

¿CÓMO PODEMOS MEJORAR LA TRANSPARENCIA EN LAS ORGANIZACIONES?

Sabino Ayestarán Extcheberría

Catedrático Emérito de Psicología. Universidad del País Vasco

RESUMEN

Se relaciona el cambio organizacional con la creación de un conocimiento compartido sobre los objetivos, método de trabajo y gestión de la misma organización. Esta innovación organizacional supone aumento de la creatividad y del comportamiento cooperativo en las personas y desarrollo de la transparencia y del liderazgo transformacional en la organización. Los cambios en las personas y en la organización se retroalimentan y se concretan en una relación de confianza mutua, que hace posible la transparencia de la organización. Se define la transparencia organizativa como *facilidad que da la organización para acceder a la información acumulada sobre sí misma y al conocimiento construido por la misma organización*. Para facilitar el acceso a la información acumulada y la construcción de un conocimiento compartido sobre la organización, será necesario recoger, codificar y almacenar la información y disponer de una plataforma digital que favorezca la comunicación directa entre los diferentes grupos de interés de la organización.

Palabras clave: Innovación organizacional; Acumulación de la información; Creación de conocimiento; Transparencia de la organización; Creatividad de las personas.

ABSTRACT

Organizational change is related to the creation of shared knowledge regarding objectives, work methods and management within the same organization. This organizational innovation implies an increase in creativity and cooperative behavior by persons and the development of transparency and transformational leadership within the organization. Changes in persons and the organization feed one another and solidify in a relationship of mutual confidence, making transparency possible in the organization. Organizational transparency is defined as *the ease with which an organization provides access to the information accumulated about itself and the knowledge created by this same organization*. To facilitate access to the accumulated information and the creation of a shared knowledge on the organization, it is necessary to compile, codify and store the information and possess a digital platform that favors direct communication among the stakeholders of the organization.

Key words: organizational innovation; accumulation of information; creation of knowledge; transparency of an organization, personal.

INTRODUCCIÓN

Estamos ante un cambio de paradigma en el análisis de las organizaciones. El taylorismo trajo la *organización científica del trabajo*, basada en dos principios fundamentales: la distinción entre *grupo directivo* y *grupo de trabajadores* y la distinción entre *trabajadores de cuello blanco* y *trabajadores de cuello azul*.

En la organización científica del trabajo, el grupo directivo era el que planificaba y dirigía la organización. Asumía, igualmente, toda la responsabilidad de los éxitos y fracasos de la organización. Los trabajadores ejecutaban las líneas estratégicas de la organización y la sostenían económicamente con su trabajo, pero no se responsabilizaban de los resultados económicos de la misma. Hoy, del ejercicio de un liderazgo jerárquico y vertical, estamos evolucionando hacia un liderazgo más compartido. Los trabajadores participan en la planificación de la organización y participan, igualmente, en las ganancias y pérdidas de la organización. La distinción entre el *grupo directivo* y el *grupo de trabajadores* se está difuminando.

La distinción entre trabajadores de cuello blanco y trabajadores de cuello azul se refiere al tipo de trabajo que realizaban los trabajadores. En la organización científica del trabajo, los *técnicos del trabajo* diseñaban las cadenas de montaje. Los trabajadores no tenían obligación de pensar. Simplemente, tenían que ejecutar las acciones programadas por los técnicos de trabajo. Hoy, las cadenas de montaje han sido sustituidas por los robots. Toda actividad de carácter repetitivo acaba siendo robotizada. Los trabajadores tienen que crear conocimiento compartido para diseñar y realizar el trabajo de una manera competitiva e innovadora. La competitividad es fundamental para la sobrevivencia de la organización. La competitividad exige calidad del producto o del servicio y, al mismo tiempo, innovación para adaptarse a los cambios del entorno económico, social y cultural.

1. TRANSPARENCIA ORGANIZACIONAL.

La transparencia se ha convertido en la bóveda que sostiene una buena organización. Al compartir el liderazgo, la responsabilidad y el conocimiento, las organizaciones tienen que apoyarse en la confianza y en la transparencia. Las organizaciones necesitan reforzar su transparencia, tanto en su funcionamiento interno como en sus relaciones con los diferentes grupos de interés. En esto, hay acuerdo general entre los empresarios, políticos, sindicatos y académicos. Sin embargo, no tenemos todavía una definición clara de lo que entendemos por transparencia organizacional. Recientemente, Parris y Dapko (2016) han analizado los artículos publicados en los últimos 30 años sobre el tema de la transparencia organizacional. Estos autores subrayan la relación entre transparencia y confianza. Exponen los beneficios que aporta la transparencia a los diferentes grupos de interés. Analizan el origen de las resistencias a la transparencia organizacional. Definen la transparencia como *percepción de los grupos de interés sobre la facilidad que ofrece una organización para aprender sobre ella misma*. Nos parece una definición demasiado subjetiva. Hoy en día, con la tecnología de la que disponemos, se puede objetivar la facilidad que da una organización para aprender sobre su funcionamiento y sus resultados. La tecnología permite reforzar la transparencia de las organizaciones y facilita la medición objetiva de la misma.

2. TRANSPARENCIA Y CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN.

Teóricamente, la asociación entre *confianza* y *transparencia* es indiscutible y es subrayada por todos los autores. En la práctica, se confirma que la falta de confianza en la organización hace imposible la transparencia organizacional. La confianza en la organización es causa y, a la vez, efecto de la transparencia. Sin confianza, la transparencia podría ser peligrosa. Se podría manipular la información aportada. Incluso, podría ser utilizada en contra de las personas o en contra de los objetivos de la organización.

La confianza en la organización es un estado de ánimo que se apoya en dos sentimientos: el sentimiento de *potencia* y el sentimiento de *seguridad*. La potencia hace referencia a la capacidad que tiene la organización para producir productos o servicios de calidad. La potencia depende de las habilidades individuales, del método de trabajo, del sistema técnico y de la cultura de la organización. Actualmente, las tecnologías de información y comunicación permiten seleccionar mejor la información, codificarla, intercambiarla e integrarla en la creación de un conocimiento compartido por los grupos de interés de la organización. La medida de la facilidad en el acceso a este conocimiento acumulado de la organización nos permite medir el grado de transparencia alcanzado por una determinada organización.

La seguridad hace referencia al desarrollo de las habilidades de las personas en la organización, especialmente, la creatividad, la capacidad de cooperación, la integridad y un sistema de comunicación directa entre las personas. También este desarrollo de las habilidades de las personas de la organización forma parte de la definición de la transparencia organizacional. En resumen, la confianza en la organización está asociada a la obtención de los objetivos de la organización y al crecimiento de las personas. La confianza en la organización hace crecer la transparencia interna de la organización. A su vez, la transparencia interna facilita la transparencia externa, es decir, la transparencia en la relación con otras organizaciones.

3. BENEFICIOS DE LA TRANSPARENCIA.

Otra idea, bastante compartida por los estudiosos del tema, es que la transparencia beneficia tanto a los empleados como a los clientes y proveedores de la organización y a la sociedad entera.

3.1. Beneficios para los empleados.

La transparencia favorece, en primer lugar, a los empleados, porque éstos comprenden mejor el sentido de su trabajo y el papel que están cumpliendo en la organización. El trabajo se convierte para ellos en un medio para su autorrealización como personas. Esta motivación intrínseca es la que refuerza la vinculación de los empleados con la organización. Está demostrada la relación entre *transparencia organizacional* y el *sentido de responsabilidad* de los empleados en su toma de decisiones (Halter, de Arruda y Halter, 2009).

3.2. Beneficios para los clientes y proveedores.

Las organizaciones, transparentes con sus grupos de interés, tienen una mayor credibilidad (Brown y Michael, 2002) y tanto sus precios como sus procedimientos son percibidos como más claros y más justos (Carter y Curry, 2010).

3.3. Beneficios para la organización.

Se considera que las organizaciones transparentes, tanto interna como externamente, gozan de una gran ventaja competitiva por la mayor implicación personal de los empleados, mejores prácticas de cooperación interna y externa, toma de decisiones basadas en informaciones sólidas y pertinentes y un conocimiento más próximo a las habilidades de las personas (Halter, de Arruda y Halter, 2009; Carter y Curry, 2010).

3.4. Beneficios para la sociedad.

Es habitual hoy en día valorar las organizaciones desde una triple perspectiva: económica, ecológica y social. Para unir los intereses económicos con los ecológicos y sociales, las organizaciones necesitan promover los valores éticos. La mejor prueba de una alta

sensibilidad ética en las organizaciones es su nivel de transparencia (Elkington, 1998). La ética nos lleva al comportamiento trascendente, es decir, al cumplimiento de los intereses personales cumpliendo, al mismo tiempo, los intereses de otras personas. Gano yo y ganan las personas de mi entorno. Ética significa búsqueda de un bienestar compartido; significa cooperación en la construcción de mejores relaciones entre personas y entre grupos. La cooperación es posible únicamente con una comunicación transparente. Ciertamente, las organizaciones transparentes refuerzan los valores éticos en la sociedad.

4.LA TECNOLOGÍA HACE QUE LA TRANSPARENCIA SEA VERIFICABLE.

De acuerdo con los resultados del análisis, llevado a cabo por Parris y Dapko (2016), la mayoría de las definiciones de la transparencia en las organizaciones incluyen alguna de estas ideas: apertura interna y externa, acumulación de una información codificada sobre la organización, acceso a la información acumulada por la organización, conocimiento compartido de la organización. Integrandolo todas estas ideas, Parris y Dapko definen la transparencia organizacional como *percepción de los grupos de interés sobre la facilidad que ofrece una organización para aprender sobre ella misma*. Como hemos indicado más arriba, es una definición subjetiva porque se apoya en la percepción de las personas. Nosotros preferimos definir la transparencia organizacional como *facilidad que da la organización para acceder a la información acumulada sobre sí misma y al conocimiento construido por la misma organización*. Para que haya transparencia, es necesario tener un sistema de recogida de información y un sistema de codificación y de digitalización de la información recogida. Sólo así se podrá acceder a la información de la organización y participar en la construcción del conocimiento compartido en la organización. Por tanto, la tecnología permite transformar la impresión subjetiva de transparencia organizacional en dato objetivable. Las Tecnologías de Información y Comunicación nos permiten recoger, codificar, digitalizar, intercambiar y tratar la información para facilitar la construcción de un conocimiento compartido. Esta es la base técnica de la transparencia. Sin esta base técnica, la transparencia no pasará de ser una promesa voluntarista.

Esta definición de la transparencia organizacional supone que la organización es un sistema socio-técnico. Sistema social, basado en la creatividad, integridad y capacidad de cooperación de las personas, y en la comunicación directa entre las personas. Sistema técnico, que hace posible la recogida, codificación, digitalización e intercambio de la información. Las plataformas digitales son imprescindibles para que la comunicación entre las personas sea directa y para que éstas puedan participar en la construcción del conocimiento de la organización sobre sí misma.

5. RESISTENCIAS A LA TRANSPARENCIA ORGANIZACIONAL.

Actualmente, dado el desarrollo tecnológico, resulta relativamente fácil la recogida, codificación, digitalización e intercambio de informaciones referentes a la organización. No hay problemas técnicos para ello, pero es necesario que el personal se haya acostumbrado a la evaluación continua, es decir, que quiera y pueda demostrar la utilidad y validez de las acciones que se llevan a cabo en la organización. En este sentido, el método de trabajo y la cultura de la organización condicionan la transparencia organizacional (Rawlins,2009; Parris y Dapko, 2016).

5.1. La necesidad de ocultar prácticas poco éticas e, incluso, ilegales en la gestión de la organización.

Es una de las razones por las que se limita la apertura, tanto interna como externa, de la información pertinente a la organización. La falta de transparencia ha sido y es la consecuencia y, a la vez, la causa de la corrupción en las organizaciones.

5.2. Gestión basada en promesas más que en resultados.

Se cuida la apariencia, se ocultan o se maquillan los datos objetivos. Este marketing, basado en la apariencia, no permite desplegar una gestión transparente.

5.3. Falta de confianza en los grupos de interés tanto internos como externos.

Hemos dejado claro más arriba que la confianza en la organización está asociada a la transparencia en la gestión de la misma. Si no se confía en la integridad de las personas de la organización, no es posible la transparencia. Sería como dar armas a los individuos para hacer daño a las personas o a la misma organización.

5.4. Miedo a la reacción pública.

No siempre este miedo tiene que ver con la corrupción. Puede ser debida a la pérdida de peso en el mercado por parte de la organización. Es peligroso mostrar debilidad públicamente, a no ser que se tenga la garantía de una rápida recuperación. La superación rápida de una situación de debilidad por parte de las empresas mejora mucho la autoestima y la imagen externa de una organización.

5.5. La falta de creatividad, de cooperación, de integridad personal y de comunicación directa por parte de los empleados.

La transparencia organizativa es un medio para lograr una mayor implicación de los empleados en la gestión de la organización. Y se da por supuesto que basta una gestión transparente de la información acumulada por la organización para que el personal de la misma se implique en la creación del conocimiento. Pero esto no es cierto. Siendo muy importante el sistema transparente de gestión de la información, no es suficiente para que el personal participe en la creación del conocimiento interno de la organización. La organización tiene que formar a las personas, desarrollando su creatividad, su capacidad cooperativa y su integridad personal. Para esta formación del personal, el equipo de innovación es un buen instrumento.

6. DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD, DE LA CAPACIDAD DE COOPERACIÓN, DE LA INTEGRIDAD PERSONAL EN LOS INDIVIDUOS Y DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN DIRECTA EN LA ORGANIZACIÓN.

Los datos de mi experiencia personal, contrastados con los resultados de investigación, subrayan la importancia de la capacidad creativa, capacidad de cooperación e integridad de las personas como condiciones psicológicas necesarias para el desarrollo de una gestión transparente en la organización. Todo lo que hemos escrito sobre el sistema técnico de recogida, codificación, digitalización e intercambio de la información es muy importante para el desarrollo de una gestión transparente en la organización, pero no es suficiente. Hace falta, además, que se desarrolle la creatividad de las personas, porque es la base de la cooperación entre personas y entre grupos diferentes (Hennessey y Amabile (2010).

6.1. Autonomía de pensamiento.

Es el primer paso para el desarrollo de la creatividad en las personas. Significa perder el miedo a pensar por sí mismo y superar el pensamiento grupal. El primer paso para el desarrollo de la creatividad es la individualización de las relaciones colectivas. Se entiende el proceso de individualización en positivo, como adquisición de una mayor autonomía por parte de los individuos en su relación con todas las instituciones tanto religiosas como educativas, jurídicas, políticas, laborales, económicas y familiares. Esta individualización supone libertad personal y constituye la base del emprendimiento y de la responsabilidad de las personas en el proceso de transformación de las instituciones.

6.2. Flexibilidad mental.

Es necesaria para aprender a escuchar a diferentes especialistas e intentar comprender su perspectiva. En los equipos de innovación, la *memoria transactiva* ha sido definida como una *combinación del conocimiento que posee cada individuo y una memoria colectiva de qué es lo que sabe hacer bien cada uno de los miembros del equipo* (Austin, 2003, p. 866). A diferencia de lo que ocurre en el modelo mental compartido, la memoria transactiva se fija en lo que diferencia a las personas entre sí. La memoria transactiva se construye sobre las diferencias entre los miembros del equipo. Construir conocimientos compartidos sobre los *objetivos y las estrategias* de acción es muy importante para asegurar la convivencia y el trabajo en equipo. La actividad coordinada entre personas diferentes exige acuerdo en los objetivos y estrategias a seguir. En cambio, conocer qué sabe hacer bien cada uno de los miembros del equipo y tenerlo en cuenta a la hora de distribuir las funciones y las actividades dentro del equipo es lo más importante para reforzar la *memoria transactiva del equipo*. Ambos procesos (construir la memoria transactiva del equipo y construir modelos mentales compartidos para la acción) son básicos para una buena estructuración cognitiva del equipo. El núcleo de un equipo innovador reside en ese doble movimiento.

6.3. Emprendimiento.

Significa desarrollar la satisfacción del trabajo bien hecho. Desarrollar la motivación intrínseca. Sin duda, la creatividad es un proceso cognitivo, pero es también un proceso motivacional. Para crear algo que tenga valor, es necesario pasar del pensamiento a la acción. Ahí entra el aspecto motivacional de la creatividad.

6.4. Pasar de la competición a la cooperación.

Los expertos son especialistas de distintas especialidades. Su función en el equipo es la de aportar información válida y pertinente al problema que se trata de resolver. Pero el conocimiento lo construye el equipo. Si un experto pretende imponer al equipo *su conocimiento*, el equipo entra en un proceso de competición que, muy pronto, lo destruirá. La competición inicial entre expertos de diferentes especialidades no es mala. De hecho, la mejor cooperación suele comenzar por la competición. La competición obliga a trabajar en la búsqueda de una información basada en datos sólidos y pertinentes al problema que se trata de resolver. La competición inicial entre los miembros del equipo mejora la calidad del trabajo grupal. Lo malo es que una persona no tenga otra forma de negociar que la competición. ¿De qué depende que unas personas sean incapaces de pasar de la competición inicial a la cooperación? Katzenbach y Smith (1996), en su precioso libro *Sabiduría de los equipos*, responden: Depende del nivel de inteligencia emocional de las personas del equipo. Por *inteligencia emocional*, entendemos la capacidad de las personas para reconocer, expresar, controlar y reorientar las emociones competitivas hacia la cooperación. Para eso, es fundamental que cada individuo se sienta vinculado al equipo. Tiene que comprender los intereses del resto de personas del equipo y tomar conciencia de que la satisfacción, total o parcial, de todas ellas es lo mejor para mantener la cohesión del equipo.

7. LOS EQUIPOS DE INNOVACIÓN COMO INSTRUMENTOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.

En los años 80 y 90 del siglo pasado, fueron importantes los equipos de mejora, ligados a los modelos de calidad. La calidad del producto o del servicio era el distintivo fundamental de las organizaciones punteras. El modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) ayudó a muchas organizaciones en la mejora continua de los procesos de trabajo. Dentro de este modelo de la EFQM funcionaron los equipos de mejora. Dos características fundamentales:

tenían un liderazgo jerárquico y se centraban en la mejora de la tarea. Mejoraban los resultados de la organización, pero no ayudaban a crecer a las personas. No se cuidaba la creatividad de las personas. No se construían nuevos proyectos. Hacia finales del siglo pasado, comenzaron a desarrollarse los equipos de innovación que tienen las siguientes características:

7.1. *Liderazgo compartido*: Sin olvidar los principios de calidad, se comenzó a explorar nuevas formas de gestión organizacional, más centradas en el crecimiento de las personas, con una mayor participación de las mismas en la toma de decisiones y en la solución de los problemas del equipo.

7.2. *PBL (Problem Based Learning)*: Creatividad y cooperación eran las bases del conocimiento que se creaba en los equipos de innovación. Los trabajadores tenían que aportar su conocimiento para superar los problemas que se planteaban en la organización.

7.3. *Cooperación entre diferentes*: se reconocen y se valoran las diferencias en características de personalidad y en especialidades entre los miembros del equipo. La innovación exige cooperación entre diferentes. Libertad de pensamiento y respeto a las capacidades individuales para construir la *memoria transactiva* del equipo. Todas las personas son capaces de aportar algo que el equipo necesita, pero nadie es capaz de aportar todo lo que el equipo necesita. Belbin establece 4 pares de funciones o roles de equipo:

- Cerebro (aporta ideas) vs. Implementador (aporta acción).
- Impulsor (aporta motivación) vs. Cohesionador (aporta cohesión).
- Investigador de recursos (aporta nuevas experiencias) vs. Finalizador (aporta orden y finalización de tareas iniciadas).
- Monitor-Evaluador (aporta síntesis de ideas diferentes) vs. Coordinador (aporta coordinación de las personas).

Los psicólogos norteamericanos relacionan los roles de equipo con las diferentes especialidades de sus miembros. Lo importante es que los miembros del equipo: a) sean conscientes de la presencia de diferentes especialidades en el equipo; b) que los especialistas aporten al equipo información pertinente y válida; c) que se integren las aportaciones de los diferentes especialistas.

7.4. *Las sesiones de reflexividad*: Los equipos de innovación trabajan, pero cuando hay conflictos o problemas de rendimiento se paran y comienzan a reflexionar sobre lo que está pasando en el equipo. En estas sesiones de reflexividad, los equipos de innovación se aproximan mucho al funcionamiento de los grupos de terapia. Una formación previa de las personas coordinadoras como terapeutas de grupo ayuda mucho a la coordinación de los equipos de innovación.

8. NEGOCIACIÓN CREATIVA.

Es una negociación que se aplica en situaciones de conflicto de intereses. Consiste en construir nuevas ideas, nuevos valores y nuevos proyectos desde la diferencia. Supone ir a la negociación con una idea clara de lo que se quiere lograr, pero, al mismo tiempo, estar abiertos a que podamos construir en el grupo una nueva solución, que responda a los intereses de todas las personas. La técnica de la negociación creativa (Covey, 2012) presupone que todos los miembros de grupo comparten el interés de pertenecer al grupo. De lo contrario, no se podría aplicar la negociación creativa, porque no hay interés en mantener la relación grupal. Yo puedo sacrificar parte de mis intereses individuales a favor de los demás siempre que me interese pertenecer al grupo. La técnica de la negociación creativa se desarrolla en 5 fases:

8.1. Cada uno de los miembros de un grupo expone su interés en la situación de conflicto. Expone públicamente qué quiere conseguir. Para favorecer la expresión libre de los intereses, actualmente, se utiliza la técnica del *Brainstorming* o *tormenta de ideas* hecha por escrito, utilizando los Post-Its. Este primer paso es el más difícil. Las personas no suelen exponer sus intereses reales. Ocultan el interés más habitual en una situación de competición: “Quiero imponer al grupo mi perspectiva”. Al ocultar este interés, los intereses que se manifiestan no son del todo reales. Esto dificulta mucho la negociación.

8.2. Conocidos los intereses de los miembros del grupo, se aplica la técnica del *Diagrama de Afinidad*, es decir, se agrupan los intereses afines y se concretan los intereses de todos los miembros del grupo. En un grupo de 10 personas, no suelen pasar de 4 ó 5 los tipos o categorías de intereses que hay en el grupo.

8.3. Todos los miembros saben lo que quieren los otros. Ahora, cada persona tiene que buscar la mejor solución para todos. Es la fase central de la creatividad grupal. Uno piensa en sí mismo, pero piensa, igualmente, en los demás. Tiene que imaginar una solución que convenga a todas las personas del grupo.

8.4. Se analizan todas las soluciones aportadas por todos los miembros del equipo y se escoge la que obtiene mayor consenso en el grupo. Es importante evitar las votaciones. En caso de que no se pueda lograr un consenso, se puede aplicar la técnica de la selección ponderada.

8.5. Finalmente, se diseña la implementación de la solución escogida.

9. LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

La confianza entre la dirección y los grupos de interés de la organización es una condición necesaria para construir una cultura de la transparencia. Otros factores, que vamos a analizar a continuación, son medios o instrumentos para reforzar la confianza en la organización y, en consecuencia, reforzar la transparencia de la organización.

9.1. Coherencia entre valores proclamados y valores practicados.

Numerosos estudios han demostrado que la coherencia entre valores proclamados y valores practicados en la organización es el factor fundamental en la vinculación de las personas con la organización. En cambio, la falta de coherencia entre valores proclamados y valores practicados produce el alejamiento de las personas respecto a la organización. Esto era conocido, pero no se conocían bien los mecanismos que explican la relación entre *coherencia de valores* y *vinculación con la organización*. La investigación ha demostrado que la coherencia de valores proclamados y practicados favorece la *confianza* y la *comunicación*, variables que, directamente, están relacionadas con la transparencia. En base a los resultados de la investigación, podemos afirmar que la coherencia entre valores proclamados y valores practicados refuerza la confianza de los grupos de interés con la organización y facilita la comunicación interna y externa de la organización. Confianza y comunicación son variables que tienen altísima correlación con la transparencia organizacional.

9.3. Cultura científica.

Llamamos cultura científica de la organización a la práctica, individual y colectiva, de verificar la validez y la utilidad de las prácticas de la organización para lograr los objetivos de la misma. Se trata de desarrollar una cultura de evaluación. En principio, la evaluación no significa control, sino una ayuda para mejorar nuestro rendimiento. Una organización transparente debe tener criterios objetivos y subjetivos de evaluación, que permitan a las personas trabajar mejor

con miras a lograr el objetivo común de la organización (Maimone y Sinclair, 2014). Sin embargo, es cierto que esos mismos criterios se pueden utilizar para medir la aportación de cada persona a la organización. En ese caso, la evaluación es utilizada como instrumento para justificar las diferencias salariales de las personas en la organización.

9.4. Cultura ética de la organización.

En términos psicológicos, la cultura ética es la capacidad de trascendencia que tiene una persona, es decir, la capacidad que tiene una persona de lograr sus objetivos ayudando al resto de los miembros del equipo a lograr los suyos. *Transcendencia* es una palabra muy solemne, pero, en realidad, es la característica que define a las madres y a los padres de todos los tiempos, igual que a los grandes educadores de todos los tiempos. Cierta grado de trascendencia es habitual en una persona que ha logrado cierta madurez personal. La diferencia está en la extensión que tiene esa trascendencia. En algunas personas, la trascendencia se limita a la familia o al grupo más próximo, mientras, en otras personas, la trascendencia se extiende a toda la humanidad.

9.5. Cultura tecnológica.

Las tecnologías de información y comunicación, las bases de datos, los paquetes estadísticos para el tratamiento de los datos son necesarios para recoger, codificar, intercambiar y analizar las informaciones referentes a la organización. En los equipos de trabajo, la innovación se apoya en el análisis previo de los datos de investigación, recogidos en las bases de datos. La innovación social supone una nueva forma de abordar la solución a los problemas sociales. Las nuevas soluciones exigen un cambio en las relaciones de las personas en dirección hacia una mayor igualdad de derechos y cooperación desde la diversidad. Esta cooperación es la que permite a un equipo de innovación encontrar una nueva forma de abordar la solución de los problemas sociales. La innovación social no se puede separar de la investigación de las soluciones dadas previamente a los problemas sociales. De lo contrario, hay mucho riesgo de que estemos *descubriendo* algo que ya fue descubierto y, a veces, rechazado por investigadores anteriores. Dicho de otra manera, los equipos de innovación, que comienzan a trabajar sin haber analizado las soluciones previamente utilizadas en la solución de problemas sociales, corren el riesgo de perder mucho tiempo repitiendo errores del pasado.

9.6. Plataforma digital compartida.

Las plataformas digitales compartidas permiten transformar la información acumulada en conocimiento compartido sobre la organización. Para la recuperación de los datos de investigación y la discusión de diferentes especialistas es mejor utilizar plataformas digitales que permitan la discusión por escrito, evitando la pérdida de tiempo en interminables discusiones que no aportan ningún conocimiento. Actualmente, el trabajo en equipo combina el trabajo en línea con reuniones presenciales.

CONCLUSIÓN

Hemos definido la transparencia organizacional como *facilidad que ofrece una organización para acceder a la información acumulada sobre sí misma y al conocimiento construido por la misma organización*. Esta definición deja claro que la transparencia organizacional no es sólo una promesa voluntarista ni, solamente, una proclamación de valores éticos, sino un proyecto que se construye en el día a día de la organización, con profundos cambios en el método de trabajo, adquisición de competencias de creatividad y cooperación por parte de las personas de la organización y un profundo cambio cultural (Maimone, y Sinclair, 2014). Las tres dimensiones del cambio tienen que ir juntas para construir un nuevo espacio en la organización: *espacio físico* de trabajo, formado por la tecnología y plataforma digital; *espacio*

psicosocial, formado por las nuevas relaciones interpersonales, basadas en la creatividad, en la cooperación, en la transparencia e integridad personal; *espacio cultural*, basado en los valores de la ciencia, de la libertad y de la cooperación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Austin, J.R. (2003): Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 866-878.
- Ayestarán, S.; Balluerka, N.; Gorostiagaa, A.; Aritzeta, A.; Gómez, O. (2013): *Facilitación de equipos de innovación*. Bilbao: Editorial UPV/EHU.
- Brown, N.; Michael, M. (2002): From authority to authenticity: The changing governance of biotechnology. *Health, Risk and Society*, 4(3), 259-272.
- Carter, R.E.; Curry, D.J. (2010): Transparent pricing: Theory, tests, and implications for marketing practice. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(6), 759-774.
- Covey, S.R. (2012): *La 3ª Alternativa*. Barcelona: Paidós.
- Edwards, J.R.; Cable, D.M. (2009): The Value of Value Congruence”, *Journal of Applied Psychology*, 94, 654–677.
- Elkington, J. (1998): Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.
- Halter, M.V.; de Arruda, M.C.C.; Halter, R.B. (2009): Transparency to reduce corruption? *Journal of Business Ethics*, 84(3), 373-385.
- Katzenbach, J.R.; Smith, D.K. (1996): *Sabiduría de los equipos*. Madrid: Diaz de Santos.
- Maimone, F.; Sinclair, M. (2014): Dancing in the dark: Creativity, knowledge creation and (emergent) organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 27(2), 344-361.
- Parris, D.L.; Dapko, J.L. (2016): Exploring transparency: A new framework for responsible business management. *Management Decision*, 54(1), 222-247.
- Rawlins, B. (2009): Give the Emperor a Mirror: Toward developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71-99.