



La transparencia es responsabilidad de los *managers*, no sólo de la compañía

Es difícil estar conectado a los medios durante más de dos minutos sin leer o escuchar palabras como 'transparencia', 'integridad' o 'confianza'. Son palabras que son las protagonistas en las reivindicaciones hacia el gobierno del país y el de las compañías, son objeto de investigación por comisiones y figuran entre los valores corporativos.

En un estudio de 2013 citado por *Forbes*, la transparencia es el primer factor que incide en el compromiso de los empleados (con una correlación de 0,93) y se señala además que el coste económico es mínimo.

Igual que la transparencia pública, la transparencia interna requiere compartir información de manera clara y precisa. Este cometido no corresponde al departamento de comunicación interna: exige la colaboración activa de todos los responsables. Empieza por el Comité de Dirección, cuyo ejemplo marca las pautas de la transparencia, es decir, qué información se comunica y qué temas no se comparten; cuáles son los canales utilizados para comunicarse con los equipos (la intranet no sustituye el contacto personal); y cómo reaccionan a las preguntas e inquietudes de los empleados. El seguimiento de estas directrices de transparencia debe ser responsabilidad directa del equipo directivo.

“Los directivos no son conscientes de la conveniencia de compartir información con colectivos no directamente involucrados en la decisión”

¿En qué se traduce la transparencia en distintos niveles de la organización? Los responsables deben esforzarse por:

- Compartir información sobre la compañía, no sólo el trabajo. En el estudio citado, 82% de personas afirmaba que sus superiores les explicaban su trabajo y responsabilidades, pero sólo un 42% conoce la visión, misión o valores de su compañía.
- Ser proactivos a la hora de comunicar, incluso cuando no hay soluciones definitivas para problemas. Compartir buenas y malas noticias con los empleados, adelantándose a “radio macuto” con datos veraces.
- Animar a las personas a plantear preguntas sobre todo tipo de temas, desde la previsión de resultados de la compañía hasta cuestiones del día a día y darles respuestas claras.

- Explicar las razones por las decisiones que se toman: peor que el posible desacuerdo es la desconfianza y desmotivación que puede resultar si estas decisiones no se explican.
- Basar las relaciones profesionales en el diálogo, entendido como el intercambio de opiniones y perspectivas.
- Superar barreras entre equipos o departamentos, creando equipos multidisciplinares y promoviendo que se comparta información relevante entre distintas áreas.

Estos comportamientos, que pueden parecer de sentido común, no son una práctica extendida entre directivos españoles, debido posiblemente a ciertos rasgos culturales. Según la investigación de Hofstede, la cultura española respeta la distancia del poder (*power distance*), definida como la aceptación del reparto no equitativo de poder y las jerarquías. Esto significa que las personas no preguntan por, ni mucho menos cuestionan, las razones por la que la compañía toma decisiones y acciones; por otra parte sugiere que los directivos no son conscientes de la conveniencia de compartir información con colectivos no directamente involucrados en la decisión.

¿Cómo se puede reforzar una actuación transparente por los responsables? Muchos necesitan entrenamiento en técnicas de comunicación transparente, no sólo para explicar decisiones o mensajes corporativos de manera correcta, a las personas adecuadas y en el momento oportuno, sino también – y quizás más importante – para gestionar adecuadamente las reacciones y fomentar la participación de los empleados. Otros necesitan desarrollar su capacidad de acercamiento a las personas y hacerse accesible sin obviar su posición de responsabilidad o su papel como portavoz de la compañía. Este aprendizaje requiere tiempo y es mejor realizado a través del *coaching* o incluso con un mentor interno.

Aunque algunos *managers* necesitarán apoyo para mejorar ciertas técnicas, todos comparten la misma responsabilidad de transparencia hacia los empleados: comunicar con claridad y precisión, a la vez que deben ser consecuentes y cumplir con lo prometido. La transparencia interna es condición *sine qua non* de la transparencia corporativa real. Como tal, debe ser una prioridad para todas las compañías.🕒

CAMILLA HILLIER-FRY, socio de Peoplematters