad.

No es un problema exclusivo de legislación, ya que ella sola no podrá lograr que las organizaciones sean abiertas y saludables. Sólo el carácter y la voluntad de aquellos que las dirigen y participan en ellas lo pueden conseguir. La sinceridad y la transparencia, ya casi inevitables hoy, se expanden sólo cuando los líderes dejan claro que esa franqueza es valiosa y será recompensada. La franqueza sólo se da cuando los líderes insisten en ella. Ningún directivo puede vivir ajeno a las consecuencias que una actitud de ocultismo o mentira puede acarrear hoy a la empresa que dirige.

El “*newspaper test*” (conocido “examen de conciencia” que consiste en preguntarse, antes de tomar una decisión, qué pasaría si ésta se publicase en un periódico...) está evolucionando, en tiempo real, ya que la presencia de blogs, dispositivos móviles, cámaras, etc. puede poner esa decisión o contenido al alcance del público en cuestión de segundos, y sin necesidad de que haya ni un solo periodista en nuestra sala de reuniones. La única opción es no decir o hacer nada de lo que haya que disculparse.

Sin embargo, aunque hay fuerzas que nos arrastran a ser más transparentes, existen tensiones contrapuestas que tienden a obstaculizar ésta actitud. Una razón para la concentración de información en manos de una camarilla de empleados, es la humana tendencia de querer saber cosas que otros ignoran. Algunos parecen experimentar un placer casi adolescente reteniendo información confidencial y manteniéndola fuera del alcance de los empleados. Otras veces, son las propias estructuras u organigramas, así como las “tensiones” entre sus directores, lo que dificulta el trasiego libre de información por la empresa. Debido a que la mayoría de las empresas esconden sus errores en lugar de aprender de ellos, los defectos sistemáticos del flujo de información tienden a permanecer para volver a causar daño en otro momento.

Otra de las razones posibles es el “efecto resplandor” de los líderes. Muchos de ellos -más allá de ser considerados como personas normales con una mayor responsabilidad – y sueldo – que es lo que somos- son vistos como semidioses. Y esta percepción inhibe a sus subordinados a la hora de decirles las verdades esenciales pero incómodas. El mejor antídoto es la propia conducta del líder: los mejores buscan un consenso amplio, no porque sean iluminados, sino porque lo necesitan. Saben que el poder no les hace infalibles, saben que ninguno es tan inteligente como todo el equipo junto, y sobre todo contando con aquellos que hacen realmente el trabajo (y nos aquellos que sólo cuentan o reportan lo que otros hacen, contenido que por cierto suele estar manipulado en gran medida, bien por desconocimiento, bien por inseguridad).

Los líderes transparentes no sólo preguntan, además escuchan las respuestas... La literatura sobre el narcisismo y egocentrismo de determinados directivos afirma que la necesidad de confianza en sí mismos que exigen, puede derivar fácilmente hacia un punto ciego de la organización, haciéndoles poco dispuestos a recibir consejos de otros. Por otra parte, la necesidad de tomar decisiones rápidas, atenta contra el principio básico de recoger información y analizarla sistemáticamente antes de decidir. El mito de que es mejor una mala decisión, que no tomarla, sigue vigente en muchas organizaciones. La acción desprovista de una buena inteligencia puede tener un resultado terriblemente costoso, y el liderazgo precipitado tiene mayores probabilidades de resultar una osadía que un signo de fortaleza.

La primera vez que un importante ejecutivo se enfada o sanciona a alguien que le transmite malas noticias, se establece una norma. No prestar oídos a la información crítica puede poner en riesgo a toda la empresa. Cuanto más alto llega un directivo, menos realimentación honesta obtiene de sus subordinados en relación con su liderazgo. Además, las decisiones inducidas por el pensamiento grupal son la desventaja de una dinámica que toda organización busca construir: cohesión de grupo y orgullo de pertenencia, siendo éstos llevados al exceso, precisamente, los responsables de muchos de los grandes escándalos corporativos de los últimos años.

Antes de que una organización trate de desarrollar una cultura de la sinceridad, debe examinar las reglas culturales por las que se rige el presente. Dar un buen ejemplo es la mejor manera de que los líderes logren que la información fluya libremente por la empresa. La transparencia pone de manifiesto la salud moral de una organización.

---

## HABLARLE CLARO AL PODER

---

*“La verdad que hace libres a los hombres es, en su mayor parte, la verdad que los hombres prefieren no escuchar”.*

Herbert Agar

*“Nuestras vidas empiezan a llegar a su fin el día que guardamos silencio acerca de las cosas que importan”*

Martin Luther King Jr.

El riesgo de hablarle claro al poder ya era clave en la obra de Sófocles, *Antígona* (siglo IV aC), que es la fuente del moderno “matar al mensajero”, y en la que ya se menciona que rechazar un buen consejo es un crimen, y que la terquedad y la estupidez son hermanas gemelas. La historia, pasada y reciente, nos dice que la transparencia ética se basa en la existencia de dos elementos: un descubridor de hechos sincero y franco, y un oyente receptivo. Los gerentes de compañías con culturas “sanas” están siempre dispuestos a reconsiderar incluso las decisiones más básicas a través de un proceso de desacuerdo no destructivo.

A la hora de hablar claro (similar al papel que hacía el bufón en *El Rey Lear* de Shakespeare), parece que las mujeres desempeñan mejor ese rol. En general, las mujeres muestran mayor coraje cuando se trata de defender sus convicciones. Como ejemplo, el autor cita el dato del porcentaje de mujeres mártires entre los canonizados por la Iglesia Católica. Tal vez la realidad sea que lo único que supone más riesgo que decirle al jefe que está equivocado, es tener que reconocer los propios errores.

Los riesgos de hablar claro al poder son particularmente graves en firmas de servicios profesionales: abogados, contables y consultores. Éstos son conscientes de que la manera más rápida de perder clientes es darles noticias que no quieren oír, en especial cuando la noticia que deben comunicar es que la conducta del director general con los clientes, internos o externos, está en la raíz de los problemas de la empresa.

La franqueza sigue siendo el indicador principal de éxito en equipos de trabajo. Sin embargo, la mayoría de los empleados, ni siquiera intenta comunicar un mensaje desagradable. El elemento que falta es la confianza, y los empleados no hablarán claro al poder porque desconfían de cómo responderán quienes ocupan el rango superior. El problema es que la mayoría de los dirigentes no sabe cómo crear lazos de confianza con sus seguidores. De hecho éste es el aspecto más frágil y difícil de conseguir del liderazgo.

La confianza es el aglutinante más sólido para unir a las personas de los grupos. Cada vez que se les pide a los subordinados que escojan lo que le pedirían a los líderes, la confianza está siempre en el primer lugar de la lista. Pero ésta no se puede proporcionar directamente, sino que la confianza que se consigue es el resultado de todas las conductas y actos del directivo. No es lo que dices, es lo que haces. Los que siempre dicen la verdad, por fuerza dirán a todos lo mismo, no habrá cambios en su historia, las reglas de juego no cambian y no serán tratados de modo arbitrario. Una vez instaurada esa seguridad, los empleados tendrán más deseos de colaborar, de hacer un esfuerzo extra por el bien del grupo.

Para muchos dirigentes esa constancia es difícil de mantener, porque requiere un rasgo poco frecuente: la integridad. Personas íntegras son las que practican lo que predicán. Cuando dicen la verdad, nunca tienen que recordar qué es lo que han dicho. Así pues, en la práctica, la confianza nace de la conducta de los líderes a sus subordinados: cuando los tratan con respeto, éstos responden con ella. Para algunos ejecutivos, faltar a su palabra puede parecer necesario, pero ante los ojos de sus empleados, es un abuso de confianza.

En el libro de Stephen Carter sobre la integridad, el distinguido profesor de Yale enumera tres requisitos necesarios para el ejercicio de la integridad:

1. Discernir qué es correcto y qué incorrecto
2. Actuar en consecuencia, aun con un coste personal
3. Decir francamente que estás actuando de acuerdo con tu percepción de lo correcto y lo incorrecto

En 1970 Albert O. Hirschmann postuló que los empleados que estaban disconformes con la política de la compañía sólo tenían tres opciones: *“irse, expresarse o ser leales”*. La experiencia demostró que la mayoría de las personas elegía la tercera opción, el camino menos comprometido. Se tragaban cualquier objeción moral que pudieran albergar hacia órdenes incuestionables de sus superiores, y concluían que carecían de poder para cambiar las cosas, o peor, que si trataban de hacerlo saldrían perjudicados. Evidentemente, no es necesario enfatizar que todo aquel que haya pasado personalmente por un proceso de este tipo, reconoce inmediatamente nombres y apellidos de las “órdenes incuestionables”, de los que fueron “leales” y de los que nos “marchamos”.

Los líderes dicen siempre la verdad, admiten los errores, y escuchan con respeto las opiniones de los demás, sentando las bases para toda una cultura. Esto es simple, obvio y claro como el día. Pero en muchas empresas, los ejecutivos son todavía seleccionados mucho más por su probada capacidad de competir con sus compañeros que por su trabajo en equipo. Es un sistema que estimula la retención de información, de lo que a la postre se derivan muchos conflictos. Muchas comisiones de nombramientos deberían también realizar un test sobre el ego de los ejecutivos, y garantizar la existencia de una fuente objetiva, desinteresada, que diga la verdad a unos oídos muchas veces sordos. La primera regla sería que los Consejos de Administración siguieran la conducta que premian, no la que describen en sus proclamas de declaración de valores.