

# #RET

**Revista Española de la Transparencia**

Núm. 10. Primer Semestre 2020

ISSN 2444-2607. Págs. 113-127



**Felipe Gómez-Pallete<sup>1</sup>**



**Paz de Torres<sup>2</sup>**

**Asociación por la Calidad y la Cultura Democráticas. España**

## Nuevas fuentes de credibilidad.



RECIBIDO: 2 de julio de 2019  
ACEPTADO: 30 de enero de 2020

---

<sup>1</sup> Dr. Ingeniero de Minas (Universidad Politécnica de Madrid), M. Sc. & DIC (Universidad de Londres), PDG (IESE, Universidad de Navarra). Coach Ejecutivo (EEC Madrid). Co-Fundador y presidente de la Asociación por la Calidad y Cultura Democráticas. Director general de la Fundación Amancio Ortega (1997-2008). Vicepresidente ejecutivo de la Fundación Comillas (1994-1997). Director de Consultoría de Alta Dirección de IBM SAE (1984-1994).

<sup>2</sup> Licenciada en Derecho Europeo (Universidad Libre de Bruselas), Licenciada en Derecho (Universidad Autónoma de Barcelona – Universidad Robert Schuman de Estrasburgo). Titulada en Integridad, Buen Gobierno y Transparencia (Transparencia Internacional España). PDG (IESE, Universidad de Navarra). SMP (IE Business School). Co-Fundadora y vicepresidenta de la Asociación por la Calidad y Cultura Democráticas. Directora de la Fundación Francisco Luzón (2016-2017). Cisco Systems EMEA (1995-2004). Experta en traducción, corrección y comunicación escrita.

## Felipe Gómez-Pallete y Paz de Torres

**RESUMEN:** La confianza que las instituciones de un país inspiran en la ciudadanía se ha visto dañada en los últimos años, dentro y fuera de España. En el diagnóstico de las causas que nos han llevado a esta situación se abre paso una pregunta: Las fuentes de prestigio y reputación a las que se ha recurrido hasta ahora, ¿siguen siendo las únicas posibles?

En este trabajo se ofrecen nuevas posibilidades, otras fuentes de credibilidad para recuperar el terreno perdido. Estas propuestas vienen a sumarse a los mecanismos generadores de confianza tradicionalmente utilizados y que permanecen vigentes.

Para la adopción de los planteamientos y métodos de trabajo aquí recomendados, resulta imprescindible establecer puentes poco transitados en España: la combinación de categorías -teóricas y prácticas- de las organizaciones de carácter privado con las categorías propias de las organizaciones de carácter público, tanto en su esfera política como en la administrativa.

**PALABRAS CLAVE:** Transparencia, confianza, credibilidad, cultura organizacional, pensamiento institucional.

**CONTENIDOS:** 1. Dos estados de ánimo – 2. Confianza, transparencia y credibilidad – 3. Ampliar la mirada – 4. Desarrollo cultural y metodologías mixtas – 5. Conclusiones – Bibliografía.

### New avenues for credibility building

**ABSTRACT:** Over the past years, citizens trust in institutions has been damaged, both in Spain and abroad. When diagnosing the grounds of such a situation, one question stands out conspicuously: Could we imagine new sources of reputation and prestige, other than those heretofore taken into consideration?

In this work, new possibilities of credibility foundation are provided so as to regain lost ground. These proposals are intended to be an addition, instead of a replacement, of the trust building arrangements still in use.

An implementation of the approach and the work methodology suggested herein demands unavoidably to build bridges that are sparsely travelled in Spain, in particular, the blending of specific categories of private organizations, in terms of theory and practice, with those categories belonging to public organizations, both in their political and administrative sphere.

**KEYWORDS:** Transparency, trust, credibility, organizational culture, institutional thinking.

## Nuevas fuentes de credibilidad

### 1. DOS ESTADOS DE ÁNIMO

En el marco de las consecuencias de toda índole derivadas de la gran recesión de 2008, la **confianza** de los ciudadanos en las instituciones se ha visto dañada no solo en España; también en Francia, Estados Unidos e Italia (Toharia, 2016).

Mientras las causas de este proceso de deterioro son múltiples, los remedios disponibles resultan, por el contrario, insuficientes cuando no ineficaces. Para designar con una sola voz el amplísimo abanico de causas, quizá sea **corrupción** el término más comúnmente utilizado, y **transparencia**, el antídoto por excelencia.

Cada miembro de esta tríada -confianza, corrupción y transparencia- se empareja con su correspondiente verbo de acción: fortalecer la confianza, combatir la corrupción y trabajar con transparencia. Tanto en la literatura especializada como en la práctica cotidiana de las organizaciones, así privadas como públicas, coexisten dos formas de hilvanar estos tres elementos, a saber:

- Cómo entender y practicar la transparencia con el fin de luchar contra la corrupción.
- Cómo entender y practicar la transparencia con el fin de reforzar la confianza.

Teniendo ambos discursos idéntica raíz (la transparencia), se diferencian por el estado de ánimo de quiénes los pronuncian. Pues la disposición que se requiere para combatir (la corrupción) difiere sustancialmente del temple necesario para fortalecer (la confianza).

He aquí algunos ejemplos del espíritu con que diferentes organizaciones de nuestro país emprenden acciones para recuperar los niveles de confianza de sus respectivos grupos de interés.

El Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación se ha visto urgido a mejorar la reputación de España en el extranjero, para lo que creó la secretaría de Estado de la España Global. Entre los esfuerzos realizados por la Casa de Su Majestad el Rey para recuperar el favor de la ciudadanía cabe mencionar el código de conducta del personal de la Casa o la normativa sobre regalos a la Familia Real, recogidos ambos en la Web oficial, sometiéndose de este modo a la Ley de Transparencia.

Celebrar jornadas de puertas abiertas cada cierto tiempo como hace, por ejemplo, el Congreso de los Diputados; emitir contenidos patrocinados sobre los galardones internacionales otorgados a una entidad -práctica habitual entre los grandes bancos- o bien, simplemente, publicitar los puestos que ha escalado un

## Felipe Gómez-Pallete y Paz de Torres

ayuntamiento o un partido político en los rankings de transparencia son otras prácticas habituales encaminadas a mejorar la reputación.

¿Qué tienen en común estas iniciativas? ¿Por qué no consiguen invertir la tendencia a la baja de los índices de confianza institucional? ¿Es necesario abandonar este tipo de acciones o, por el contrario, puede hacerse algo más? Esta es nuestra respuesta: sí, se puede hacer mucho más. En este trabajo exponemos qué, por qué y cómo hacerlo.

La propuesta que aquí se presenta no es la única posible, ni acaso sea la más importante, ni siquiera la más urgente, pero, sin duda de ningún género, es una acción imprescindible, *sine qua non*, para recuperar la confianza como pilar de cualquier proyecto de vida en común.

### 2. CONFIANZA, TRANSPARENCIA, CREDIBILIDAD

Si la confianza que un ciudadano deposita en las instituciones que regulan su vida en sociedad ya no depende solo de lo que ha dependido siempre, sino de algo más ¿hacia dónde deben encaminarse los esfuerzos cuando el objetivo es recuperar la confianza perdida?, ¿con qué nueva disposición, mirada o talante debemos entender y practicar la transparencia? Pues parece incontrovertible que limitarse a acudir a las fuentes, a los usos y costumbres de siempre, antes reseñados por medio de diversos ejemplos, ha dejado de ser suficiente.

Gráfico 1. Mapa de las principales Entidades-Relaciones



Fuente: Elaboración propia.

## Nuevas fuentes de credibilidad

Sobre la confianza y su correlato, la credibilidad, puede decirse lo mismo que, sobre la transparencia, nos advierte Delgado Morales (2015: 24): "Se pronuncia con tanta ligereza y dentro de tantos contextos que en muchas ocasiones pierde su sentido, utilizándose de manera simplista y, otras veces, de manera equívoca". Por ello, comenzamos por concretar, en estilo telegráfico, el significado de los términos representados en Gráfico 1, una carta de navegación elaborada con fines didácticos:

- Confianza es lo que uno siente (o no) con relación al otro.
- El que confía hace las veces de receptor de los mensajes que el emisor emite con el fin de ofrecer credibilidad al primero.
- En este sentido, puede decirse que confianza y credibilidad son las dos caras de una misma moneda.
- Que confianza y credibilidad sean las dos caras de una misma moneda no nos autoriza a aceptarlos como conceptos sinónimos, pues la confianza es un atributo de quien confía, mientras que la credibilidad lo es de quien merece (o no) esa confianza.
- La confianza que uno siente está inspirada, o se fundamenta, en las expectativas que tiene sobre la conducta futura del otro, y no solo por lo realizado o conseguido por este en el pasado (Güemes, 2018). La confianza depende de cómo el receptor perciba el comportamiento (pasado) y el compromiso (futuro) del emisor.
- Confiar en el otro no implica que nos desentendamos de su comportamiento y dejemos de prestarle atención, del mismo modo que desconfiar del otro no supone que, automáticamente, nos interese y tomemos cartas en el asunto para corregir el comportamiento que nos ha hecho desconfiar.
- El receptor es quien concede o no concede, siente o no siente, su confianza en el otro, mientras que este, el emisor, es quien construye o destruye su credibilidad. En pocas palabras: la credibilidad es para quien se la trabaja (organización emisora); la confianza es de quien la siente (grupo de interés receptor).
- Todo receptor desarrollará su sentimiento de confianza o desconfianza en función de los mensajes que reciba sobre el comportamiento del emisor, entre otros, por ejemplo, los mensajes que le lleguen sobre la forma en que el emisor gestiona su integridad institucional, uno de los valores clave de la credibilidad (OECD, 2017).

Es en este momento de la argumentación cuando la transparencia entra en escena:

- Transparencia es la palabra con la que cualificamos los mensajes que circulan desde el emisor (ocupado y preocupado por su credibilidad) hacia el receptor (que siente o no siente confianza en el primero).
- El grado de transparencia de estos mensajes, señales o informaciones sobre el comportamiento del emisor es función de una batería de atributos, entre los que destacan: la usabilidad, utilidad e inteligibilidad que los datos tengan para el receptor, así como la actualidad e integridad de su contenido.
- Una organización es transparente en la medida que lo sean las señales, datos o mensajes que emite hacia el receptor.

## Felipe Gómez-Pallete y Paz de Torres

- Las leyes de transparencia, acceso a la información y buen gobierno promulgadas en el ordenamiento jurídico de cada país (Ley 19/2013, en nuestro caso) constituyen un imperativo legal para los emisores que sean sujetos obligados de la ley -unas 118.000 entidades en el caso de España (Martisi, 2019)-, al mismo tiempo que dan amparo legal a los receptores en sus demandas de información.
- La transparencia, si ha de servir para fortalecer la confianza, debe entenderse y practicarse dentro de unos límites (Innerarity, 2017). La idea de una transparencia ilimitada no es más que una ilusión publicitaria (Publicidad institucional, 2018).
- Si la transparencia cualifica los mensajes que el emisor **ofrece** o dirige al receptor, la *accountability* (término que traspasa los límites de la mera rendición de cuentas) es una de las principales **demandas** que los receptores dirigen a los emisores: el cliente a su proveedor, el ciudadano a su ayuntamiento, el feligrés a su parroquia, el paciente a su hospital, el votante a su partido, el accionista a su empresa, el trabajador a su sindicato.
- El papel que desempeña la transparencia en la percepción de la integridad y la credibilidad y, por tanto, en la confianza en las instituciones, por muy determinante que sea -que lo es- es un papel secundario: "La primacía debe estar siempre en el lado de la integridad (aspecto sustantivo) y no de la transparencia (carácter instrumental)" (Jiménez Asensio, 2017: 11).

Es así cómo transparencia, credibilidad y confianza quedan relacionadas con el grado de detalle necesario y suficiente para, al menos, poder responder a la pregunta original: Con el fin de recuperar la confianza perdida, *¿puede hacerse algo más?* Sí, mucho más. Nosotros proponemos ampliar la mirada.

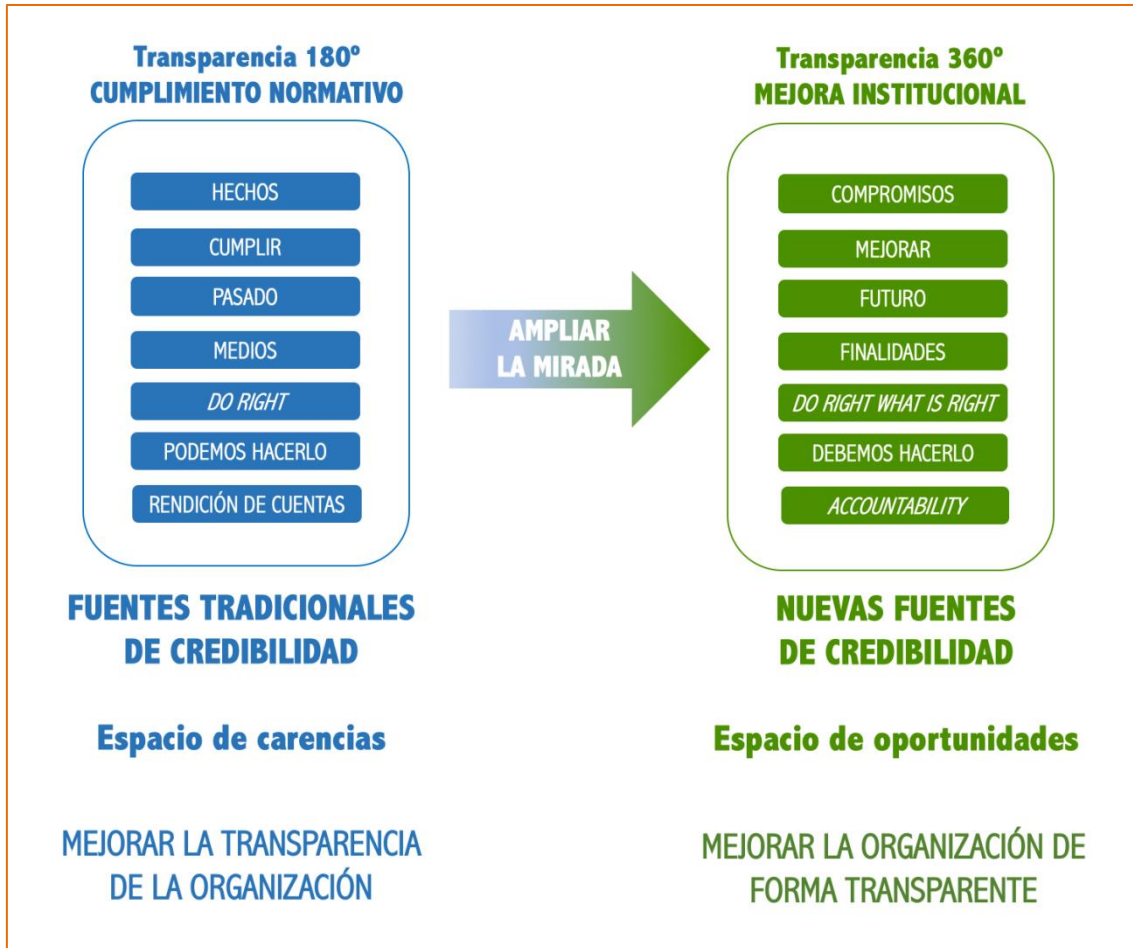
### 3. AMPLIAR LA MIRADA

En materia de credibilidad (como atributo de las entidades emisoras de mensajes), de transparencia (como cualidad de los mensajes transmitidos) y de confianza (de los grupos de interés, receptores de tales mensajes), se distinguen dos escenarios, a saber: uno, en el que se desenvuelve la mayoría de las organizaciones en la actualidad y, otro, hacia el que nos dirigimos.

Para referirnos a ellos, empleamos aquí la terminología acuñada hace tres años (Gómez-Pallete, 2017): al primero lo llamamos escenario  $180^\circ$ , esto es, el espacio en el que se desenvuelven las organizaciones que practican la transparencia  $180^\circ$ , o que tienen un sentido  $180^\circ$  de la credibilidad, mientras que al segundo lo denominamos escenario  $360^\circ$ . Son los dos espacios representados a izquierda y derecha, respectivamente, en el siguiente Gráfico 2.

## Nuevas fuentes de credibilidad

Gráfico 2. Del cumplimiento normativo a la mejora institucional permanente



Fuente: Elaboración propia.

Podemos decir que la actitud predominante hoy en día en el campo de la transparencia (180°) se caracteriza por lo siguiente: nos ocupa y preocupa mostrar que cumplimos. Queremos demostrar que somos fieles cumplidores de lo dispuesto, del espíritu y de la letra tanto de las leyes como de la normativa interna que cada organización se otorga a sí misma. Cumplir es el principio rector de nuestra conducta, y declarar que cumplimos, nuestra máxima para hacernos acreedores de la confianza de quienes nos interpelan. Haber cumplido nos confiere credibilidad, avala nuestro prestigio y cimienta nuestra reputación. Y la forma que tenemos de hacer patente esta trayectoria es publicitar de manera transparente - tanto sea por imperativo legal como por voluntad propia- (a) nuestra trayectoria y (b) nuestra situación actual, es decir, dando a conocer hechos pasados y presentes, respectivamente.

En este contexto, se está abriendo paso otra forma de fortalecer la credibilidad de las organizaciones y, con ello, de ganarse la confianza de los grupos de interés. En este otro paradigma de credibilidad-transparencia-confianza (correspondiente al

## Felipe Gómez-Pallete y Paz de Torres

escenario 360°) se sustituye el verbo **cumplir** por el verbo **mejorar** y, consecuentemente, este nuevo escenario se caracteriza por la publicación transparente, no de un hecho o situación, sino de un compromiso: el de mejorar de forma permanente hacia el futuro, compromiso que la organización emisora adquiere ante la sociedad, y de cuyos progresos va dando periódicamente cuenta mediante los correspondientes indicadores de calidad.

En cuanto a los sistemas de indicadores de calidad, las organizaciones 180° tienden a adoptar de forma acrítica los sistemas de indicadores existentes en el mercado que, elaborados por consultores externos, podemos denominar sistemas "llave en mano" (Torres, 2018: 6), mientras que las organizaciones 360°, además de utilizar estos sistemas *prêt-à-porter*, se muestran crecientemente interesadas en la elaboración de indicadores propios, los que resultan como expresión visible de sus prácticas de mejora continua.

Obsérvese que el rasgo diferenciador entre uno y otro escenario, 180° y 360°, no es la amplitud del marco legislativo: ordenamiento jurídico del país o normativa interna de cada organización. Como tampoco es un rasgo diferenciador el origen o motivación dominante: si por exigencia legal o por propia voluntad (transparencia voluntaria). Pues una organización no es "avanzada" (360°) por el mero hecho de que practique la transparencia voluntaria. El rasgo verdaderamente diferenciador es la **intención que mueve a los dirigentes**: cumplir (obligada o voluntariamente) o mejorar (voluntariamente, pues no hay ley que obligue a ello). Son dos aspiraciones que requieren de talentos e, incluso, capacidades muy diferentes.

No es lo mismo justificar que cumplimos que demostrar que mejoramos, es decir, no es lo mismo ofrecer hechos o situaciones que publicitar compromisos. Los hechos habitan en el pasado y las situaciones en el presente. Por el contrario, los compromisos miran al futuro. Lo primero implica la existencia de un referente, una meta, una ley o norma, la presencia de una estación término o final: el cumplimiento 100 %. Lo segundo supone el propósito permanente de superación. Es la diferencia que existe entre (a) mostrarse cumplidor, bueno, intachable (mediante la publicación de sueldos, gastos de viajes y agendas de trabajo) y (b) el compromiso de mejorar continuamente cada rincón de la arquitectura organizacional de las entidades. Es la distinción entre el prestigio conseguido y la credibilidad conquistada cada día.

Entiéndase que no nos estamos refiriendo al compromiso de mejorar permanentemente la transparencia de las organizaciones, sino al compromiso de mejorar permanentemente las organizaciones de forma transparente. Este matiz, con aspecto de juego de palabras, es de crucial importancia para caracterizar uno y otro escenario: el mayormente practicado hasta hoy (180°) y el que, gracias a la práctica adquirida, y sin dejar de practicarla, es preciso acometer en el futuro



## Nuevas fuentes de credibilidad

(360°). Tres ejemplos ayudarán a profundizar en las diferencias que existen entre uno y otro planteamiento:

1. En el mundo del deporte encontramos un primer caso que consideramos muy ilustrativo. Es conocida la firmeza con que Toni Nadal, primer entrenador de su sobrino, defiende la necesidad de **mejorar** permanentemente y evolucionar, más allá del **esfuerzo** que se requiere para salir airoso de una competición. Desde que nuestro excepcional jugador ganara su primera copa en París, este ha sido el mensaje que, una y otra vez, ha transmitido su equipo técnico: esforzarse, sí, por supuesto; pero lo importante es el empeño por mejorar permanentemente. Mas, así como a nadie se le ocurriría sostener que esforzarse es malo y mejorar es bueno, así tampoco -nos apresuramos a decirlo- tendría sentido sospechar que de los dos escenarios que estamos intentando dibujar, uno -180°- es el malo de la película y el otro -360°- el bueno, una aclaración importante sobre la que volveremos repetidas veces.
2. En el mencionado artículo *Por qué fracasan las instituciones* (Gómez-Pallete, 2017) encontramos un buen ejemplo de la distancia que separa la Transparencia 360° de la Transparencia 180°:

“En Reino Unido, allá por abril de 2016, la BBC lanzó un ambicioso plan de mejora continua para los próximos 5 años en determinados aspectos organizativos. En julio de 2017, la propia BBC publicó los sueldos de sus directivos y presentadores estrella. Lo primero [el compromiso público de un proceso de mejora continua para la consecución de sus objetivos institucionales] pasó desapercibido en los medios españoles, mientras que el dinero que ‘se embolsa’ fulano fue motivo de envidia, y la noticia [la publicación del hecho] fue considerada ‘un acto de transparencia sin precedentes’”.

3. En las antípodas del distrito londinense de Greenwich, nos encontramos con la *State Service Commission* del Gobierno de Nueva Zelanda. Dentro de su ámbito de actuación se encuadran organizaciones como, por ejemplo, el aeropuerto de Auckland. La gestión de esta empresa pública está regida por los principios del pensamiento sistémico y de la mejora continua, con referencia explícita a la escuela de Edwards Deming. Ambas materias son impartidas en la formación de sus gestores y, por consiguiente, son aplicadas exhaustivamente en la práctica diaria (New Zeland Government, 2017). La administración neozelandesa ha adoptado la mejora continua como la vía más eficaz hacia la consecución del bien común, tal como queda reflejado en su recientemente aprobado e innovador presupuesto del bienestar (New Zeland Government, 2019).

Con estos tres casos se ha querido ejemplificar, de la forma más didáctica posible, la diferencia entre ambos planteamientos (cumplir *versus* mejorar) y, al mismo tiempo, resaltar la ética de la mejora continua que comparten. Ética que se

## Felipe Gómez-Pallete y Paz de Torres

fundamenta en la siguiente idea: "La realidad se halla regida por el principio fundamental de la imperfección" (Gomá, 2016). Lo que equivale a decir que "el tiempo conspira a favor de la obra perfecta". Una idea que Steven Pinker expresaba así con motivo de la publicación de su último libro, *En defensa de la ilustración*: "Los problemas son inevitables, porque nuestro conocimiento siempre estará infinitamente alejado de la completitud (...) Una civilización optimista está abierta a la innovación y no la teme, y se basa en las tradiciones de la crítica. Sus instituciones siguen mejorando, y el conocimiento más importante que encarnan es el conocimiento de cómo detectar y eliminar los errores" (Pinker, 2018).

Estas argumentaciones refuerzan nuestra tesis: En materia de transparencia, de credibilidad y confianza, se puede hacer mucho más, pero no en lugar de lo que se está haciendo, sino además de lo conseguido, es decir, a partir de, y gracias a, lo que se viene practicando. Porque el escenario 180° no ha sido una equivocación; antes al contrario, ofrece la puerta de entrada natural al mundo 360°. Por eso hablamos de **ampliar la mirada**, no de cambiarla. En todos los ámbitos, no solo en clave organizativa sino también en clave institucional.

Pensar en las instituciones no equivale a pensar institucionalmente. Del mismo modo que pensar en asuntos científicos es distinto que pensar científicamente (Hecló, 2010). Esto nos lleva a introducir un nuevo rasgo diferenciador: no es lo mismo evaluar los logros de una organización (ya sean programas, servicios o procedimientos) tomando como referencia los objetivos de la propia organización, que evaluar los resultados alcanzados adoptando como referencia las finalidades de la institución (económica, educativa, sanitaria, etc.) en la que opera la organización evaluada.

Utilizar un determinado índice para valorar la marcha de una entidad bancaria -el retorno sobre la inversión, ROI, por citar un ejemplo- es una práctica habitual y útil; debatir sobre el comportamiento de la entidad a la luz del rol que la banca desempeña en la economía de un país es otra muy diferente cuestión. Del mismo modo, cabe decir que el grado de cumplimiento de un determinado programa social no equivale a preguntarse por la aportación de un ayuntamiento a la generación de valor público. Cuando una organización 180° evalúa el éxito de tal o cual operación, lo hace pensando en criterios tales como la eficiencia de la gestión de los recursos empleados. Mientras que una organización 360° se pregunta, además, por su grado de alineamiento con las finalidades del marco institucional en que opera.

Esta es la diferencia entre (a) adoptar como vara de medir los objetivos de una entidad en particular y (b) preguntarse por la finalidad, la razón de ser o el papel que esa organización debe desempeñar en la sociedad. Se trata de una distinción crucial aplicable a todos y cada uno de los ámbitos que constituyen la arquitectura institucional de un país, desde la economía a la administración pública, pasando

## Nuevas fuentes de credibilidad

por los medios de comunicación o el sector de las entidades no lucrativas (Edelman, 2018: 12).

La cultura del cumplimiento normativo ha sido, es y será esencial para el progreso de las sociedades, pero olvidar la necesidad de mejorar permanentemente puede poner en peligro el futuro. Tal es la amenaza que encierran las propuestas que, invitando a eludir la complejidad enriquecedora y adulta que entraña la superación permanente (ACCD, 2017), apuestan por empezar desde cero una y otra vez, es decir, por el simplismo infantil de la demolición y vuelta a empezar.

Cuando un organismo presenta los primeros síntomas de necrosis, además de considerar la conveniencia de una eventual amputación, deberíamos aprender a preguntarnos cómo se llegó a esos extremos. Porque, por paradójico que pueda parecer, no existe estrategia más eficaz contra la gangrena, ni más revolucionaria en su esencia, que practicar la mejora continua. Pues, en definitiva, las políticas de mejora continua constituyen, evidentemente, la vía preventiva más eficaz de cuantas puedan diseñarse.

En suma, sostenemos que el espacio (acotado) de carencias que supone cumplir la ley debe complementarse con el espacio (ilimitado) de oportunidades que se abre con la mejora institucional de las organizaciones. Es opción de los dirigentes de una organización limitarse a jugar en el primero de estos dos terrenos o, sin abandonar este, adentrarse en el segundo.

Esta es nuestra tesis: ha llegado el momento de mirar más allá del cumplimiento - tanto obligado como voluntario- de leyes y normativas si queremos recuperar la confianza en las organizaciones, clave de bóveda de una sociedad cohesionada y próspera. Es la hora de adoptar la mejora continua institucional como *leitmotiv* de un proyecto país que permita recuperar el sentido de la vida en común. Dicho en otros términos, hoy se hace necesario fundamentar la credibilidad mirando más allá del pasado e, incluso, del presente. Pues, en el siglo XXI, no hacer transparente el compromiso de mejora continua, es decir, de futuro, provoca que la *auctoritas* de los líderes y el prestigio de las organizaciones queden en entredicho. Pasado y presente ya no son suficientes, por más que nos agarremos a ellos, por inercia o por cualquier otro motivo (Nuez, 2019).

#### 4. DESARROLLO CULTURAL Y METODOLOGÍAS MIXTAS

La puesta en práctica de las acciones que se desprenden de nuestra tesis exigirá estrategias *ad hoc*, según sean las finalidades de las organizaciones formales de que estemos hablando. Pues no ha de perderse de vista que, en materia de transparencia e integridad, los desarrollos tanto teóricos como prácticos han tenido lugar, sobre todo, en el ámbito de lo público, mientras que, por otro lado, las metodologías de mejora continua y *compliance* nacieron y han prosperado en el campo de la empresa privada.

## Felipe Gómez-Pallete y Paz de Torres

Siendo esto así, recomendamos vivamente el empleo de métodos basados en las sinergias entre (a) el pensamiento y las prácticas de las organizaciones de carácter privado (con y sin ánimo de lucro) y (b) el pensamiento y las prácticas de las organizaciones de carácter público (tanto en su esfera política como en la administrativa). Porque la falta de puentes entre uno y otro mundo supone una grieta por la que se está escapando el futuro.

¿Por qué no se aplican los métodos de mejora continua en el seno de la Administración Pública? ¿Es que acaso satisfacer los intereses de la ciudadanía, mejorar sus condiciones de vida y, en definitiva, "la creación de valor público" (Arroyo, 2015) son finalidades incompatibles con la práctica de la mejora continua? Y, en el ámbito de la empresa privada, ¿qué está impidiendo que los programas de responsabilidad social corporativa dejen de ser un obstáculo en la búsqueda e identificación de nuevas fuentes de credibilidad como las aquí apuntadas?

Debería hacernos reflexionar el clamoroso vacío que se interpone entre (a) los expertos del mundo empresarial congregados en torno a la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM por sus siglas en inglés) y (b) los profesionales de la transparencia e integridad que actúan en el sector público. La falta de comunicación entre ambos colectivos, el mutuo recelo que se profesan, supone un despilfarro al que debería ponerse coto. No se trata sólo, ni siquiera principalmente, de un problema de corporativismo entre diferentes sectores o grupos profesionales. Tanto en el campus universitario como más allá de sus muros, unos y otros -lo público y lo privado- permanecen aferrados a sus métodos de trabajo y cerrados a la cultura del otro, una situación que creemos importante y urgente corregir.

Para concluir, citamos sucintamente un ejemplo real que da buena medida de los beneficios que reportan la filosofía aquí expuesta y los métodos que de ella se derivan. En el marco del proyecto financiado por la UE *Acción Democrática para la Paz* del Netherlands Institute for Multiparty Democracy de Colombia, tuvimos ocasión de trabajar para los principales partidos y movimientos políticos del país y aplicar la metodología que, de inspiración público/privada, nos fue requerida; una metodología que consta de tres tiempos (Torres, 2018), a saber: Un tiempo para comprender la realidad de las organizaciones participantes en materia de Transparencia (180° – 360°), un tiempo para enriquecer la inteligencia colectiva de los equipos humanos participantes y, por último, un tiempo para pasar a la acción y resolver colaborativamente los retos estratégicos planteados. Una operación de esta índole implica conjugar los principios y las prácticas de ambos campos de actividad, el público y el privado, para así incidir sobre los tres ámbitos de la cultura organizacional: sobre su núcleo -las presunciones básicas-, sobre los valores que de él emanan y sobre la parte más visible, los sistemas de dirección (Schein, 1985: 13-21).

## Nuevas fuentes de credibilidad

Al haberse alcanzado los objetivos que perseguía este proyecto -por el que una organización de la sociedad civil española llegó a Colombia a través de la UE- la idoneidad y eficacia de los planteamientos y métodos aquí ofrecidos quedan avaladas. Un final feliz que descansa sobre la complementariedad de categorías y herramientas público-privadas.

En suma, esta es nuestra recomendación concreta para transitar desde un mundo desconfiado hacia un **futuro cohesionado por la confianza**, pilar vertebrador de la sociedad. Pues de no ser así, todo quedaría en manos del "Derecho y el aparato de Justicia" (Attali, 2007: 92), inquietante escenario cuando a lo que se aspira es a la permanente construcción de un mundo cada vez más equitativo.

### 5. CONCLUSIONES

En este trabajo se propone una nueva forma de entender y practicar la transparencia cuando el objetivo de los dirigentes es fortalecer la credibilidad de sus organizaciones y, con ello, la confianza que los diferentes grupos de interés pueden depositar en ellas.

En primer lugar, se ofrece el significado de las tres categorías básicas utilizadas, a saber, confianza, transparencia y credibilidad. Aportamos este esquema por considerarlo necesario para evitar los frecuentes equívocos que produce el uso simplista de los conceptos involucrados.

A continuación, se plantean los dos pilares necesarios para adoptar la nueva forma de entender y practicar la transparencia: 1) Complementar la disciplina del cumplimiento normativo con la práctica de la mejora institucional permanente. Este primer pilar (no limitarse a cumplir, sino además proponerse mejorar) comporta la necesidad del segundo. 2) Ampliar los contenidos de la comunicación transparente. Además de comunicar los hechos pasados y las situaciones presentes a que obligan las leyes y las normativas vigentes, las organizaciones deberían comunicar, con igual rigor y transparencia, los compromisos de mejora institucional que hayan sido elegidos (qué, cuándo y quién) para el próximo ejercicio.

En tercer lugar, y como consecuencia de lo anterior, se recomienda como imprescindible la adopción de metodologías mixtas basadas en las sinergias entre (a) el pensamiento y las prácticas de las organizaciones de carácter privado (con y sin ánimo de lucro) y (b) el pensamiento y las prácticas de las organizaciones de carácter público (tanto en su esfera política como en la administrativa).

Por último, y con el fin de complementar la argumentación conceptual sobre la que descansa esta propuesta, se ofrece la reseña de un caso de éxito recientemente llevado a cabo por los autores en Colombia.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACCD 2017. "Cómo demoler la administración pública". *Blog ACCD*, 13 de julio. <https://bit.ly/2uUOgmY>.
- Arroyo Chacón, J. I. 2015. "Avances y desafíos de la gestión de la ética pública en América Latina". #RET, *Revista Española de la Transparencia*. Número 6, Primer Semestre. <https://bit.ly/2XdfMNS>.
- Attali, J. 2007. *Diccionario del siglo XXI*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica. Colección Paidós bolsillo, número 14.
- Delgado Morales, F. 2015. "De qué hablamos cuando hablamos de transparencia". #RET, *Revista Española de la Transparencia*. Núm. 1, Segundo Semestre. <https://bit.ly/2ZiGJgf>.
- Edelman, 2018. Edelman Trust Barometer. Executive Summary <https://bit.ly/2leigYn>.
- Gomá, J. 2016. "'Utopía', hágase justicia, perezca el mundo". *ABC. Suplemento cultural*, 26 noviembre. <https://bit.ly/2ZiX6tb>.
- Gómez-Pallete, F. 2017. "Por qué fracasan las instituciones". *Agencia EFE. Las firmas de EFE*, 6 de octubre. <https://bit.ly/2lxV4ml>.
- Güemes, C. 2018. "'¿Qué ves? ¿qué ves cuando me ves?' confianza institucional y gobierno abierto". #RET, *Revista Española de la Transparencia*. Número 6, Primer Semestre. <https://bit.ly/2Kljvmv>.
- Hecló, H. 2010. *Pensar institucionalmente*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica. Colección Estado y Sociedad, número 173.
- Innerarity, D. 2017. "The Improvement of Democracy Through Transparency and Its Limits". *International Journal of Philosophy*. Vol. 5, No. 5, pp. 44 - 49. <https://bit.ly/31EDSAo>
- Jiménez Asensio, R. 2017. *Cómo prevenir la corrupción. Integridad y transparencia*. Madrid: Los Libros de la Catarata.
- Martisi, B. C. 2019. "La transparencia en cifras: 1 consejo, 18 funcionarios y 118.000 entidades obligadas". *Compromiso Empresarial. La revista líder en innovación social*. 22 de abril, <https://bit.ly/2PMwSf5>.
- New Zealand Government, 2017. "Systems thinking and continuous improvement". *State Service Commission* <https://bit.ly/2KLaWAK>.
- New Zealand Government, 2019. The Wellbeing Budget. <https://bit.ly/2ZmzRia>.

## Nuevas fuentes de credibilidad

- Nuez, E. de la, 2019. "Transparencia y Casa Real". *El Mundo*, 19 de junio, <https://bit.ly/2x29zFA>.
- OECD 2017. "Trust and Public Policy. How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust". *OECD Public Governance Reviews*, March 27. <https://bit.ly/31Eav1h>
- Pinker, S. 2018. "El progreso sin humanismo no es progreso". *Ethic*, 16 octubre. <https://bit.ly/2tmcXtl>.
- Publicidad institucional. 2018. "Transparencia es que puedas saber todo". *Ayuntamiento de Madrid*. <https://bit.ly/2u3AShv>.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Toharia, J. J., 2016. "Confianza en las instituciones (1): España en perspectiva comparada". *Metroscopia*, 19 de diciembre. <https://bit.ly/2NBoixo>.
- Torres, P. de y Gómez-Pallete, F. 2018. Metodología para el fortalecimiento de la credibilidad de las organizaciones mediante la gestión de la Transparencia 360°. ACCD. Madrid, 30 de noviembre. Edición NIMD: <https://bit.ly/2HibETb>

