

09/2020

3 de febrero de 2020

*David Cuesta Vallina **

El mundo de las «percepciones», la
transparencia como valor

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

El mundo de las «percepciones», la transparencia como valor

Resumen:

El mundo está viviendo un ritmo de cambio sin precedentes, lo que afecta tanto a la administración como a las personas y, de esta forma, también a las percepciones. Estas ideas que interpretamos de una manera u otra pueden ser influenciadas por diferentes actores como la tecnología, las estadísticas o incluso la neurociencia, que está en pleno desarrollo.

Las tendencias marcan una revalorización de la transparencia para poder disminuir esa capacidad de influir de los diferentes actores, avanzar en la transparencia no es fácil, requiere de cambios de cultura, aunque hay experiencias en diferentes países u organizaciones tenemos que empezar a considerar esta necesidad si queremos adaptarnos a los tiempos o incluso sobrevivir como una organización moderna.

Palabras clave:

Cambio, percepción, tecnología, neurociencia, estadísticas, transparencia.

***NOTA:** Las ideas contenidas en los *Documentos de Opinión* son responsabilidad de sus autores, sin que reflejen necesariamente el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

The world of 'perceptions', transparency as a value

Abstract:

World is living an unprecedented rhythm of change, that affect the administration and people and so the perception. These interpreted ideas can be affected for different factors as technologic, facts or even the neurology.

The new tendency appoint the growing importance of 'transparency' to decrease the effect of these actors and to promote the new 'transparency', it's not an easy way, some changes of culture are necessary, even if we learn from other countries and organisations experiences we need to considerer this requirements to adapt and survive as modern organisation.

Keywords:

Change, perception, technology, neuroscience, statistics, transparency.

Cómo citar este documento:

CUESTA VALLINA, David. *El mundo de las «percepciones», la transparencia como valor.* Documento de Opinión IEEE 09/2020. [enlace web IEEE](#) y/o [enlace bie³](#) (consultado día/mes/año)

«La gente está perdiendo el gusto por la vida privada y ya ni la percibe»

Milan Kundera

Introducción

Durante el primer semestre de 2019, tuvieron lugar las elecciones presidenciales de Ucrania donde un conocido actor, el humorista Volodímir Zelenski, se presentó como alternativa al presidente titular, Petró Poroshenko, que llevaba consolidado en el poder desde el 2014.

El actor ucraniano, que podría recordarnos a Ronald Reagan¹, era el protagonista de una serie televisiva llamada *Servidor del pueblo*, donde precisamente asumía el papel de un maestro caracterizado por su transparencia y honradez y que llega a ser el presidente de Ucrania. Estamos hablando de un caso que pasa de la ficción televisiva a la realidad de una presidencia, de alguna manera facilitado por una interpretación general de la sociedad que nos lleva a materializar un deseo visualizado en la ficción y a votar de determinada manera, es decir, la importancia de las percepciones e influencias.

Para más información y comprender el impacto que supuso, el actor ucraniano no disponía de ninguna experiencia política previa, pero, aun así, obtuvo una victoria con más del 70 % de los votos con el partido que la propia compañía productora había fundado en el 2018 empleando incluso el mismo nombre que la exitosa serie televisiva, *Kvartal 95 Studio*, antes de que Volodímir Zelenski hiciera pública su candidatura.

Anteriormente, es cierto que la sociedad estaba cansada, entre otros aspectos nacionales, por la situación económica, los escándalos de corrupción y el permanente conflicto en la zona del este del país de Donbas, lo que favoreció que Volodímir Zelenski fuera percibido como la imagen de cambio que necesitaba el país a la vez que ofrecía una transparencia inusual como valor personal: «No soy un político. Solo soy una persona que ha venido a romper el sistema» declaraba el actor al poco tiempo de presentar su candidatura».²

¹ Ronald Wilson Reagan fue un actor y político estadounidense, entre 1981 y 1989.

² https://elpais.com/elpais/2019/07/22/opinion/1563813609_691400.html

Desde entonces, han aparecido muchas interpretaciones relacionadas con la búsqueda de renovación política, la búsqueda de lo diferente, el rechazo generalizado a la corrupción³ que siempre ha caracterizado a ese país y una relación directa entre la percepción que tenían los votantes del «político» con el papel que estaba desarrollando el actor, aunque fuera en la pequeña pantalla, destacando factores como el valor de la transparencia, importancia del cambio, la crisis de confianza, las percepciones, etc.

El partido seguramente se tenga que enfrentar a muchas dificultades, pero el haber ganado con una ventaja tan significativa les dará la confianza necesaria para cumplir con la transparencia prometida y facilitar la lucha contra la corrupción. Asimismo, muchas miradas están puestas en un país que ha mostrado como la ficción o percepciones provocadas por la pequeña pantalla pueden cambiar la realidad, aspecto muy relacionado con las capacidades de las nuevas tecnologías y las tendencias de los que pretenden influir, profundicemos en algunos de estos aspectos.

Transparencia como necesidad

Durante los últimos años, la transparencia se está consolidando como nuevo valor organizativo y como motor fundamental para generar esa confianza que la sociedad o las organizaciones piden y que necesitan también para crecer. Los ciudadanos cada vez confían menos en las organizaciones formales, ya que a nadie le gusta tener la sensación de que se le ocultan cosas de forma deliberada, lo que se pide de forma cada vez más creciente es sentirse más partícipe en los proyectos, que se cuente con su opinión, la necesidad de sentirse parte del equipo. El ejemplo de Ucrania resalta algunos de estos aspectos que ayudaron a que los votantes cambiaran la tendencia de su voto de forma radical. El sentido de la transparencia, se está trasladando a diferentes ámbitos como la política, los medios, o incluso las Fuerzas Armadas; donde además se ha visto que en determinados entornos dar a conocer de forma pública la forma de actuar que tiene la empresa es en aspectos clave como podría ser el medio ambiente, las condiciones laborales, los resultados de negocios, etc. Estos están muy bien valorados y aportan

³ Hay que en cuenta que Ucrania es conocida por tener un índice de percepción de la corrupción (2018) que la sitúa en el puesto 120 en un ranking de los 180, según la organización para la transparencia Internacional.

beneficios directos a la organización en cuanto a facilitar la comunicación (flujos de información), la generación de confianza o incluso la capacidad de innovación tan buscada en la actualidad.

La población del siglo XXI navega en las nuevas tecnologías con normalidad lo que permite esa hiperconectividad de la era de la información, donde casi todos tenemos acceso a gran infinidad de datos y de una manera cada vez más instantánea. De la misma manera también existe el temor de que pueda producirse una pérdida de interés por el detalle, ya que cada vez es más fácil saturarse y perder la atención hacia lo concreto. Las empresas lo saben y en este universo interrelacionado donde las reputaciones se pueden arruinar a golpe de «clic» o del botón de un ratón, se realza la transparencia de manera que se plantea en grandes empresas incluso como una cuestión de supervivencia.

Uno de los puntos de inflexión se produjo con el crecimiento de Internet y el potencial de las comunicaciones instantáneas que abren una nueva era para la transparencia, de esta forma han surgido diferentes enfoques que buscan mejorar esa tendencia aceptando que aporta grandes beneficios organizativos, como el incremento del conocimiento, la desintermediación (beneficiando la sencillez y evitando intermediarios), o incluso esa generación de confianza que aumenta el rendimiento y, por supuesto, la reputación de la organización. Aceptamos que la confianza y la transparencia van unidas, sin transparencia las personas no confían en lo que dicen sus líderes o las organizaciones. El experto autor Daniel Goleman⁴ ya nos lo dejaba claro lo siguiente: «Cada vez que me refiero al liderazgo me encuentro hablando de la transparencia y, por lo tanto, de confianza»⁵.

Un referente de esta transparencia en la Sociedad de la Innovación es Elon Musk⁶, el famoso ingeniero y empresario fundador de Space X o Tesla, además de conocido por emplear la herramienta digital Twitter y fomentar la cultura de la que fue su empresa dando ese enfoque de accesibilidad y buen trato. De esta manera, buscaba comunicarse con el usuario final dejando claro su propósito y transmitiendo su visión de forma transparente. Pero en este caso no todo es positivo, el propio Musk también fue famoso

⁴ GOLEMAN Daniel, Transparencia, Alianta, 2008.

⁵ Disponible en: <https://www.sociedaddelainnovacion.es/motivacion-intrinseca/>

⁶ VANCE Ashlee, Elon Musk, Ecco, 2015.

por sus declaraciones abiertas de informaciones importantes o «estratégicas» o temas operativos internos que han sido difundidos por el mismo canal, comportamiento que le llevó a cesar en el puesto⁷. Aun así, lo importante es que cada vez vamos observando más casos en los que se aplican nuevas interpretaciones con amplitud de miras del concepto transparencia dándole un valor cada vez mayor y reduciendo la distancia comunicativa entre los directivos y los trabajadores.

Entre los enfoques que buscan soluciones a la falta de transparencia están las técnicas basadas en medios tecnológicos y los estudios que buscan cuidar la calidad de las percepciones. En esta línea, se están aprovechando muchos avances de la denominada neurociencia que nos conecta la persona con el cerebro o también la denominada «ciencia de datos» que permite aportar conclusiones a partir del estudio de esa cantidad ingente de datos a la que todos tenemos acceso. Profundicemos en algunos de esos «actores» que podrían ayudarnos para conseguir esa transparencia o influir en las percepciones.

Actor, la neurociencia

Gracias a los avances de la ciencia se está sabiendo más que nunca sobre cómo funciona nuestro cerebro y cómo pensamos, lo que permite aumentar el conocimiento sobre las posibles influencias que se pueden ejercer sobre las percepciones; incluso de la mano de la neurociencia ya se habla de que el siglo XXI es el «siglo del cerebro» o en el que se producirán más avances que nos ayuden a comprender el órgano más complejo y misterioso del organismo.

Como humanos, se ha demostrado que tendemos a evaluar la información que nos llega en una forma prejuiciada, aceptándose la existencia de los llamados sesgos de confirmación donde sufrimos una tendencia a enfocarnos en evidencias que reafirman nuestras creencias, siendo más difícil el dejarse seducir por información que contradiga esa idea.

⁷ <https://twitter.com/elonmusk>

Entre el desarrollo práctico de algunos de estos avances ha crecido el denominado «Neuromarketing» que conecta de manera estratégica los productos, servicios, marcas o categorías con la mente del consumidor, donde diferentes estudios han confirmado aspectos como:

- El 85 % de la decisión de todo lo que se compra es inconsciente o subconsciente y solo el 15 % restante se hace desde lo consciente, de modo que influir en el subconsciente es influir en las decisiones. Las personas somos menos racionales de lo que nos han vendido. Gerd Gigerenzer, neurocientífico del Instituto Max Planck, asegura que la mayor parte de nuestras decisiones son irracionales y según Michael Gazzaniga el 98 % de nuestras acciones son inconscientes.
- La importancia que tiene en las percepciones la primera impresión, ya que en los discursos de ventas se ofrecen 20 o 30 minutos para presentar una propuesta, son los primeros cinco minutos los que representan el 80 % de la venta. La preparación es clave si se quiere influir, la presentación y la forma influyen en el corto plazo.
- El cerebro conecta mucho más si se ve la publicidad en un soporte impreso. Los experimentos apuntan a un 30 % más de efectividad, lo que se ve y lo que se toca influye en las percepciones, los paneles participativos o lo que requiera interacción, se queda más grabado en la mente.
- Las típicas listas del *top ten*, desde las mejores recetas a los mejores libros o canciones, suele suponer que los tres primeros sean el 80 % de ventas. Estas formas de presentación nos provocan y despiertan el interés por comprar, la opinión del resto nos influye.
- El cerebro se inclina por lo sencillo, le supone menos gasto energético. El mejor vendedor es el que va a lo simple, va al grano y comunicar de forma simple ayuda. Ya nos lo dijo Eugenio D'Ors: «Entre dos explicaciones, elige la más clara. Entre dos formas, la más elemental. Entre dos palabras, la más breve».

Son algunos ejemplos basados en diferentes experimentos y estudios⁸ que nos muestran que no somos tan libres en nuestras elecciones como podríamos pensar; y todo lo que nos «informa» (desde la televisión a las redes sociales) nos puede condicionar en la toma de decisiones. Cuanto más conozcamos nuestras limitaciones, mejor podremos entender las posibles influencias, y finalmente decidir.

Otro comportamiento que se da a menudo en el ámbito científico es el llamado «cherry picking data»⁹, aunque también se puede dar entre economistas, políticos o de forma generalizada más a menudo de lo que pensamos. Este fenómeno ocurre cuando tras un experimento el investigador selecciona solo los datos que confirman su hipótesis, ignorando los que la contradicen, de forma que se consolida la idea, aunque con un punto de vista sesgado. Este hecho ocurre a menudo en las exposiciones de estadísticas facilitando esos engaños que aprovechan la falta de información y pasan a formar parte de la publicidad engañosa o buscan alguna otra intención.

También lo físico puede afectar esas percepciones desde el punto de vista del cerebro, fueron los investigadores Lawrence Williams y John A. Bargh¹⁰, los que realizaron un estudio en el que 41 estudiantes sostuvieron brevemente una taza de café caliente (o helado), y analizaron cómo afectaba a sus sentimientos de calidez y frialdad interpersonal. Los resultados mostraron que los voluntarios que habían sostenido brevemente la taza de café caliente percibieron a quien les acompañó en el ascensor como significativamente más cálido que los que habían sostenido la taza de café helado. Es decir, una breve experiencia física de calor o frío influye de modo inconsciente en los juicios interpersonales posteriores sobre otra persona de forma que pueden activar recuerdos de otros sentimientos asociados, como son la confianza y la comodidad, lo cual nos muestra cómo se puede influir en el nivel de confianza si previamente hemos dejado una sensación cálida en los demás.

⁸ KLARIC Jurgen, Véndele a la mente, no a la gente, Paidós México, 2018.

⁹ *Cherry picking*, referido a la «selección de cerezas» cuando cogemos cerezas en un cesto que solo tiene cerezas. https://en.wikipedia.org/wiki/Cherry_picking

¹⁰ Investigadores de psicología de la Universidad de Yale.

El interés en este sentido por la neurociencia está creciendo de forma muy rápida y las grandes empresas han visto las posibilidades que les puede dar el conocimiento en este campo. Los avances y el interés existen, incluso se ha llevado a la gran pantalla de forma atrevida por la gigante Walt Disney Pictures, lo realmente original no es el atrevimiento por realizar una película semejante que difunde un mensaje tan radical, sino el éxito que tuvo la película en 2015. La película *Del revés* (*Inside Out*¹¹ en la versión original), siguiendo las últimas ideas procedentes de la neurobiología, nos hace viajar al interior del cerebro de Riley descubriendo que, en realidad, ella no tiene un auténtico yo y que nunca realiza ninguna elección libremente; para eso está el subconsciente y el cerebro animado por unos graciosos protagonistas que reflejan las emociones. Tal fue el éxito que la película fue recomendada por muchos neurocientíficos de prestigio.

También tenemos otras muestras de más relevancia sobre este interés: Así, en 2013, el presidente estadounidense, Barack Obama, anunció el conocido proyecto BRAIN¹², que representaba una iniciativa de 4 500 millones de dólares hasta 2022 para «proporcionar a los científicos las herramientas que necesitan para obtener una fotografía dinámica del cerebro en acción y entender mejor cómo pensamos, aprendemos y recordamos».

Actor, estadístico

Cuando Bill Gates regalaba a sus directivos el libro de *Factfulness*¹³ parecía que buscaba algo; con el tiempo —y la lectura— se vio que lo que buscaba era que su personal estuviera predispuesto a abrir la mente y ganar en la calidad de las percepciones, a dar criterio, a opinar con fundamento y no dejarse llevar por un titular de 120 caracteres. El libro, que pronto se convirtió en un superventas, busca cambiar la forma de ver el mundo demostrando cómo los prejuicios y el mal uso de los datos pueden afectar a las percepciones e incluso a la transparencia.

¹¹ [https://en.wikipedia.org/wiki/Inside_Out_\(2015_film\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Inside_Out_(2015_film))

¹² Brain Research through Advancing Innovative Neurotechnologies.

¹³ ROSLING Hans Ann Ola Rosling, *Factfulness* “Diez razones por las que estamos equivocados sobre el mundo. Y por qué las cosas están mejor de lo que piensas”, Planeta, 2018.

Hans Rosling, médico, estadístico sueco y autor del libro, era conocido por su afición a los «datos» y profundizó en lo que ocurre al interpretar la realidad a través de datos, buscando evitar las especulaciones que «generan desinformación y estrés innecesario». Llegó a mostrar cómo un chimpancé, eligiendo las respuestas al azar, puede superar a maestros, periodistas, premios Nobel, etc. en la realización de una prueba basada en preguntas cuyo planteamiento lograba llevarnos a una respuesta equivocada. Por eso, profundiza en los diez instintos que distorsionan nuestra perspectiva y que influyen en nuestras malinterpretaciones o ideas pesimistas, mostrando lo fácil que resulta influirnos con las estadísticas o los datos. En realidad, mostraba que las cosas están mejor de lo que pensamos aconsejando otros hábitos de pensamiento para desplazar esos «instintos pesimistas» y entender cómo las estadísticas nos pueden llegar a condicionar. Mark Twain también nos lo resumía de forma peculiar: «Hay tres clases de mentiras: las mentirías, las jodidas mentiras y las estadísticas».

Las estadísticas, como fuente fundamental que nos ayudan a explotar todo tipo de datos, nos aportan indicadores, normalmente objetivos, que benefician la transparencia. El tener una percepción errónea, y más en sentido pesimista, genera que las personas «tomen decisiones erróneas y vivan un estrés innecesario». Este pesimismo está generalizado y seguramente el papel de los medios de comunicación social no ayuden mucho, aunque conociendo las influencias se puede mejorar en las percepciones propias. Personalidades como Larry Page, fundador de Google, realizan esfuerzos a través de sus plataformas digitales para beneficiar la transparencia dando acceso a datos y estadísticas con el fin de democratizar la información, provocando así un cambio de paradigma.

Los medios de comunicación son conscientes de que las historias negativas provocan más atención; es cuestión de conseguir lectores o seguidores, lo que en parte justifica ese elevado porcentaje de las noticias con enfoque negativo en los medios. De hecho, diferentes estudios apuntan a que en los medios existe un predominio de este tipo de noticias y que tienden a tener más impacto en las redes sociales.

Actor, tecnológico

Si algo ha crecido —y seguirá creciendo— en la era actual es el factor tecnológico y el tipo de aplicaciones que permite desarrollar. Muchas de ellas nos ayudan a tener acceso a una cantidad de información hasta ahora impensable y profundizar en lo que se quiera buscar, pero también existen aplicaciones específicas que buscan facilitar la transparencia y luchar contra la corrupción, las cuales están en aumento por su gran aceptación, sobre todo en determinados países.

Un ejemplo clásico es el entorno de aplicaciones similares a I Paid a Bribe (IPAD)¹⁴ o Action for Transparency (A4T), en las que las organizaciones, de alguna manera, implementan sistemas abiertos de denuncia que buscan la transparencia, la participación y el gobierno abierto¹⁵. Están basados en la teoría de buscar los problemas, ya que lo que no se reconoce, raramente mejora por sí solo. La proliferación del teléfono móvil y la accesibilidad de estos programas en todas las plataformas han permitido una gran difusión y cierto éxito.

Por otra parte, muchos expertos afirman que el empleo de las redes sociales puede afectar a la seguridad de las operaciones si no se usan correctamente. El software nos puede ayudar mucho y realza la importancia de los buenos usos y concienciación del personal. La tendencia es que suponga más una ayuda al personal que un inconveniente y que esta percepción siga creciendo a la vez que las organizaciones sean más transparentes ya nos proporcionará una plataforma para compartir información de una forma casi inmediata y ajustada al usuario, lo que en parte el correo electrónico u otras formas tradicionales de comunicación hacen de forma más limitada. Generalmente, buscamos una información concreta en un momento oportuno, pero en muchos casos es difícil saber por adelantado qué información es la relevante; y, en este caso, las redes sociales nos dan un mayor conocimiento de la situación completando los métodos tradicionales.

¹⁴ Disponible en: <http://www.ipaidabribe.com> y <https://actionfortransparency.org/>

¹⁵ <https://transparencia.gob.es/>

El abuso del correo electrónico ha convertido a este gran invento en un simple tránsito de información, donde es difícil conectar realmente y transmitir algo efectivo utilizando únicamente esta herramienta. Determinados estudios muestran que cuentas de correo electrónico corporativas envían por término medio unos 112 mensajes cada día, siendo el enfoque negativo de los mismos 2,7 veces más frecuentes que los positivos. Uno de cada siete emails en el trabajo contiene cotilleos, rumores, desprecios, fallos, entre otros. ¿Nos suena? ¿Cultura de lo negativo? Correos escritos en mayúsculas, correos de varias páginas justificando determinados asuntos, no suele ser buena práctica perder tiempo en defenderse con esos correos de varias páginas en los que se contesta punto por punto y en otro color. Esto solo consume tiempo, el problema permanece, la comunicación se estanca y la desconfianza crece¹⁶.

El exceso de empleo del medio tecnológico no significa que sustituya a una buena comunicación. El frío correo electrónico no logra generar el compromiso. No vale un WhatsApp o un email o una tarjeta firmada en serie para felicitar un cumpleaños; hay que estar ahí, estrechar la mano. Siempre hay grados que benefician las relaciones basándose en la comunicación y favoreciendo esa confianza.

La fiebre de estas redes también ha desarrollado sus propias teorías relacionadas con la transparencia¹⁷. Así, el conocido Efecto Streisand nos dice que cuanto más intentas eliminar algo de Internet, más espoleas el interés de la gente por ello; con lo cual, nuestra intervención está condenada al fracaso, pero sin interpretar que este efecto nos lleve al fin del control de la información.

El éxito del universo de Twitter se basa en unas normas muy simples, casi transparentes, lo que llegó a describirse como «una fina capa de regulación», en oposición a las opacas normas que caracterizan al entorno Facebook, que fue acusado de falta de transparencia cuando se detectaron cambios automáticos en la configuración de privacidad de los usuarios donde se manipulaban valores predeterminados de la configuración de privacidad sin previo aviso.

¹⁶ RAMIÓ Carles, Inteligencia Artificial y Administración Pública, Libros de la catarata, 2018.

¹⁷ ISMAI Salim, Organizaciones exponenciales, Bubok, 2016.

La realidad es que el 82 % de las personas entre 18 y 29 años de edad utilizan las redes sociales y uno de cada seis minutos en línea se consume en una red social¹⁸. Se trata de una evolución imparable y afecta de lleno a las percepciones, lo que puede beneficiar —o perjudicar— la buscada transparencia, pero desde luego no es algo a ignorar si se quiere comunicar con eficacia.

El surgimiento de los blogs también ha influido mucho en la transparencia y, desde su creación, han hecho mucho más que revelar secretos. Se han mostrado capaces de expandir información a una velocidad increíble, como un virus. Su crecimiento es exponencial. Según la revista *Fortune*, aparecen cada día 23 000 nuevos blogs online, lo que ayuda a esa difusión y accesibilidad de la información, además de la efectividad basada en que pueden ser escritos y leídos en cualquier lugar por cualquier persona que tenga acceso a un ordenador o un terminal móvil. Ha llegado hasta tal punto el fenómeno que se han llegado incluso a replantear el papel de los periódicos o medios de comunicación tradicionales.

En 2012, se produjo otro hecho curioso, cuando, durante al menos una semana, Facebook hizo que cientos de miles de usuarios recibieran noticias negativas de forma exclusiva y, con otra muestra de población, la experiencia o enfoque contrario, con buenas noticias. Facebook llegó a compartir su investigación, fue la única vez. El escándalo provocado dejó clara la capacidad de «influir» de la que dispone la plataforma y otras similares. Desde ese momento, las posibles investigaciones son ejecutadas en secreto y solo estudios exteriores o filtraciones permiten conocer lo que se hace, pero la capacidad de influir en las percepciones se mantiene y aumenta al ritmo de la tecnología.

Esa falta de transparencia también salió a relucir por la periodista Carole Cadwalladr¹⁹ que denunció el papel de Facebook en el *brexit* interpretando la red social como una amenaza real para la democracia. De acuerdo con un extenso análisis de diferentes anuncios posiblemente manipulados de Facebook, se demostró cómo iban dirigidos a votantes vulnerables del *brexit*, dejando en el aire la pregunta: ¿Acaso las elecciones libres y justas son cosa del pasado?

¹⁸ <https://www.puromarketing.com/42/10342/datos-estadisticos-sobre-medios-redes-sociales-empresas-deberian-conocer.html>

¹⁹ Charla TED Carole Cadwalladr. Disponible en: https://www.ted.com/speakers/carole_cadwalladr

Ir al límite es algo que nos incomoda y es una manera de aprender y probar cosas para sacar lecciones. Aunque en muchas ocasiones no es posible una transparencia completa, ni tampoco conveniente, existen compañías innovadoras que están aplicando la conocida «transparencia radical» donde se informa, o se tiene acceso a todo (desde los salarios a la información relevante de los productos); pero además no se trata solo de los contenidos a compartir, ni que el acceso sea para personal interno y externo. El matiz clave es cómo se lleva a cabo ese ejercicio de transparencia. Los ejemplos existen.

Experiencias para avanzar

Muchos países están implicándose en el ámbito de la transparencia proporcionando lecciones de las que se puede aprender²⁰. Estonia, por ejemplo, es el primer país que ha articulado un sistema transparente para observar la elaboración de proyectos de ley y la coordinación entre ministros. Otro sería el caso de Dubái que está implementando un sistema denominado «m-government», que gira hacia un sistema tecnocrático y comunitario con la representación de asambleas en las que la comunidad decide qué hacer.

Otras prácticas más concretas, como la compañía Bridgewater Associates fundada por Ray Dalio, es conocida en Wall Street por su cultura de «transparencia radical» enfocada a conseguir una cultura de ultrahonestidad. Su organización ha llegado a grabar todas sus reuniones para que todos puedan ver que no hay malas interpretaciones, tal y como asegura su director, «nadie puede hablar a espaldas de los demás», considerando que no se trata de monitorizar el trabajo, sino de facilitar la discusión de ideas, sin importar quién las diga y hacerlo de forma constante. Para algunos supone una presión adicional y no ven los beneficios en ello, provocando incluso que los empleados que se marchan necesiten hasta un año para recuperarse de la intensa cultura de Bridgewater. Por eso, Dalio admite que no todos los empleados están listos para comprometerse con esta manera de trabajar, resultando muy difícil, al principio, lidiar con realidades incómodas. Sin embargo, una vez convencidos, la empresa confirma que las ventajas son muchas y que el clima creado favorece las nuevas ideas y opiniones, sin que nadie las tome como una cuestión personal.

²⁰ PEIRANO Marta, Enemigo conoce el sistema, Debate, 2019.

En estas empresas se busca un acceso a la información clave y en tiempo real, se potencia la comunicación abierta, de forma que se emplean herramientas digitales colaborativas, Trello, Factorial, Induct, entre otras, que permiten esa visión, u otras herramientas como una app de las tabletas en la que los empleados se califican mutuamente. En estas empresas se ven limitados los beneficios de las conversaciones a puerta cerrada; y las habilidades *soft* de escucha empática y comunicación se revalorizan como se hace en la sociedad de la transparencia.

Aunque podría recordarnos a un capítulo de la serie futurista *Black Mirror*, otro ejemplo de ello es el sistema de «crédito social» chino que se quiere implementar definitivamente en 2020, conocido como el «Sesame credit» proporciona una puntuación al ciudadano y, en función de su comportamiento, podrá ir sumando o restando puntos. En beneficio de la transparencia, todos conocen el crédito actualizado de todos los demás, así saben cómo se relaciona o se porta cada uno en la sociedad. Este macrosistema tecnológico se basa en más de 400 millones de cámaras conectadas y con sistemas de reconocimiento facial, lo que forma parte de un gigante sistema tecnológico llamado Sharp eye.

Así, en Pekín, si un ciudadano cruza en rojo puede ser multado de forma instantánea o incluso verse proyectado en pantallas públicas a modo de escarnio público. Otras acciones como aparcar mal o incluso criticar al Gobierno provocan esa pérdida de crédito, que poco a poco iría llevando al individuo a una pérdida de privilegios, así en junio de 2018 casi 200 personas fueron expulsados del sistema ferroviario o se les limitó el acceso a vuelos comerciales. Parece ficción, pero ya es una realidad²¹.

Todos estos sistemas tienen sus críticas, ya que el camino de la ultratransparencia también puede llevarnos a una especie de dictadura digital, aunque de momento el lema que se asocia podría parecer extraído de otra película: «los buenos ciudadanos caminarán libres bajo el sol y los malos no podrán dar un paso».

²¹ RODRIGUEZ Pablo, Inteligencia Artificial, Deusto, 2018.

Otro efecto que ocurre con frecuencia se da con los líderes que manejan mal la información y no representan un buen ejemplo al equipo que quiere pertenecer a una organización moderna. El mal común es retener información asociándolo al poder, es el llamado «efecto resplandor» que representa un impedimento para el libre flujo de información y perjudica a la transparencia. Con esta tendencia, los directivos van cogiendo el papel de inaccesibles, lo que inhibe a sus subordinados a la hora de decirles las verdades esenciales pero incómodas. La organización pierde.

En este sentido, la información se va abriendo cada vez más, rompiendo con la tendencia actual de «clasificar» en exceso. Fue en 1982 con Ronald Reagan²² que nació el espíritu de «ante la duda, clasifica»; posteriormente, Bill Clinton fue el que apoyó la desclasificación y marcó el comienzo de la nueva era del «ante la duda, déjalo salir». Tampoco duró mucho esta tendencia y la clasificación resurgió con George W. Bush. Para hacernos una idea, en 2006, se clasificaron 20,6 millones de documentos, casi el séxtuplo de los 3,6 millones con Clinton. Generalmente, este secretismo impide el funcionamiento habitual de la vía ejecutiva y, al dificultar el acceso a información útil, presenta el mayor obstáculo a la transparencia. Lo difícil es equilibrar la balanza, pero no hay que dejarse llevar por modas y sí aprovechar la tecnología en este sentido.

A pesar de todo, hay que decidir

Hemos visto que son muchos los factores que afectan a las percepciones, pero incluso con una transparencia radical no se evitará que se tomen decisiones erróneas, desde una votación a una decisión de mando de envergadura. Las decisiones se basan en la información recibida y, si nos han influido de una manera u otra, nuestra decisión se verá afectada en mayor o menor medida. Además, se mantiene la dificultad de detectar una decisión equivocada, ya que normalmente no nos damos cuenta hasta que se produzca un resultado erróneo y seamos conscientes del mismo.

Una de las claves de la calidad de la decisión será nuestro aprendizaje y esa capacidad de ver *out of the box*²³ que permitirá mejorar las percepciones sin estar condicionados por los diferentes actores, algunos de ellos tratados anteriormente.

²² Argumenta Graeme Wood, escritor de *Atlantic* “Classify this” (SEP07).

²³ Pensamiento fuera de la caja.

Están de moda los entornos de incertidumbre y la tendencia será esa, ahora ya es normal entender conceptos como el de VUCA²⁴, término norteamericano de los 90 que era aplicable al mundo militar, pero que luego se amplió a todas organizaciones, que finalmente nos lleva a escenarios donde todo es más imprevisible, complejo y difícil de interpretar.

A pesar de todo, el ritmo no se puede detener y la falta de decisiones no será una opción. Cada vez es más necesaria la habilidad de pensar y decidir²⁵, pero hacerlo con criterio, sabiendo transmitir la necesaria calma que permita pensar para decidir. Napoleón dijo que «nada es tan difícil, y tan valioso, como ser capaz de decidir». No es tan fácil como puede parecer, aunque tengamos más información que nunca, incluso nosotros mismos tenemos la tendencia a complicar las cosas y a veces lo sencillo y obvio parece ser rechazado porque nos resulta ofensivo. En cambio, la sencillez es una forma que va ganando cada vez más elegancia y se está haciendo más necesaria en el mundo complejo que nos toca vivir. Saber simplificar el problema, nos lleva a un marco donde las opciones a elegir, las variables a tratar son solo las imprescindibles y son las que nos llevan al objetivo. No queremos ser esclavo de las opciones, complicarnos nosotros solos y lo que es peor, dejarnos complicar gratuitamente con adornos innecesarios. Estamos en un mundo inundado de información irrelevante, por lo que la claridad es poder.

Colin Powell nos los explicaba con su regla 40/70 como enfoque para afrontar el dilema entre la cantidad y calidad de información necesaria para tomar decisiones. La recomendación es evitar la «parálisis del exceso de análisis» y también el precipitarse de forma desmedida. Con esa fórmula sencilla se pretende marcar el momento adecuado para pasar a la acción y decidir, de esta manera si se tiene información objetiva y de cierta fiabilidad menor del 40 %, la probabilidad de tomar la decisión correcta es muy baja, por lo que debe continuar con la búsqueda de mayor y mejor información. Por otro lado, si se decide esperar hasta contar con información más que suficiente para asegurarse un cierto éxito (grado mayor al 70 %), normalmente se tomará una decisión equivocada, ya que el tiempo jugará en contra y la decisión habrá sido tomada demasiado tarde con lo que las condiciones de la situación habrán cambiado, y más en

²⁴ Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity.

²⁵ Escuela de Guerra del Ejército, Travesía del Liderazgo, Minisdef, 2015.

este mundo caracterizado por el vertiginoso cambio. De esta manera, la recomendación es moverse en el rango de 40 a 70 en cantidad de información y saber actuar con instinto, intuición y experiencia. Lógicamente, esta regla 40/70 no es aplicable en actividades que requieren de una precisión cercana al 100 %.

Conclusiones

La transparencia es una tendencia que no podemos obviar por los beneficios directos que aporta a las organizaciones y más a las consideradas de ámbito público, donde la percepción general está muy influida por los casos de corrupción o la falta de información en muchos asuntos.

La comunicación se mantiene como un campo primordial recibiendo cada vez más atención en la formación de directivos. Esa capacidad de hacer llegar el mensaje de manera más directa, sin dejarse llevar por una tendencia pesimista o sabiendo considerar aspectos de la neurociencia o no depositar una fe ciega en las frías estadísticas, todo ello en beneficio de mejorar nuestras percepciones y saber manejar una mayor transparencia.

Aceptando la dificultad de construir organizaciones transparentes y, en consecuencia, más innovadoras. Debemos esforzarnos en tener definidos los límites de la transparencia y en saber emplear las herramientas tecnológicas que seguirán siendo cada vez más numerosas y eficaces a la vez que proporcionarán más posibilidades. La progresión hacia la nueva «transparencia radical» no será gratuita y costará muchos esfuerzos, pero seguramente aporte más ventajas que inconvenientes y nos iremos acercando a lo que significa y representa, siempre en compatibilidad con la necesaria seguridad de determinados campos y sin dejarse llevar por la fiebre de la «clasificación».

Muchos de los esfuerzos en el liderazgo que se están realizando, se basan en la comunicación y el empleo de todas las herramientas modernas, de forma que se busca formar a los líderes en todos los niveles, teniendo en cuenta de que si se usan inadecuadamente o en exceso pueden ocasionar que se malentienda, se salga de contexto o se descuide la información importante. Aún peor, pueden conducir a prácticas de liderazgo deficientes que van en perjuicio de una filosofía del mando eficaz. Los líderes que dependen demasiado de las herramientas de comunicación, en lugar de sus habilidades personales adquiridas mediante el estudio, la reflexión y la práctica, corren el riesgo de no poner en práctica destrezas analíticas o de depender de la tecnología en detrimento de la comunicación eficaz. Cada vez hay que tener más claro que cada uno de nosotros es ahora un canal de comunicación que puede influir directamente en las percepciones de la organización.

Las redes sociales se van haciendo más transparentes y las que no lo hacen acabarán muriendo. La tendencia a que los algoritmos que definen esas redes sean públicos no será rápida, pero seguirá creciendo, tanto lo referido a las fuentes de datos como a los criterios de diseño de algoritmos que influirán en la calidad de las informaciones y percepciones. La clave es que las organizaciones se den cuenta de los beneficios de la transparencia y de aprovechar la comunicación moderna, seguramente se tengan que mejorar los sistemas de formación en este sentido y equipar mejor a los líderes a fin de que aprovechen las tecnologías de comunicación en lugar de que ellas se aprovechen de los líderes.

El vigésimo octavo presidente de EE. UU., Woodrow Wilson dijo «Si quiere tener enemigos, intente cambiar algo». La resistencia al cambio existe en todas las organizaciones y muchos factores seguirán influyendo en las percepciones y dificultando la transparencia. No a todo el mundo le entusiasma la transparencia, incluso podrán aparecer nuevos actores o factores tecnológicos igual que surgirán nuevos avances de la neurociencia, para todo tenemos que estar preparados y para eso hay que conocer bien el presente y las tendencias que van apareciendo.

*David Cuesta Vallina**

Teniente coronel (DEM) destinado en el CGE (EME)