



## Transparencia: una visión elemental y tendenciosa

Raúl Lagomarsino

*La transparencia tiene dos caras, una respaldada por valores y otra que se apoya en las circunstancias, en las que la transparencia es cuestión de "depende si..." o "sí, pero..." Ante esto, ¿cuáles son las ventajas de la transparencia?, ¿y cuáles sus desméritos?*

El tema de la transparencia tiene en los directivos un "efecto bisturí": corta, divide. De un lado, quedan los que están de acuerdo con la transparencia como valor de gestión y la defienden como práctica habitual. Del otro lado, los que consideran que la transparencia es apenas una herramienta más de gestión, que se puede eventualmente aplicar para obtener un beneficio a cambio.

Por regla general, quienes militan en ambos bandos son apóstoles convencidos de su causa, y muy rara vez se ven deserciones. El tema de la transparencia toca algunas de las fibras más íntimas de la labor directiva: el poder, la autoestima, la autonomía, el compromiso y la libertad, entre otros. Refleja, en gran medida, la concepción de personas que tenemos sobre nosotros mismos y sobre los demás.

Transparencia en las retribuciones: ¿sí o no?

Para ir directo al centro del asunto, pongamos sobre la mesa un ejemplo crítico: transparencia en los salarios. Dicho de otra forma, que en la organización, cada persona conozca cuánto gana el resto de sus colegas o compañeros, y porqué.

Apuesto a que ahora el lector entiende más el porqué del título, y siente en carne propia el "efecto bisturí". Mientras que un grupo está preguntándose "¿porqué debería ser transparente la política salarial?", el otro se pregunta "¿porqué *no* habría de ser transparente la política salarial?". No hay una tercera alternativa, porque si el lector recurre al consabido "*depende*", en el fondo ya habrá tomado partido por un lado de debate sobre la transparencia.

¿En el fondo, porqué hay tanto dilema con el tema de la transparencia? En definitiva, de lo que se trata es de que las reglas de decisión sean conocidas por todos. Sencillísimo.

En el siglo XXI, donde el *empowerment*, el *coaching* y la inteligencia emocional son noticias de ayer, comentar sobre la simple *transparencia* puede parecer anacrónico. Cualquiera podría suponer que a estas alturas, la transparencia es una práctica moderna y corriente. Sin embargo esto no es así. Para muchos, aun a riesgo de ser tildados como directivos “de otra época”, no es un asunto saldado. ¿Cuál es la razón principal? La transparencia tiene costos.

En primer lugar quien es transparente en su gestión, asume el costo de estar dispuesto a explicar, a quien corresponda y de la forma que corresponda, las verdaderas razones de sus decisiones. Asume también el costo de no poder modificar - sin graves motivos, que deberá a su vez justificar- las reglas generales que asume para decidir un tema específico. Por último, asume el costo (o riesgo) de que su lógica, al volverse pública, sea rechazada, y deba defenderla, pudiendo salir mal parado.

Veamos esto aplicado al ejemplo de los sueldos. Que cada uno sepa lo que gana el del escritorio de al lado tiene como primera consecuencia, que hay que explicar a quien gana menos, los motivos por los que gana menos, y a los demás, porqué ganan la suma que ganan, y no el doble, como ellos consideran que deberían ganar. Una vez hechas públicas las reglas de fijación de salarios (sean cuales sean), el directivo queda “atado de manos”, pierde grados de libertad. Ya no cuenta con la discrecionalidad de aumentar los sueldos para incentivar a un subordinado descontento, lo que en definitiva puede percibirse como una pérdida importante de *poder*. Por último, las condiciones del entorno pueden cambiar, y la escala de salarios prevista en la organización resultar ridícula, debiendo pasar por todo el proceso de diseño nuevamente.

Por oposición, quedan expuestos los beneficios de la *no transparencia*. Al no ser pública la lógica de la decisión no hay que explicar nada a nadie. Esta situación se asegura aún más si se plantea una política de *salarios secretos*, porque nadie puede venir a preguntar nada sobre algo que se supone que es *secreto*. Luego, ante cualquier problema, o situación de negociación con un empleado, el recurso al aumento de sueldo suele ser un bálsamo que calma los nervios con una simplicidad pasmosa. Cualquiera sabe que -si se tiene el dinero-- es mucho más fácil comprar voluntades que dirigirlas. También es obvio que, ante cambios en el entorno, siempre es más fácil, al menos en el corto plazo, corregir los casos de a uno y a medida que se plantean, que diseñar reglas generales.

## Beneficios

La transparencia, a pesar de todo, tiene ciertos beneficios. En primer lugar, cada participante conoce mejor las reglas del juego de la organización. Esto lo convierte a la vez en monitor y referencia del desempeño de los demás, aumentando las instancias de control horizontal. En segundo lugar, está extensivamente demostrado que el conocimiento de las reglas de juego -más allá de que se compartan o no-- tiene un impacto favorable decisivo sobre la motivación de los partícipes, y su desempeño en las organizaciones. Por último, y quizá lo más importante, al quitarle grados de libertad al directivo, lo obliga a mejorar. Esto último quedará más claro si explicamos los costos de la no transparencia.

¿Cuáles son, entonces, los costos de la falta de transparencia? En primer lugar, el descontento que cualquier persona medianamente inteligente sufre cuando no sabe a qué reglas debe atenerse. En segundo lugar, la desconfianza que ocurre cuando uno mira al costado y se pregunta si las reglas que valen para uno son también válidas para el otro. Finalmente, y quizá el mayor costo de la falta de transparencia, es que brinda al directivo numerosas ocasiones de *salidas fáciles*. Esto es muy claro con el ejemplo de los salarios. Si el directivo sabe que, ante cualquier problema con los subordinados, puede echar mano de la chequera y calmar los ánimos, tiene menos incentivos para dirigir bien, pensar más en su gente, y buscar otras vías de motivarlos.

El poder tomar decisiones sin necesidad de dar explicaciones a nadie da al directivo un enorme poder para *manipular* a su gente. Al igual que en todos los regímenes totalitarios, los rumores comienzan a correr sobre gente que "cayó en desgracia", unos "pasan al frente" y otros son relegados, porque "algo habrán hecho". De la oficina del jefe emanan rayos misteriosos que determinan el destino de los simples mortales. En definitiva, más vale caerle bien al jefe, porque *si quiere* nos puede liquidar. En situaciones como estas, al directivo se le hace muy difícil no convertirse en un simple manipulador, que en vez de dirigir, *compra* las voluntades. No es de extrañar que sus colaboradores se conviertan enseguida en mercenarios.

Para concluir, debo confesar, aunque probablemente no sea necesario, que el "efecto bisturí" del que hablaba hace un momento también me afecta a mí. Obviamente yo estoy del lado de la transparencia, porque estoy convencido que a las personas hay que dirigir las desde su libertad, y para que tengan verdadera libertad hay que darles información. Es un tema simplísimo de dignidad humana. Se me dirá que dirigir de esa forma es mucho más difícil, y es cierto. Mucho más fácil es dirigir mercenarios que misioneros. También es verdad que es mucho más grato dirigir misioneros que mercenarios.

Vuelvo al principio para terminar. Quienes están de acuerdo pensarán que este artículo es básico y superficial, porque apenas araña la profundidad del tema de la

transparencia en la dirección. Quienes no están de acuerdo dirán que es ingenuo y tendencioso porque no considera infinidad de situaciones que ameritan tratamiento particular y discreto. En cualquiera de los casos, el título del artículo era transparente...