



Transparencia en la era digital: presente en la sociedad, pendiente en las organizaciones

CAMILLA HILLIER-FRY,
Socio de PeopleMatters.

Una de las características de la era digital más comentadas es el acceso a la información fiable. La sociedad exige mayor transparencia y confianza: en el ámbito del gran consumo, una encuesta del 2016 indicó que un 73% de consumidores pagaría más por un producto de una empresa considerada como transparente y un 94% se mantendría leal a una marca por esa razón. Las tendencias en nuestro entorno se reflejan inevitablemente en las organizaciones, y en este sentido conviene vigilar la transparencia en las compañías.

La transparencia es sin duda un elemento clave de la reputación corporativa, analizado por clientes e inversores, sin embargo, también tiene un enorme impacto en la marca empleadora y en el rendimiento de la empresa: incide en la capacidad de atraer, alinear, motivar y retener

el talento. Hoy por hoy la eficacia de la gestión del talento no depende únicamente de los sistemas, sino de su coherencia con los valores de la sociedad y por tanto de la transparencia en la experiencia del empleado, desde la acogida, el desarrollo y la carrera, la recompensa y hasta la retención, en un entorno laboral más abierto y competitivo que hace unos años. Según otro estudio, basado en 40.000 respuestas, la transparencia del equipo directivo es el factor con mayor impacto en el compromiso de las personas, con un coeficiente de 0,937.

¿POR QUÉ LES CUESTA A LAS ORGANIZACIONES SER TRANSPARENTES EN LA GESTIÓN INTERNA?]

Ante la abrumadora evidencia de la demanda social de mayor transparencia, y de los progresos en cuanto a la

La transparencia es sin duda un elemento clave de la reputación corporativa, analizado por clientes e inversores, sin embargo, también tiene un enorme impacto en la marca empleadora y en el rendimiento de la empresa: incide en la capacidad de atraer, alinear, motivar y retener el talento •

información que las organizaciones públicas y privadas proveen a los consumidores, ciudadanos, inversores, analistas financieros y las autoridades, su aplicación a la gestión interna de procesos y personas debería ser un paso natural. El coste de aumentar la transparencia es mínimo, mientras los resultados son significativos. ¿Por qué entonces les cuesta a las organizaciones ser transparentes?

Por una parte, la transparencia de la gestión interna sigue siendo una asignatura pendiente en muchas compañías sencillamente porque no tiene impacto directo en los resultados financieros y no es sujeto al análisis externo, con la excepción de la actuación del equipo directivo. Dicho esto, una organización con vocación de transparencia no tiene en cuenta solo la lupa de los inversores, sino también su compromiso con las personas que forman parte del proyecto empresarial.

Por otra parte, está el factor humano. Muchos directivos son reticentes a la hora de compartir información, porque creen que se les percibirá como

personas con poca autoridad; este es especialmente el caso en países donde la jerarquía es significativa, como es el caso español. Por desgracia – y aunque en el siglo XXI puede parecer un tanto desfasado – la información sigue siendo poder. Esto se evidencia, no solo entre los managers, sino también entre departamentos, entre filiales y las Oficinas Centrales.

LA TRANSPARENCIA: PASAR DE LAS PALABRAS A LA ACCIÓN]

Una organización comprometida con la transparencia la aplica en tres ámbitos:

- **La comunicación:** el contenido de los mensajes y la información, el uso de canales y los colectivos que tienen acceso.
- **Las políticas de gestión:** su finalidad, la aplicación y los criterios de decisión.
- **Las acciones y las relaciones:** la actuación de los directivos y managers, las relaciones entre distintas áreas de la organización y las personas.

// Transparencia en la comunicación y la información

Compartir la información relevante reduce la incertidumbre, sean noticias buenas o malas. Es más, compartir las noticias malas, los errores y desafíos exige honestidad, que a su vez crea un vínculo entre la dirección y los empleados si se gestiona adecuadamente. Por el contrario, si la visión que los directivos transmiten no corresponde con la realidad, los empleados pueden perder confianza en ellos. Manejar información fiable y las razones por decisiones estratégicas es imprescindible para fijar objetivos adecuados y realistas y también contribuye a aumentar la creatividad, según un informe de investigación publicado en 2017 por The Journal of Leadership and Organisational Studies.

No se puede hablar de la comunicación sin hablar de los canales, y de qué colectivos tienen acceso a determinadas fuentes: siempre hay áreas de información que solo incumben a determinadas personas, aunque probablemente no sean tantas como se suele pensar. De hecho, en alguna multinacional en España donde se ha





Compartir la información relevante reduce la incertidumbre, sean noticias buenas o malas. Es más, compartir las noticias malas, los errores y desafíos exige honestidad, que a su vez crea un vínculo entre la dirección y los empleados si se gestiona adecuadamente. Por el contrario, si la visión que los directivos transmiten no corresponde con la realidad, los empleados pueden perder confianza en ellos •

abierto la asistencia de empleados a las reuniones del Comité de Dirección, la conclusión ha sido que hay menos temas confidenciales de lo que se pensaba, y que el incremento en el sentimiento de participación de los empleados en general ha sido enorme.

// **Transparencia en las políticas de gestión**

La transparencia se observa fácilmente en los procesos de gestión de las personas, formando parte de la experiencia del empleado. Desde el contacto inicial en el reclutamiento, la comunicación honesta de la cultura corporativa aumenta la posibilidad de encaje cultural de los candidatos, más allá del encaje del perfil técnico. Un 50% de candidatos siente frustración por la falta de transparencia respecto al salario y los beneficios, según otra encuesta realizada con 1.100 personas en 2018 para Glassdoor.

También para los empleados que forman parte de la plantilla, la transparencia aumenta la percepción de la equidad, y su falta conlleva una suposición de injusticia, basada en la lógica de "si no hay nada que ocultar, ¿por qué no me lo cuentan?". Cuando no se conocen los criterios de ciertas decisiones como las promociones, a menudo se considera que hayan sido injustas. La gestión del talento debe, por definición, explicar lo que se busca y se espera de las personas, en

términos del qué y del cómo. Publicar información sin dar explicaciones puede tener el efecto contraproducente: una investigación de campo realizada en 2015 sobre la publicación de información salarial sin explicaciones de los criterios de diferenciación tuvo la consecuencia de reducir la productividad, porque los trabajadores interpretaban las diferencias como una falta de igualdad más que una discriminación con fundamento.

// **Transparencia en la actuación y las relaciones**

La exigencia de transparencia y el mayor acceso a la información es una consecuencia directa de los avances tecnológicos y también de la evolución de las organizaciones. La estructura más plana de muchas empresas requiere un mayor nivel de comunicación entre niveles y áreas, y, por otra parte, cuanto menos estanca la organización, más información fluye entre áreas. Esta comunicación ayuda a superar barreras históricas, a poner de manifiesto los objetivos compartidos y a generar confianza en el interés y la voluntad de conseguirlos.

Los directivos y managers de la organización están siempre en el punto de mira de los empleados en este aspecto. Su predisposición a responder a las preguntas de sus colaboradores, a compartir información y decisiones, así como la coherencia entre sus mensajes contribuyen a la reputación interna de transparencia.

No hay que olvidar que la reputación de transparencia con agentes externos (clientes, inversores, etc.) tendrá poca credibilidad si no se refleja en una comunicación interna fluida.

En definitiva, ser transparente en la gestión y con las personas es una asignatura pendiente pero alcanzable. "Únicamente" requiere creer en la transparencia como una práctica que aporta valor añadido (en vez de una imposición), hacer un esfuerzo mínimo para realizar comunicación frecuente bilateral, y recordar que las personas que confían en su equipo directivo se esfuerzan más y mejor en el trabajo. En este caso al menos, querer es poder.]



● ● ●
TALENTO PARA
LA ERA DIGITAL