

2013-06-01

**Warren Bennis, Daniel Goleman y James O'Toole (2008).
Transparencia: cómo los líderes forjan una cultura de la
sinceridad. Barcelona: Alienta. 133 pp.**

Gerardo Santos
Universidad de La Salle, Bogotá, gsantos@lasalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

Citación recomendada

Santos, Gerardo (2013) "Warren Bennis, Daniel Goleman y James O'Toole (2008). Transparencia: cómo los líderes forjan una cultura de la sinceridad. Barcelona: Alienta. 133 pp.," *Gestión y Sociedad*: No. 1 , Article 14.

Disponible en:

This Reseña is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Warren Bennis, Daniel Goleman y James O'Toole (2008). *Transparencia: cómo los líderes forjan una cultura de la sinceridad*. Barcelona: Alienta. 133 pp.



La transparencia se ha convertido en los últimos años en uno de los temas de mayor interés para las organizaciones y en uno de los de mayor preocupación social, en relación con la revelación de información, relevante para la toma de decisiones y la configuración de espacios democráticos y de participación de los distintos actores sociales en la gobernanza y la gobernabilidad de las instituciones.

El tratamiento dado a este fenómeno ha permitido identificar diversas interpretaciones sobre su alcance y aplicación en

distintos campos, entre ellos, las empresas privadas y las entidades de naturaleza estatal, en las cuales se ha centrado el análisis desde mediados de los años sesenta, siendo ejemplos tempranos en esta materia países como Suecia y Estados Unidos (Sommermann, 2010, p. 11).

La transparencia se expresa en la disposición de información dentro de las organizaciones y para los distintos grupos de interés. En este sentido, para Fox (2007, citado en Sosa, 2011, p. 23), la transparencia se refiere a “la existencia o no de información —y de sistemas que la producen— sobre lo que son, hacen, utilizan y producen las dependencias del gobierno o, incluso, sobre los actos o productos de actores privados”. De acuerdo con esta concepción, se puede señalar que es de esperar por los ciudadanos y los interesados en una organización en especial, que esta disponga de datos que cobren sentido para la configuración de opiniones cualificadas sobre esta y favorezcan la toma de decisiones con respecto a esta.

Schedler (2004) y Emmerich (2004), igualmente citados por Sosa (2011, pp. 21-22), dan trascendencia mayor al concepto de transparencia, pues lo ponen "en el corazón de la teoría de la democracia y su desarrollo". Desde esta perspectiva, solo es posible establecer relaciones de igualdad entre los ciudadanos y el Estado, libre de abusos por parte de los representantes de este último y, por el contrario, marcado por la aplicación del interés general sobre los intereses individuales o de grupos no representativos del colectivo social, si existe información dispuesta y acceso garantizado a esta. En otras palabras, la información y su acceso se constituyen en garantes ciertos de la verdadera democracia participativa.

La visión de estos dos autores claramente describe los preceptos de la administración pública y, de hecho, el deber ser en las actuaciones de las entidades de naturaleza estatal, lo cual podría conducir a pensar que no es este un asunto del sector privado; sin embargo, tal como lo presentan Crespo y Zafra: "los inversores, grandes o pequeños, reclaman a las empresas mayor transparencia y una mejor información y se esfuerzan por ganar más influencia sobre la actuación de las sociedades de las que son accionistas" (2005, p. 4).

Esta expresión de reclamo cobra mayor sentido cuando se aprecian las consecuencias sufridas por la economía mundial, luego de importantes escándalos financieros y el desplome de empresas que hasta ese entonces se creían sólidas y boyantes. Aquí la transparencia, se promueve para evitar o contrarrestar el excesivo poder en manos de unos pocos directivos, en contraposición a la situación de los grupos de interés (internos y externos), así como el ocultamiento o tergiversación de la información sobre la situación o el desempeño del negocio. En palabras de Alonso:

[...] la empresa que se guía por principios de transparencia hace accesible la información voluntaria, útil y a tiempo que los inversores y accionistas esperan que la empresa ponga a su disposición para tomar decisiones adecuadas, lo cual evita, en la medida de lo posible, la racionalidad limitada. (2009, p. 14)

En ambos ámbitos, estatal y privado, se destacan los esfuerzos regulativos desarrollados en distintos lugares del mundo, buscando que las entidades de uno y otro sector cumplan con algunos principios o criterios que conduzcan a la transparencia en el procedimiento administrativo, o en el manejo y publicidad de la información.

En el caso de las entidades de naturaleza estatal se destacan la incorporación del acceso a la información, como presupuesto del derecho

administrativo; esto se ve en el “Tratado de la Unión Europea”, firmado en Maastricht en 1992, y posteriormente en los artículos 1.2 y 11.3 del Tratado de Lisboa, firmado en Lisboa el 13 de diciembre del 2013 (García, 2010, p. 28); la Constitución y la Ley 30 de 1992 en España (García, 2010, p. 46); la británica *Freedom of Information Act* del año 2000 (Blasco, 2010, p. 124); la Ley sobre la Libertad de Información del 1° de enero de 2006 en Alemania (Martínez, 2010, p. 181); la Ley 27806 de transparencia y acceso a la información pública en Perú; la Ley 20.285 sobre transparencia y acceso a la información pública en Chile; la Ley de transparencia y acceso a la información pública gubernamental de México, y la Ley de transparencia y acceso a la información en Colombia, entre otras. Todas y cada una de estas disposiciones normativas pretenden garantizar el acceso de las personas a la información de los organismos del Estado, los procedimientos para el ejercicio de dicho acceso y su amparo legal.

Para el caso del sector privado se han dispuesto mecanismos de revelación y divulgación de información, asociados a los códigos de buen gobierno corporativo; reportes de información a organismos de supervisión, vigilancia y control; normas dirigidas específicamente a empresas de interés público y estándares para la preparación, la presentación y el control (aseguramiento) de la información financiera de estas y otras organizaciones privadas con ánimo de lucro, entre otras. En este ámbito de aplicación, la transparencia es una aspiración orientada a la generación y al fortalecimiento de la confianza pública, en especial, con respecto a la información financiera y no financiera revelada y divulgada por las organizaciones. A partir de estas premisas y las anteriores consideraciones, el libro *Transparencia* aborda mediante tres ensayos relacionados, este asunto con visiones complementarias.

El primero de ellos, “Crear una cultura de la sinceridad”, fue escrito por Warren Bennis, profesor de Administración de Empresas y fundador del Leadership Institute en la Universidad de California, experto en liderazgo e invitado en el Centro para el Liderazgo Público de la Escuela de Negocios de Harvard; Daniel Goleman, psicólogo autor del éxito mundial *Inteligencia emocional* y autor de la teoría sobre las inteligencias múltiples, investigador de la Universidad de Yale; y Patricia Ward Biederman, colaboradora permanente de Bennis. En este ensayo se propone como elemento determinante el flujo de información sin trabas en las organizaciones, como condición para su buen funcionamiento.

Los autores señalan que cuando se habla de transparencia y de crear una cultura de la sinceridad, se refieren a “la libre circulación de información

dentro de una organización y otros interesados, incluyendo al público” (Bennis, Goleman y Biederman, 2008, p. 17). En este sentido, la información relevante y crítica es conocida por la persona indicada en el momento adecuado y por la razón correcta.

Si bien en determinadas circunstancias no existe la transparencia plena y la información asume características que condicionan su papel dentro de las organizaciones y fuera de ellas (Pérez, 2000, pp. 17-44), aquella no solo es ya recomendable para cualquier organización, sino que también se vuelve imperativo socialmente responsable, en un medio en el que la información circula ampliamente por la red y existen, cada vez en mayor grado, personas dispuestas a denunciar situaciones anómalas, con la salvaguardia de la propia red y las conexiones con otros individuos dispuestos a apoyar la causa.

Sin embargo, la transparencia no está exenta de obstáculos o limitaciones. Entre ellos, los autores citan el mal manejo de la información por parte de los líderes y su mal ejemplo al grupo; el diseño de la organización asociado a la toma de decisiones y al cumplimiento de compromisos; y el temor de los subordinados a decirles las verdades “esenciales pero incómodas” a los directivos.

Los problemas que no se reconocen raramente mejorarán por sí solos; y si a esto se suma que “cuanto más alto llegan los ejecutivos, menos realimentación honesta obtienen de sus subordinados en relación con su liderazgo” (Bennis, Goleman y Biederman, 2008, p. 48), entonces, se necesita un líder auténticamente comprometido con la transparencia, desde luego, no solo en el discurso, sino también en lo que se refiere a la planeación, la ejecución, la evaluación y la retroalimentación de los asuntos a su cargo.

Como regla general, los verdaderos líderes que apuestan por compartir honestamente la información crean organizaciones que tienen la reputación de ser sinceras. De hecho, señalan los autores que “el líder que tiene una visión estrecha de los canales [y los mensajes] apropiados para la información suele pagar un precio muy alto por su flujo ordenado pero insuficiente [o tergiversado]” (Bennis, Goleman y Biederman, 2008, p. 39). En consecuencia, proponen cultivar la sinceridad, pues la transparencia “pone de manifiesto la salud moral de una organización” (Bennis, Goleman y Biederman, 2008, p. 52), buscando el compromiso de los líderes, que por demás aprenden de sus errores e irradian la cultura de sinceridad en la organización, haciendo de esta un espacio propicio para la denominada transparencia clara; es decir, aquella orientada por “políticas de acceso a

la información como a programas que revelan la información confiable acerca del desempeño institucional" (Sosa, 2011, p. 23).

El segundo ensayo, "Hablarle claro al poder", fue escrito por James O'Toole, licenciado en antropología social, profesor de ética empresarial en la Universidad de Denver, consultor, autor de numerosos libros, editor de la revista *New Management* y reconocido líder influyente en ética de los negocios. El autor pone de manifiesto las palabras de Martin Luther King Jr.: "Nuestras vidas empiezan a llegar a su fin el día que guardamos silencio acerca de las cosas que importan" (O'Toole, 2008, p. 55). Según O'Toole (2008, p. 56), "hablarle claro al poder es, quizás, el mayor de los desafíos éticos", pues implica riesgos personales tradicionalmente asociados a la pérdida del empleo o en casos más delicados al compromiso de la seguridad personal o familiar; la vida misma.

Mediante distintos casos, el autor muestra cómo algunas organizaciones viven en un mundo dominado por el poder de unos pocos y el temor de la mayoría de empleados, que sienten limitaciones para expresar sus ideas sobre decisiones o el propio rumbo de la compañía. En estas circunstancias, algunas formas de identificar los problemas se deben basar en consultas anónimas y en reuniones en las cuales los representantes del poder no se encuentren presentes, de manera que sea factible encontrar respuestas y, de hecho, algunas propuestas de solución sugeridas por aquellos que en otros espacios no se atreven o motivan a intervenir. Si a esto se suma un dirigente indeciso y sin confianza para tomar decisiones, se arraigará la creencia de que "no solo está en lo cierto sino que no puede equivocarse" (O'Toole, 2008, p. 76).

En ambientes en los que esta situación es el común denominador, "hablarle claro al poder" puede significar deslealtad, con la institución o con las políticas impulsadas por los líderes. Ante estos casos contraponen ejemplos en los que luego de amplias discusiones de los interesados en algún asunto, de ser necesario se reversan decisiones o se replantean procedimientos y en los que los intervinientes luego comparten sin rencillas personales o afectación de la relación entre ellos; "sin ganadores ni perdedores de dignidad, poder o estatus" (O'Toole, 2008, pp. 60-51).

O'Toole indica que está demostrado que en aquellas organizaciones en las que los líderes promueven la discusión colectiva sobre decisiones tomadas o por tomar se observan consecuencias altamente favorables sobre el clima organizacional y, especialmente, sobre la sostenibilidad hacia el futuro. En palabras del autor: "los gerentes [directivos] de compañías con culturas

sanas están siempre dispuestos a reconsiderar incluso las decisiones más básicas a través de un proceso de desacuerdo constructivo” (O’Toole, 2008, p. 61), que se contrapone a aquel pensamiento de grupo que se encarga de negar, engañar y, de paso, callar sobre aquellos asuntos que se deberían tratar con franqueza. Sobre este aspecto cuestiona aquellas actitudes de empleados que por no contradecir a sus jefes, parafrasean sus opiniones y decisiones, con consecuencias negativas para el colectivo.

Por otra parte, rodearse de gente talentosa, más que el propio jefe, en combinación con una cultura de franqueza y confianza, hará entender a los subordinados que existe respeto y se practica con rasgos de integridad; no son una pieza más del engranaje organizacional y, en especial, pueden participar, dada la amplia, pertinente y oportuna información que poseen, de las decisiones de la organización como un todo.

Como recomendación, O’Toole (2008, p. 80) propone que el acto de hablarle claro al poder debe cumplir varios criterios:

- Debe ser veraz.
- No debe causar daño a inocentes.
- No debe ser egoísta (el beneficio ha de ser para otros o para la organización).
- Debe ser producto de una reflexión moral.
- Debe provenir de un mensajero que acepta pagar el precio.
- Debe tener al menos una posibilidad de producir un cambio positivo (no es ninguna virtud luchar contra molinos de viento).
- No debe ser fruto del rencor o de la ira.

Aunque estos criterios sean loables y deseables, no se puede dejar de reconocer que, probablemente, sea más difícil para el líder aceptar los llamados de sus subordinados que, para quien se atreve a hablarle al poder, enfrentar la situación. Finalmente, el autor expone que no se logrará una cultura de transparencia y los ejecutivos no comenzarán a actuar de forma virtuosa mientras las juntas [directivas] continúen gratificando los malos comportamientos. En esencia, las conductas y los ejemplos también deben provenir de la alta dirección, de manera que se pueda configurar una cultura que irradie toda la organización y a los distintos individuos y colectivos que hacen parte de ella.

El tercer y último ensayo, “La nueva transparencia”, escrito por Bennis (2008, pp. 97-123), pone como punto central la revolución tecnológica,

su impacto sobre el secretismo común en las organizaciones y la transparencia global, con el paso del tiempo más fuerte gracias al amplio y cada vez más extendido uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, expresado en blogs, correos, chats, foros y redes sociales, entre otros medios.

Para el autor, este tipo de herramientas, en especial los blogs, desafían las jerarquías y, por lo tanto, permiten que se incorporen al análisis de las situaciones organizacionales, expertos que tienen cosas por decir y no expertos que buscan controvertir o cuestionar las aparentes verdades absolutas. Los blogs son, además, una herramienta de construcción de participación y democracia en las conversaciones, a la vez que prueba horizontalidad en las relaciones dentro y fuera de una organización.

Esta visión de la tecnología lleva aparejada una reflexión sociológica sobre el comportamiento de los individuos y los colectivos, recalcando la conveniencia del trabajo en equipo y la colaboración, como rasgos determinantes de una organización productiva y eficaz; pues el flujo constante de información, venido ya no solo de las jerarquías, sino también de distintas fuentes internas y externas, obliga a compartir el poder y a rotar el liderazgo de manera transitoria, dependiendo del tipo de proyecto que se asuma y del nivel de conocimiento, capacidades y expectativas de los participantes en cada equipo.

Para Bennis (2008, p. 111) "La colaboración colegiada estimula la transparencia, lo que a su vez redundo en un aumento del éxito. La falta de transparencia erosiona la confianza y desalienta el espíritu de colaboración". Esta sentencia obliga a las organizaciones no solo a favorecer determinadas prácticas de trabajo, sino también a proveer los recursos que los equipos requieren para el buen desempeño de sus actividades, entre estos la información, la cual, a su vez, debe ser evaluada y sopesada, pues así como en el medio se produce en mayor cantidad, también su calidad y confiabilidad podrían verse afectadas o socavadas y, por lo tanto, ser relativas.

Aquí surge un problema, una transparencia excesiva podría ser una señal de alerta con respecto a la privacidad y la confiabilidad de lo conocido, lo cual ya ha pasado en Facebook, donde la publicación de perfiles falsos y de comentarios alejados de la realidad pueden crear nuevas ficciones sobre asuntos que en otras condiciones conservarían un apego mayor a la veracidad. Sin embargo, esa es la nueva realidad en la que están inmersas las organizaciones, ante lo cual hay que tomar las medidas del caso, pero sobre todo adaptarse y "dar con una manera de correr las

cortinas en nuestras casas de cristal, aunque no sea más que en nuestra mente" (Bennis, 2008, p. 123).

Transparencia, un libro no solo para líderes organizacionales, por las recomendaciones y los llamados que hace para que estos impulsen en serio la transparencia, sino también para los millones de subalternos, que encontrarán en él un aliciente para alzar su voz al poder y reclamar el espacio colectivo de construcción de confianza y de relaciones basadas en la conducta ética y la sinceridad.

Referencias

Alonso, M. (2009). La transparencia de las empresas en Internet para la confianza de los accionistas e inversores: un análisis empírico. *Cuadernos de Administración*, 22, 11-30.

Bennis, W. (2008). La nueva transparencia. En *Transparencia: cómo los líderes forjan una cultura de la sinceridad* (pp. 97-123). Barcelona: Alienta.

Bennis, W., Goleman, D. y Biedernam, P. (2008). Crear una cultura de la sinceridad. En *Transparencia: cómo los líderes forjan una cultura de la sinceridad* (pp. 15-53). Barcelona: Alienta.

Bennis, W., Goleman, D. y O'Toole, J. (2008). *Transparencia: cómo los líderes forjan una cultura de la sinceridad*. Barcelona: Alienta.

Blasco, J. L. (2010). El sentido de la transparencia administrativa y su concreción legislativa. En R. García Macho (Ed.). *Derecho administrativo de la información y administración transparente* (pp. 121-149). Madrid: Marcial Pons.

Crespo, M. y Zafra, A. (2005). *Transparencia y buen gobierno: su regulación en España*. Madrid: La Ley.

García, R. (2010). El derecho a la información, la publicidad y transparencia en las relaciones entre la administración, el ciudadano y el público. En R. García Macho (Ed.). *Derecho administrativo de la información y administración transparente* (pp. 27-47). Madrid: Marcial Pons.

Martínez, J. (2010). El acceso a la información pública según la ley alemana sobre la libertad de información (*informationsfreiheitsgesetz*). En R. García Macho (Ed.). *Derecho administrativo de la información y administración transparente* (pp. 181-202). Madrid: Marcial Pons.

O'Toole, J. (2008). Hablarle claro al poder. En *Transparencia: cómo los líderes forjan una cultura de la sinceridad* (pp. 55-95). Barcelona: Alienta.

Pérez, M. (2000). *El fenómeno de la información: una aproximación conceptual al flujo informativo*. Madrid: Trotta S.A.

Sommermann, K. (2010). La exigencia de una administración transparente en la perspectiva de los principios de democracia y del estado de derecho. En R. García Macho (Ed.). *Derecho administrativo de la información y administración transparente* (pp. 11-25). Madrid: Marcial Pons.

Sosa, J. (2011). Transparencia y rendición de cuentas: un ensayo introductorio. En *Transparencia y rendición de cuentas* (pp. 17-45). México: Siglo XXI.

Gerardo Santos
Universidad de La Salle
Integrante del grupo de investigación Responsabilidad,
Rendición de Cuentas y Transparencia
gsantos@lasalle.edu.co