

Management and Performance Associates – Noviembre 2013

¿Cuál es el límite de la transparencia?

En una sociedad utópica todas las informaciones, datos, conocimientos o descubrimientos estarían disponibles para todos, sin que esto trajese ninguna pérdida o vergüenza para nadie. Dada la realidad en que vivimos, lo invitamos a reflexionar con nosotros sobre cual es el límite de la transparencia. Que compartir, con quien y en qué momento, sin comprometer los resultados, la estrategia, sin traicionar la confianza, sin avergonzar y sin manipular a las personas.

Estas preguntas componen uno de los dilemas que enfrentamos frecuentemente en nuestra vida profesional y, como todo dilema, no posee respuestas catalogadas o caminos seguros. Nuestra decisión consiste en entender cuáles son los riesgos de cada curso de acción posible y asumir lo que nos parece mejor.

Revisemos un escenario corporativo para organizar y facilitar nuestro análisis...

1 – Interacción individual

En las relaciones interpersonales la franqueza es lo deseado. No obstante, si dijésemos todo lo que pasa por la cabeza, sin ningún filtro, seríamos personas detestables. Si usted vio El Mentiroso, film de 1997, recordará las situaciones confusas y vergonzosas creadas por el personaje, Fletcher Reede (interpretado por Jim Carrey) cuando su hijo, al soplar las velas de su torta de cumpleaños, deseó que su padre no mintiese por 24 horas y ese deseo se transformó en una suerte de hechizo sobre Fletcher. Verbalizaba sus pensamientos involuntariamente, creando situaciones embarazosas.

Evidentemente, lo que queremos es construir y consolidar vínculos y no destruirlos. ¿Dónde está, entonces, el límite de la transparencia? Tanto o más importante que seleccionar el contenido a decir, es buscar la forma de comunicarlo con una agenda positiva. La forma de hablar amplía, mucho, la frontera de la transparencia. La sugerencia no es usar eufemismos o crear ambigüedades, sino posicionar de manera constructiva su pensamiento, idea, solución o percepción. Evitar adjetivos ayuda mucho. Comunicarse dentro del eje emocional, también. Valorizar ideas diferentes de las propias y sentirse cómodo al disentir con alguien, también forma parte de la transparencia.

2 – Interacción grupal

Se sabe que la productividad, la motivación y el compromiso tienen el potencial de caer significativamente cuando no lideramos a las personas como les gustaría, en una situación de cambio o en cualquier otra en que la información sea un elemento crítico para la estabilidad. El hecho de que las informaciones sean difusas, descontraídas e insuficientes, estimula a “radio pasillo” quien, por su cuenta, generará más desinformación, inseguridad y pérdida de tiempo precioso. ¿Por qué, entonces, los líderes no evitan todos estos inconvenientes, hablando francamente lo que sucede?

Estamos nuevamente a un dilema: que decir, a quien decírselo y en qué momento decirlo.

Las informaciones suelen estar segmentadas y jerarquizadas. Entonces, ¿qué hacer? En una situación de normalidad, es papel del líder o gestor compartir su visión, dejar claras las expectativas y el propósito, en fin, traza el escenario completo para la ejecución de las actividades cotidianas y la búsqueda de resultados.

En las situaciones de transición es su responsabilidad evaluar el impacto que las incertidumbres tienen sobre el clima organizacional y lidiar con dicha realidad: si no tiene información tiene que decir que no tiene sin incentivar las especulaciones; si tiene información pero no la puede divulgar, diga exactamente eso. Eso también es transparencia. Pero, en el momento en que la información es oficial, un plan de comunicación bien estructurado ayuda, mucho, en la conducción de la transición.

Una investigación realizada por John Kotter, autor de varios libros y artículos sobre cambios, reveló 8 factores que llevan a una organización a fallar en procesos de transformación. El primero de ellos es la falta de sentido de urgencia.

“Si no está roto, no lo cambie”. ¿Quién no ha oído nunca esa expresión? El problema de pensar así es que alimenta una cultura de baja confrontación, de ambigüedad, en que las señales de necesidad de cambio no se elevan por encima de todo, o no se interpretan correctamente, alimentando así el status quo.

El falso sentido de urgencia es una cortina de humo que esconde el verdadero foco de la movilización. Reuniones interminables, acusaciones de todos lados, alta presión, cansancio, ansiedad.

Y nadie tiene en claro que hay que hacer realmente y adonde los llevará todo el esfuerzo.

En conclusión, los dos aspectos relacionados con la falta de un verdadero sentido de urgencia se asocian con la transparencia de la comunicación, ya que los datos relevantes no han sido puestos sobre la mesa.

De todas las razones, cinco se relacionan directa o indirectamente con la calidad de la comunicación. Veamos:

1. Falta de sentido de urgencia
2. Fallas en la formación del equipo de transformación, al no identificar correctamente el foco y, por lo tanto, reunir a las personas capaces de enderezar la situación.
3. Falta de habilidad para construir una visión y sus estrategias.
4. No comunicar eficazmente la visión y estrategias para obtener el compromiso de las demás personas involucradas en el cambio.
5. Incapacidad de remover los obstáculos que ocultan la visión y la estrategia.
6. No celebrar victorias parciales, por no tener indicadores claros y visibles de los logros intermedios.
7. Declarar victoria antes de tiempo y desarmar el esfuerzo coordinado hasta entonces.
8. No internalizar el cambio como un trazo de la cultura de la organización.

3 – Institucional

La verdadera excelencia es planear en secreto, moverse clandestinamente, frustrar las intenciones del enemigo y obstaculizar sus esquemas para que, al finalizar el día, la victoria pueda ser alcanzada sin derramar una gota de sangre. Sun Tzu, hace 2000 años.



Haciendo un paralelo con el mundo corporativo contemporáneo, esta es la razón por las cuales en las grandes negociaciones que involucran fusiones y adquisiciones, lanzamientos de un nuevo producto o el ingreso en un segmento no tradicional para la empresa, no se brindan las informaciones a sus funcionarios y otros interlocutores relevantes. Acusar de traición a la empresa por esconder informaciones de sus funcionarios es olvidar que no vivimos en una sociedad utópica.

¡Hasta la próxima!