

Cuadernos de la
Cátedra CaixaBank de
Responsabilidad Social
Corporativa

Nº 44
Marzo de 2020

Reputación corporativa, transparencia y calidad informativa

Joan Fontrodona

Philip Muller

Cátedra CaixaBank de
Responsabilidad Social Corporativa

Reputación corporativa, transparencia y calidad informativa

Joan Fontrodona

Philip Muller

Cátedra CaixaBank de
Responsabilidad Social Corporativa

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	04
2. LA REPUTACIÓN CORPORATIVA, MARCO DE LA TRANSPARENCIA	06
2.1. LA REPUTACIÓN CORPORATIVA EN CUATRO PUNTOS	06
2.2.1. DIMENSIÓN SUBJETIVA	06
2.2.2. DIMENSIÓN COLECTIVA	07
2.2.3. DIMENSIÓN TEMPORAL	07
2.2.4. DIMENSIÓN VALORATIVA	08
2.2. GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA Y TRANSPARENCIA	08
3. TRANSPARENCIA EN LA EMPRESA: QUÉ ES Y POR QUÉ ADOPTARLA	10
3.1. UNA DEFINICIÓN DE TRANSPARENCIA PARA LA EMPRESA	10
3.2. MOTIVOS PARA LA TRANSPARENCIA	12
3.2.1. LA TRANSPARENCIA COMO OBLIGACIÓN	12
3.2.2. LA TRANSPARENCIA COMO OPORTUNIDAD	12
3.2.3. LA TRANSPARENCIA COMO RECONOCIMIENTO	13
3.3. DERECHO A LA INFORMACIÓN DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i> Y SECRETOS LEGÍTIMOS DE LAS EMPRESAS	13
4. LA CALIDAD INFORMATIVA: QUÉ ES Y CUÁNDO RESULTA MÁS NECESARIA	15
4.1. LAS TRES CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD INFORMATIVA	15
4.1.1. RELEVANCIA INFORMATIVA	15
4.1.2. COMPRESIBILIDAD	16
4.1.3. PRECISIÓN	16
4.2. MOMENTOS PARA LA CALIDAD INFORMATIVA	17
4.2.1. GESTIÓN DE CRISIS	17
4.2.2. GRANDES CAMBIOS DENTRO DE LA EMPRESA	18
4.2.3. PUBLICACIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA	18
4.2.4. RELACIÓN CON LOS MEDIOS	19
4.2.5. INTERACCIONES ENTRE EMPLEADOS Y EL MUNDO EXTERIOR	20
4.2.6. PRESENTACIÓN O INTERVENCIÓN DE UN DIRECTIVO DE LA EMPRESA ANTE UN PÚBLICO ESTRATÉGICO	20
5. CONCLUSIÓN	21
BIBLIOGRAFÍA	22
ANEXO	25

Una compañía transparente genera confianza en todos sus grupos de interés.

[...] no resulta sencillo ni inmediato trazar una relación causal bien definida entre comunicación transparente, confianza de los grupos de interés y reputación corporativa.

1. INTRODUCCIÓN

Numerosos estudios académicos y corrientes de opinión presentan la incorporación de la transparencia en la comunicación empresarial como una mejora indiscutible en las relaciones entre el mundo de la empresa y el resto de la sociedad. Una compañía transparente genera confianza en todos sus grupos de interés. Esta confianza, a su vez, resulta indispensable para sobrevivir y triunfar en un mercado donde la comunicación es cada vez más fluida y simétrica. Además —prosiguen estas voces—, una estrategia comunicativa centrada en generar la sensación de transparencia revierte a su vez en una sólida y positiva reputación corporativa.

Todo, por tanto, parecen ser ventajas para la empresa a la hora de decidirse por una comunicación transparente que satisfaga las expectativas de sus distintos grupos de interés. Si la transparencia de una empresa que no teme la mirada inquisitiva del exterior se premia con una buena reputación corporativa, el resultado que se asocia a una política de ocultamiento, en cambio, suele consistir, casi sin excepción, en la desconfianza y, a veces, en el escándalo.

A pesar de las verdades que, al menos intuitivamente, conlleva esta visión tan extendida de la transparencia, no resulta sencillo ni inmediato trazar una relación causal bien definida entre comunicación transparente, confianza de los grupos de interés y reputación corporativa. No está claro, para empezar, qué importancia y qué papel tiene la transparencia en la formación de aquello que se define como “reputación de una empresa”; tampoco, en segundo lugar, puede determinarse de una forma nítida y común para todas las compañías la información a la que sus distintos grupos de interés tienen derecho, más allá de la exigible por ley; ni, por último, existe una regla que fije con éxito la estrategia que debe seguirse para que la comunicación empresarial sea efectivamente percibida como un ejercicio de transparencia. En gran medida, el problema que subyace a estas tres dificultades reside en que tanto la transparencia como la reputación son percepciones de naturaleza subjetiva y, por tanto, están potencialmente expuestas a una serie de factores difícilmente medibles y cuantificables.

Baste un ejemplo actual para ilustrar todas estas dificultades e incógnitas. En marzo del 2018, el diario británico *The Observer* publicó cómo una empresa asociada a la campaña electoral de Donald Trump, Cambridge Analytica, había recopilado ilegalmente información sobre cerca de cincuenta millones de usuarios de Facebook con el objetivo de influir directamente sobre su voto en las elecciones estadounidenses al mostrarles anuncios que se ajustaban a sus intereses de la forma más personalizada posible (RI, 2019, pp. 78-80). La información se filtró y salió a la luz gracias a Christopher Wylie, trabajador de la compañía, quien, entre otras cosas, explicó cómo, una vez obtenidos los datos, se creaban modelos que podían replicar y predecir el comportamiento de los votantes a los que se dirigía esta campaña. Esta revelación puso a Facebook y, en particular, a su fundador y presidente, Mark Zuckerberg, en el centro de un debate público a ambos lados del Atlántico sobre las medidas de seguridad con las que la red social protegía la privacidad de sus usuarios, además de la política relativa a la publicación de propaganda electoral en esta plataforma.

En su momento, un gran número de diarios tacharon de insuficientes y, por tanto, de poco transparentes (RI, 2019, p. 80), las explicaciones de Zuckerberg respecto de la protección de datos y el control de la propaganda política. Sin embargo, casi dos años después —y tras las sesiones en las que el empresario tuvo que dar explicaciones ante el Congreso de Estados Unidos y el Parlamento Europeo— el escándalo no parece haber

afectado a Facebook todo lo que cabía esperar. La valoración extremadamente positiva de los productos de la red social contrarresta de forma suficiente lo que se definen como serios problemas de gobierno y transparencia. Así, a pesar de que en su informe del 2019 el Reputation Institute mencionó que la reputación de Facebook se encontraba en plena “caída libre” (RI, 2019), a primera vista los datos en número de usuarios parecen desmentir esta afirmación.

Apesar de las dificultades teóricas para definir de forma clara la relación entre transparencia, reputación y comunicación, este cuaderno pretende ser una guía o ayuda dirigida a todos aquellos profesionales del mundo de la empresa que no solo desean comunicar de forma transparente, sino que además esperan que la información sea percibida como tal. Ya en el 2015, la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa publicó *La transparencia: fuente de confianza en la empresa* (Alejos, 2015), que ofrecía una amplia definición de transparencia y que, además, examinaba varios modelos internacionales con que las compañías podían llevar a cabo sus estados de información no financiera (EINF). Con este trabajo ya realizado en mente, ahora pretendemos ofrecer una serie de pautas que puedan resultar útiles al definir una estrategia de comunicación que aspire a ser percibida como transparente y que, por tanto, ayude a afianzar una buena reputación corporativa.

Para ello, partiremos de lo más genérico para llegar a lo más concreto. Un primer apartado analizará la definición de reputación corporativa y su relación con la transparencia. El siguiente explicará los principales rasgos de la transparencia dentro del mundo de la empresa y ofrecerá tres motivos por los que merece la pena incorporarla en la propia práctica empresarial. Por último, en un tono más marcadamente práctico, el tercer apartado ofrecerá algunas claves para la publicación efectiva de esta información o, en otras palabras, para la definición concreta de una comunicación que genere la percepción de transparencia. El hilo conductor de estos tres apartados —y vínculo de unión entre las nociones de transparencia y reputación corporativa— será la noción de calidad informativa. Una empresa que publica información percibida como información de calidad es vista como transparente y, por tanto, como fiable. Sin embargo, lo que el *stakeholder* percibe como información de calidad supone una labor previa de planificación por parte de la compañía; es decir, la calidad informativa no se logra por accidente, sino que es el resultado de una estrategia capaz de generar la percepción de calidad.

Una empresa que publica información percibida como información de calidad es vista como transparente y, por tanto, como fiable.

2. LA REPUTACIÓN CORPORATIVA, MARCO DE LA TRANSPARENCIA

En este apartado nos detendremos brevemente en el análisis de qué es la reputación corporativa en general, qué factores la definen en la práctica y cómo se relaciona con la transparencia. El objetivo principal de este análisis consiste, de hecho, en subrayar el aspecto que más relaciona la reputación corporativa con la práctica de la transparencia: el diálogo con y la escucha a los grupos de interés.

Para ello, comenzaremos con un breve repaso de los cuatro rasgos que definen la reputación de cualquier organización: sus dimensiones **subjctiva, colectiva, temporal y valorativa**¹. Después, mencionaremos los cinco principios que guían la labor de empresas con una sólida y buena reputación corporativa (el principio de distinción, el de atención, el de consistencia, el de identidad y el de transparencia (Fombrun y Foss, 2005), y analizaremos con un poco más de detalle cómo se relaciona el principio de transparencia con la reputación. Una vez acabado este análisis, que atribuye a la transparencia su espacio dentro de la reputación corporativa, en los siguientes apartados del Cuaderno explicaremos qué es y cómo se pone en práctica la transparencia.

2.1. LA REPUTACIÓN CORPORATIVA EN CUATRO PUNTOS

Existe un importante consenso académico en torno a la importancia que tiene para cualquier empresa lograr y mantener una buena reputación a lo largo del tiempo, así como respecto a los factores que entran en juego en su génesis (Fombrun, 1996; Dalton y Croft, 2003). Sin embargo, no hay una definición única que recoja todos los aspectos y matices de la reputación corporativa (Barnett, Jermier y Lafferty, 2006). Aun así, y antes de ofrecer una definición lo suficientemente amplia y sólida de reputación corporativa, a continuación se indican cuatro características que aparecen de forma habitual en la literatura sobre el tema.

2.1.1. Dimensión subjetiva

La reputación hace referencia a aquello que alguien piensa de otra persona o de una organización (Davies, 2011, p. 45). En un primer estadio, podría definirse como una reconstrucción subjetiva de la identidad de una organización, en la cual intervienen factores objetivos, cognitivos y emocionales. Por ejemplo, un consumidor que compra un teléfono inteligente cuenta su propia experiencia del producto, a la que añade todo aquello que sabe de la empresa que lo produce y comercializa, además de todos aquellos sentimientos y emociones que la posesión del teléfono y su comercialización por esa compañía concreta inspiran o disparan. La reputación, por tanto, se relaciona con una percepción subjetiva de la identidad de una empresa, a la que se asocian, de forma consciente e inconsciente, ciertas prácticas y valores.

El fundamento de esta percepción consiste en todo aquello que la compañía hace y dice a lo largo del tiempo, tanto porque ella misma lo da a conocer o porque alguien más lo dice de ella. Cada grupo de interés reconstruye subjetivamente, a la luz de sus propias experiencias, conocimientos y emociones, la identidad corporativa de una organización. Algunos autores señalan que el núcleo de esa percepción, su contenido, es la integridad de la empresa (Dalton y Croft, 2003); otros, en cambio, prestan más atención a su impacto

La reputación [...] se relaciona con una percepción subjetiva de la identidad de una empresa, a la que se asocian, de forma consciente e inconsciente, ciertas prácticas y valores.

¹ Esta clasificación es propia. Para leer un listado completo de gran parte de las definiciones que se han dado de reputación corporativa. Cf. Barnett, Jermier y Lafferty, 2006. Estos autores las dividen en tres bloques: definiciones que hablan de la reputación como un valor (*asset*), como un juicio (*assessment*), o como una forma de conocimiento (*awareness*).

financiero, social y ambiental (Davies, 2011). En tanto que subjetiva, el contenido concreto de la reputación variará según la formación y los intereses de cada *stakeholder*. En este sentido, Davies (2011) observa que esta diversidad de conocimiento y expectativas supone un gran obstáculo a la hora de evaluar y medir la reputación corporativa de las empresas.

2.1.2. Dimensión colectiva

La reputación hace referencia a una serie de juicios de valor compartidos por varios grupos de interés acerca de la labor de una determinada empresa. Es un fenómeno colectivo y compartido, y, en este sentido, se la podría imaginar como una suerte de “opinión pública” o “termómetro social”, con que hacerse cargo de qué juicios y emociones despierta el trabajo de una organización en la comunidad en donde se instala y a la que afecta. Aunque la reputación comprende las valoraciones personales de todos y cada uno de sus *stakeholders*, estas no se contemplan en su individualidad, sino que conforman una percepción colectiva: cómo la sociedad percibe y valora la actividad de una empresa que se desarrolla dentro de sus límites.

El carácter colectivo, compartido, de la reputación corporativa implica que la misión y los valores de cada compañía, además del grado de compromiso real con ellos, serán examinados a la luz del sistema de valores, arquetipos sociales e intereses de una determinada comunidad (Davies, 2011, pp. 56-57). La labor de una empresa genera percepciones colectivas por el sencillo motivo de que se enmarca en una sociedad a la que beneficia o perjudica (CERSE, 2011). Precisamente por eso, los medios de comunicación, la comunicación institucional y hasta el rumor juegan un papel decisivo en la creación de esos juicios de valor compartidos (Fombrun y Rindova, 2002).

La reputación hace referencia a una serie de juicios de valor compartidos por varios grupos de interés acerca de la labor de una determinada empresa.

2.1.3. Dimensión temporal

Aunque ningún autor aventure un periodo mínimo para la formación de la reputación de una empresa en el imaginario de los diferentes grupos de interés, un gran número coincide en que se refiere al largo plazo (Fombrun, 1996; Dalton y Croft, 2003). Una compañía puede verse sacudida por un escándalo puntual que dañe su imagen el tiempo que tarda en remediarlo o neutralizarlo; pero un escándalo, en sí mismo, no tiene por qué poner en entredicho toda la labor de una organización, si se sabe gestionar adecuadamente. No ocurrirá lo mismo si, a raíz de ese escándalo, se descubre una pauta de actuación institucional, una práctica plenamente asentada en la cultura corporativa de la empresa y ejecutada de forma sistemática a lo largo del tiempo. En este caso, la reputación sí se resentirá de esa mala práctica y la compañía ganará una reputación de poco fiable. Por lo demás, el impacto de las redes sociales puede provocar que la reputación corporativa en un entorno virtual se vuelva más líquida y quede mucho más expuesta al corto plazo (Harquail, 2011).

La dimensión temporal de la reputación ha animado a varios autores a señalar aspectos en los que cualquier empresa debería fijarse a la hora de procurar definirla. Por ejemplo, Fombrun (1996) menciona la solidez y la coherencia de la identidad corporativa como características que garantizan la propia reputación, no solo porque una determinada compañía cumple con aquello que defiende como sus principales valores y misiones, sino porque repite o adapta esa pauta de actuación en diversas situaciones a lo largo del tiempo. En este sentido, las organizaciones crean un retrato y relato de sí mismas en el imaginario de sus grupos de interés, que las relacionan con un determinado estilo y modo de hacer (Dalton y Croft, 2003, p. 12). Esta reconstrucción subjetiva de la identidad de una compañía, fundada en su pasado, también se proyecta hacia el futuro: la reputación corporativa ayuda a los grupos de interés a predecir cómo actuará la empresa.

La reputación sirve para que los distintos *stakeholders* puedan decidir cómo quieren comportarse en su relación con una empresa.

2.1.4. Dimensión valorativa

La reputación sirve para que los distintos *stakeholders* puedan decidir cómo quieren comportarse en su relación con una empresa (Burke, Martín y Cooper, 2011; Fombrun y Rindova, 2002). Una buena reputación hará atractivo participar en esa organización, ya sea como consumidor, trabajador o accionista; mientras que una mala reputación, por el contrario, provocará rechazo y alerta social. La valoración social y colectiva que toda reputación entraña pretende ayudar a que cada grupo de interés —ya sea consumidor, accionista, proveedor, etc.— decida sobre ella, en concreto, sobre cómo quiere comportarse con ella. Considerada desde esta perspectiva, la reputación es un juicio de valor que guía, en mayor o menor medida, la acción de los grupos de interés. De ahí que la reputación sea vista como un bien intangible con impacto en el desempeño económico de la compañía (Fombrun, 1996), y, como consecuencia, todas las organizaciones quieren presentarse públicamente de la mejor forma posible.

A pesar de que hay consenso en cuanto a que la reputación de una empresa es un factor importante en su éxito o fracaso empresarial, lo cierto es que, en la práctica, resulta difícil medir ese impacto y conocer a ciencia cierta cómo se refleja una buena reputación en el desempeño económico de la compañía (Fombrun y Foss, 2005). Aun así, lo fundamental es que, por difícil que resulte su medición, la reputación de una organización se relaciona directamente con el comportamiento final de los distintos *stakeholders*.

A la luz de estas cuatro características, y como conclusión de este primer punto, puede definirse la reputación de una organización como “la percepción positiva o negativa que tienen de una empresa sus distintos grupos de interés”. Las fuentes de esta percepción consisten en la experiencia directa del *stakeholder*, su conocimiento del quehacer de la compañía a lo largo del tiempo, toda la información que esta da a conocer sobre sí misma y toda la que otros medios de comunicación —formales o informales— publican sobre ella.

En tanto que es una percepción, se dice que la reputación es **subjetiva**; en tanto que grupos de personas comparten la misma, se dice que es **colectiva**; en tanto que se refiere al largo plazo y ayuda a predecir el comportamiento de la empresa, se dice que posee una dimensión **temporal**; y, por último, en tanto que asigna a o relaciona con una determinada compañía y prácticas una serie de valores, positivos o negativos, se dice que es **valorativa**. Aunque esta percepción no determina la relación de los distintos grupos de interés con una empresa, sí influye en la forma en que se comportan con ella y, también, en aquello que esperan de ella.

2.2. GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA Y TRANSPARENCIA

¿Cómo se relaciona la transparencia con la reputación corporativa?

¿Cómo se relaciona la transparencia con la reputación corporativa? ¿Hasta qué punto resulta decisivo ser percibido como transparente para generar una buena imagen de la organización en los distintos grupos de interés? Tanto el RepTrak del Reputation Institute (2019) como el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOCOR, 2019) sitúan la transparencia dentro del gobierno corporativo de las empresas. Con ello, cabe entender que cualquier *stakeholder* responsabilizará de la falta de transparencia al mismo gobierno de la compañía, y que esta asociación incidirá de lleno en su reputación corporativa.

Fombrun y Foss (2005) enumeran cinco principios que posee cualquier empresa que goza de una sólida reputación corporativa. Estos cinco principios son:

- **Principio de distinción.** Las compañías con una sólida reputación corporativa ocupan un lugar distintivo en la mente de los *stakeholders*, lo que significa que también son capaces de distinguirlas y reconocerlas entre la competencia.
- **Principio de atención.** Las empresas con una sólida reputación corporativa centran la atención de los *stakeholders* en un único mensaje, idea o valor, que puede asociarse fácilmente con ella.
- **Principio de consistencia.** Las compañías con una buena reputación corporativa son sólidas y coherentes con su propia identidad y sus valores a lo largo del tiempo. No se permiten giros en sus políticas y formas de actuar que generen confusión en los *stakeholders*.
- **Principio de identidad.** Las empresas con una buena reputación corporativa cuentan con una identidad claramente definida, que consiste en aquellos principios y valores con los que la empresa quiere guiarse y conducirse, y con los que se compromete de forma activa y pública.
- **Principio de transparencia.** Las compañías con una reputación corporativa fuerte son transparentes en su forma de trabajar. Esta transparencia requiere mucha comunicación efectiva con los distintos grupos de interés: que las empresas estén dispuestas a publicar información sobre sí mismas y a tomarse en serio el diálogo con los *stakeholders*.

Fombrun y Rindova (2002) definen la transparencia como “aquel estado en el que se encuentra una organización que ha conseguido que su identidad interna refleje de forma efectiva las expectativas de los distintos *stakeholders* y que, al mismo tiempo, cuenta con la certeza de que lo que esos *stakeholders* piensan de la compañía refleja de forma precisa su propia identidad”. Es decir, para estos autores, la transparencia supone una cierta adecuación entre identidad interna de una empresa y expectativas de sus *stakeholders*. Este estado es el resultado de un proceso de gestión de la reputación corporativa que tiene como premisa principal escuchar a los grupos de interés y tomarse en serio aquello que esperan y piden a la compañía.

Esta definición de transparencia hace justicia al sentido original del término. Un cuerpo transparente es aquel que puede atravesarse, traspasarse con la mirada, aquel que permite “mirar a través” de él (Dell’Acqua, 2008). De la misma forma, una empresa transparente, de acuerdo con estos autores, sería aquella que permite al *stakeholder* mirar a través de ella. ¿Por qué? Porque ha conseguido adecuar las expectativas del que mira a la realidad de lo que ve y viceversa. Lo importante y llamativo del planteamiento de Fombrun y Rindova (2002) es que señalan la escucha seria y el diálogo comprometido con los *stakeholders* como primer paso para crear una buena reputación corporativa, y también para alcanzar ese punto en el que la identidad corporativa y las expectativas de los *stakeholders* se adecúan.

Las compañías con una reputación corporativa fuerte son transparentes en su forma de trabajar.

De la misma forma, una empresa transparente, [...], sería aquella que permite al *stakeholder* mirar a través de ella.

3. TRANSPARENCIA EN LA EMPRESA: QUÉ ES Y POR QUÉ ADOPTARLA

En los últimos años, la transparencia ha pasado de gozar de cierta popularidad a adquirir un carácter social casi mítico (Christensen, 2002; Christensen y Cornelissen, 2015). Hace treinta años, el intelectual italiano Gianni Vattimo publicaba *La sociedad transparente* (1990), en la que se proponía someterla a una severa crítica intelectual; y, en el 2013, el filósofo surcoreano Byung-Chul Han lanzaba *La sociedad de la transparencia*, obra en la que lleva a cabo un análisis de las consecuencias del imperativo social que exige a todo el mundo publicar cuanto hace en todo momento². A pesar de que ambos pensadores critiquen el paradigma de una transparencia absoluta, nada parece indicar que sus posturas hayan suscitado un gran respaldo social. Más bien parece lo contrario: el uso de las nuevas tecnologías ha facilitado que surja el sueño de alcanzar un estado idílico en el que todo sea transparente para todos, visión que es herencia directa de los ideales de la Ilustración (Christensen, 2002).

Sí es cierto que un gran número de personas asocian el aumento de la transparencia con una mayor democratización del conocimiento y, por tanto, con un desarrollo igualitario de la sociedad en general. Por ejemplo, el informe de Corporate Excellence y Canvas Estrategias Sostenibles *Approaching the Future 2019. Tendencias en reputación y gestión de intangibles* señala en el apartado “Tendencias en ética y transparencia” el uso del *blockchain* como una novedosa herramienta de transparencia. Al proponer una forma descentralizada de almacenar datos, resulta más sencillo verificarlos por varios usuarios. Esa mayor descentralización y transparencia, que vuelve irrelevantes “a intermediarios o autoridades centrales” (2019, p. 49), apunta a una mayor democratización.

Por lo demás—y como recuerdan de forma constante la literatura científica y los medios de comunicación—, los numerosos escándalos provenientes de las esferas pública y privada ponen sobre la mesa la siempre actual necesidad de ejercer un cierto control sobre las grandes corporaciones y Gobiernos a través de mecanismos eficientes de rendición de cuentas (Alejos, 2015).

En este apartado nos preguntaremos por el alcance de la transparencia en el mundo de la empresa. A continuación, expondremos los motivos por los que una compañía puede optar por ser transparente. Por último, analizaremos el derecho a la información de cada grupo de interés, un dato básico a tener en cuenta a la hora de diseñar una estrategia de comunicación que procure generar transparencia.

3.1. UNA DEFINICIÓN DE TRANSPARENCIA PARA LA EMPRESA

Numerosos autores han probado a definir, de forma más o menos definitiva, una noción de transparencia aplicable al mundo empresarial y de las organizaciones. Rawlins (2009), por ejemplo, la contrapone al secretismo (*secrecy*) u opacidad, y ofrece como criterio-guía para medirla preguntarse si la empresa se propone ocultar algo con una determinada acción, práctica o decisión (p. 73). Un *stakeholder* confiará en aquella compañía que “no le oculta nada”; nada, lógicamente, sobre aquello de lo que debe y espera estar informado. Desde esta perspectiva, un *whistleblower* es, precisamente, aquel empleado o subordinado que decide no callar frente a una práctica empresarial que, a su juicio, la sociedad debe conocer.

² Entre las frases más conocidas de este libro se encuentra “La sociedad de la transparencia es un *infierno de lo igual*” (Han, 2011, p. 12), que ofrece rápidamente el tono y el enfoque de toda la obra.

[...] los numerosos escándalos provenientes de las esferas pública y privada ponen sobre la mesa la siempre actual necesidad de ejercer un cierto control sobre las grandes corporaciones y Gobiernos a través de mecanismos eficientes de rendición de cuentas.

Después de analizar gran parte de la literatura académica que aborda la problemática de la conceptualización de la transparencia, Schnakenberg y Tomlinson (2016, p. 1788) la definen como “la percepción de la calidad de aquella información voluntariamente compartida por un emisor”. Traducida al mundo de la empresa y, sobre todo, a la práctica empresarial, podría afirmarse que la transparencia consiste en compartir voluntariamente con los distintos grupos de interés información de calidad. La ventaja de esta definición es que, vista desde la perspectiva del *stakeholder*, define la transparencia como una percepción y que, por tanto, resulta sencillo e intuitivo relacionar su puesta práctica con la reputación corporativa.

Rawlins (2009) considera que la práctica de la transparencia es inseparable de la publicación puntual de información veraz, de la participación de los *stakeholders* y de la rendición de cuentas; e identifica tres elementos que son necesarios para calificar de transparente cualquier comunicación de una empresa:

- 1. Publicación puntual de información veraz.** La transparencia supone publicar información de calidad, que satisfaga las necesidades y expectativas de aquellos a quienes se dirige de forma puntual. Se distingue así de la mera “publicación” de información y, sobre todo, de publicar un exceso de información que dificulte cualquier tipo de comprensión (Fontrodona, 2016, p. 26; Rawlins, 2009, p. 74). Para generar comprensión y confianza, es necesario que la información que se dé a conocer sea veraz, relevante y puntual. Por lo demás, la empresa deberá conocer con certeza qué información reclaman los distintos *stakeholders*. En este sentido, si bien puede afirmarse que la transparencia no equivale a decir “todo a todos”, tampoco supone decir “lo mismo a todos”.
- 2. Participación de los *stakeholders*.** La transparencia no conseguirá sus objetivos si no conoce qué información demanda cada grupo de interés. Para ello, es necesario tenerlos presentes a la hora de definir la estrategia de comunicación a seguir. En este sentido, internet y las redes sociales hacen que sea posible mantener conversaciones cada vez más simétricas entre empresas y grupos de interés (Granados y Gupta, 2013; Harquail, 2011). Por su parte, Christensen (2002) señala que es imposible que una compañía obtenga y transmita una imagen completa de sí misma y que, por tanto, siempre le resultará imposible darse a conocer de una forma total. Aun así, la identificación de los grupos de interés ayudará a adecuar la información que se publica a la audiencia a la que se dirige. Por otro lado, el mismo autor señala que la transparencia presupone un grado mínimo de formación por parte de la audiencia para discriminar la calidad de la información que se le propone, pero, sobre todo, para evaluar la legitimidad de sus expectativas a la hora de reclamarla.
- 3. Rendición de cuentas de las empresas.** El ejercicio de la transparencia presupone que una compañía es responsable de sus acciones y políticas. En este sentido, Rawlins (2009) señala que precisamente es esa responsabilidad la que hace de la transparencia algo tan valioso. La rendición de cuentas es una condición necesaria, pero no suficiente, para generar confianza en los distintos *stakeholders*. Entre los modelos y guías de rendición de cuentas que gozan de un mayor respaldo internacional destacan la Global Reporting Initiative (GRI) y los modelos ISO 14000 y AA1000³. En el marco jurídico español, la Ley 11/2018 en materia de información no financiera y diversidad obliga a las empresas de más de 500 trabajadores o que facturan más de 40 millones de euros anuales a elaborar su EINF tomando como guía modelos internacionales, y pone como ejemplo concreto el modelo GRI.

[...] la transparencia consiste en compartir voluntariamente con los distintos grupos de interés información de calidad.

La transparencia no conseguirá sus objetivos si no conoce qué información demanda cada grupo de interés.

³ Este Cuaderno no abordará en detalle estas formas de rendición de cuentas, en gran parte porque en el Cuaderno de la Cátedra citado, *Transparencia: fuente de confianza en la empresa*, Alejos (2015) ya los analiza con gran detalle, sobre todo en los anexos (pp. 21-24).

3.2. MOTIVOS PARA LA TRANSPARENCIA

Un primer rasgo que destaca, y tal vez sorprenda, de la definición de transparencia propuesta es que su núcleo apunta a una información que las empresas comparten de forma voluntaria. De hecho, como se ha indicado, al menos en España la ley obliga a las compañías de cierto tamaño a rendir cuentas y dar a conocer su EINF. Sin embargo, puede argumentarse que, por mucho que la transparencia presuponga la rendición de cuentas, no se agota en ella (Argandoña, 2016); con mayor motivo si la empresa quiere dejar claro que está dispuesta a dar información por propia iniciativa y no solo por un requisito legal.

Frente a la tentación de tomarse la transparencia como una rendición de cuentas obligatoria, conviene fijarse en otras razones que justifican las bondades y ventajas de optar por una forma de comunicar transparente. Juan Antonio Pérez López (2002, pp. 53-58) resumía las motivaciones de las acciones humanas en extrínsecas (recompensas o castigos ligados a la acción), intrínsecas (la satisfacción que puede obtenerse al realizar la acción) y trascendentes (valorar el servicio que la acción presta a los demás). Siguiendo este mismo esquema, puede hablarse de la transparencia como una obligación, como una oportunidad y como un ejercicio de reconocimiento.

3.2.1. La transparencia como obligación

La sociedad demanda a las empresas que publiquen con exactitud el impacto ambiental, social y de gobierno de su labor. El lado obligatorio de la transparencia explica la demanda pública creciente para que cualquier compañía lleve a cabo un ejercicio de rendición de cuentas. En España, como se ha indicado anteriormente, la Ley 11/2018 obliga a publicar un EINF a todas las empresas de más de 500 trabajadores o que produzcan más de 40 millones de euros netos anuales. Además, la Ley 19/2013, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, obliga a una mayor rendición de cuentas a todas aquellas compañías privadas que hayan recibido 100.000 euros o más de ayuda en dinero público, o que hayan generado el 40% de sus ingresos o más con fondos públicos, siempre que esa cantidad supere los 5.000 euros.

La obligatoriedad de la transparencia responde, por un lado, al valor público que se otorga a esa práctica y, por otra, a la voluntad social por conocer, y en cierta medida controlar, las consecuencias que genera la actividad empresarial (CERSE, 2011). Podría afirmarse que el cumplimiento de esta obligatoriedad supone una motivación extrínseca, en tanto que viene impuesta desde fuera a la compañía. Sin embargo, y a pesar de que cada vez más la ley exija a las empresas que pongan información a disposición de sus *stakeholders*, ni la transparencia se reduce a la obligación legal, ni su puesta en práctica se limita a la rendición de cuentas.

3.2.2. La transparencia como oportunidad

Algunos autores (Rawlins, 2009) han llamado la atención sobre la oportunidad que representa para las empresas la necesidad de publicar información de calidad. Por un lado, la transparencia remite a la publicación de información veraz; para que esa información veraz no dañe la propia imagen, la necesidad de ser transparente ofrece a la compañía un motivo de peso para cambiar cualquier aspecto de su labor que no sobreviva al escrutinio público. El ejercicio de comunicar de forma transparente puede funcionar como un catalizador para el cambio o la mejora. En este sentido, la transparencia siempre será una práctica oportuna.

El ejercicio de comunicar de forma transparente puede funcionar como un catalizador para el cambio o la mejora.

Además, las condiciones de posibilidad de una transparencia efectiva abren la puerta a actuaciones que han tenido poco recorrido hasta el momento, como, por ejemplo incluir a los *stakeholders* en un diálogo activo y continuado con la empresa (Melé, 2016; Granados y Gupta, 2013). Si la publicación de información veraz y relevante para cada grupo de interés presupone conocer sus inquietudes y expectativas concretas, el ejercicio de la transparencia ofrece la posibilidad de incorporar a todos los *stakeholders*, y no solo a accionistas y trabajadores, en el propio quehacer de la compañía. De este modo, la transparencia serviría para replantearse de raíz la relación con los diferentes grupos de interés y, sobre todo, las estrategias y el sentido de la comunicación corporativa.

3.2.3. La transparencia como reconocimiento

Publicar información que va más allá de lo estrictamente legal presupone una convicción y un compromiso específicos por parte de las empresas (Losada, 2016). Esta convicción es consecuencia del reconocimiento del derecho a la información de los distintos grupos de interés y conecta directamente con la credibilidad de una compañía, sobre todo en lo relativo a sus compromisos en materia de responsabilidad social corporativa (CERSE, 2011, p. 2). En este sentido, puede afirmarse que una empresa transparente es una empresa creíble.

El fundamento de esta credibilidad reside en reconocer que la propia compañía impacta en la sociedad y que los distintos grupos de interés tienen derecho a conocer la magnitud y los pormenores de ese impacto. Independientemente de que la transparencia suponga un imperativo legal y de que, además, pueda representar una oportunidad de mejora interna, responde, ante todo, al reconocimiento del derecho a la información de los grupos de interés, que se concreta en un imperativo moral. Guiarse por este reconocimiento a la hora de informales explica por qué cabe hablar de la transparencia como “fuente de confianza en la empresa” (Alejos, 2015).

3.3. DERECHO A LA INFORMACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS* Y SECRETOS LEGÍTIMOS DE LAS EMPRESAS

Después de haber analizado los tres motivos que pueden llevar a una empresa a “compartir voluntariamente”, nos preguntamos ahora por el contenido de la información que se comparte. Esta información está flanqueada por dos derechos que conviene garantizar en todo momento: de una parte, el derecho de cualquier compañía a custodiar sus secretos legítimos⁴, entre otros motivos, para resultar competitiva en su sector y mercado; de otra, el derecho de sus diferentes grupos de interés a conocer todo aquello de la labor de esa empresa que les afecta.

El ejercicio de la transparencia presupone una deliberación, un momento prudencial, que señale de forma nítida qué conviene publicar y qué, en cambio, es legítimo ocultar. No existe una regla común a todas las compañías y, en este sentido, cabe entender la transparencia como un “dilema” (Losada, 2016, p. 25; Alejos, 2015), sobre todo en un contexto en el que ser percibido como transparente supone una gran ventaja competitiva (Granados y Gupta, 2013).

Publicar información que va más allá de lo estrictamente legal presupone una convicción y un compromiso específicos por parte de las empresas.

El ejercicio de la transparencia presupone una deliberación, un momento prudencial, que señale de forma nítida qué conviene publicar y qué, en cambio, es legítimo ocultar.

⁴ Melé (2016, p. 48) habla de “secretos legítimos”; Schnackenberg y Tomlinson (2016, p. 1799), de “secretos sancionados o autorizados” (“*sanctioned secrets*”). Usamos la denominación de Melé porque vincula de forma más directa la transparencia con la legitimidad, y no con la legalidad; también, porque hablar de secretos autorizados requiere que exista una institución ajena a la propia empresa u organización que los sancione o autorice, y no es el caso; no, al menos, en el ámbito privado.

Un primer criterio para determinar el contenido de la información que se comparte voluntariamente con los diferentes stakeholders consiste, por tanto, en preguntarse por aquella información a la que tienen derecho.

Un primer criterio para determinar el contenido de la información que se comparte voluntariamente con los diferentes *stakeholders* consiste, por tanto, en preguntarse por aquella información a la que tienen derecho. Domènec Melé (2016, pp. 152-155) presenta una pormenorizada lista de todos los deberes de justicia y las oportunidades de cooperación activa que una empresa que se defina como responsable y sostenible debe procurar cumplir con sus *stakeholders* –accionistas, inversores, empleados, clientes y consumidores, proveedores, la sociedad y la comunidad local, y, por último, los competidores–. Muchos de estos deberes incluyen aquellos directamente relacionados con la comunicación y el diálogo con los distintos grupos de interés. Se reproducen en el **Anexo** a modo de ejemplo.

Un segundo criterio para definir el alcance de la transparencia puede ser preguntarse sobre el contenido de los llamados “secretos legítimos” de las empresas, es decir toda aquella información que las compañías tienen derecho a reservarse o a etiquetar como confidencial (Melé, 2009, pp. 190-191). Por su parte, Holtz y Havens (2008, pp. 258-260) señalan tres puntos en los que cada empresa debe decidir hasta qué punto quiere ser “abierta” o no con sus distintos grupos de interés:

- **La situación financiera de la empresa.** Muchas compañías publican información relativa a su estado financiero para hacer un ejercicio de rendición de cuentas. Sin embargo, Holtz y Havens (2008) señalan que no debería publicarse ninguna información de este tipo sobre un departamento sin su supervisión y permiso explícito.
- **Información sobre productos.** Ofrecer detalles sobre la calidad de un producto puede ser un gran motivo que induzca a comprarlo. Aun así, publicar toda la información relativa a un producto también supone ayudar a que los competidores lo reproduzcan o mejoren.
- **Información personal sobre los empleados.** La transparencia conlleva una cierta sensibilidad (Holtz y Havens, 2008). Gracias a internet, resulta más fácil que nunca publicar información de los empleados, como fotografías en las redes sociales de la compañía, o entradas y comentarios en blogs institucionales, entre otros medios. De nuevo, los autores recomiendan que no se publique nada sobre un trabajador sin su conocimiento y consentimiento. Este es solo un ejemplo, bastante cotidiano, relativo a la imagen de los propios empleados; pero la sensibilidad hacia los trabajadores también contempla aspectos igual de delicados, como la información relativa a su sueldo o datos personales⁵.

Dar con el equilibrio entre el grado de información que respeta el derecho de las empresas a sus secretos legítimos y que garantiza, al mismo tiempo, el derecho a la información de los grupos de interés es una cuestión prudencial que exige deliberación y esfuerzo. La práctica de la transparencia se refiere al contenido de la información que una compañía publica y, también, a la forma en que se presenta. Tal como veremos en el siguiente apartado, presentar información de calidad es un parte fundamental de la práctica de la transparencia, sobre todo en lo que se refiere a satisfacer las expectativas de los *stakeholders*.

⁵ Desde mayo del 2018, en la Unión Europea rige el Reglamento General de Protección de Datos (Reglamento [UE] 2016/679) que, entre otras cosas, garantiza la privacidad de los trabajadores y su derecho al olvido.

4. LA CALIDAD INFORMATIVA: QUÉ ES Y CUÁNDO RESULTA MÁS NECESARIA

En este último apartado pretendemos explicar brevemente en qué consiste la calidad informativa —núcleo de la transparencia— y señalar aquellos momentos en que resulta imprescindible ofrecer información de calidad a los grupos de interés. Dos motivos explican el énfasis en que la información que la empresa comparta con sus *stakeholders* sea de calidad: primero, porque resulta necesario para que la compañía sea vista como transparente; y, segundo, porque ser considerada transparente es uno de los principios que garantizan una sólida reputación corporativa. Esforzarse por proporcionar información de calidad garantiza ser percibido como transparente y, por tanto, gozar de la estima de los grupos de interés.

En el primer punto presentaremos las tres notas distintivas de esta calidad informativa: la relevancia, la comprensibilidad y la precisión. En este análisis, seguiremos las líneas principales del planteamiento de Schnackenberg y Tomlinson (2016, pp. 1790-1794).

En el segundo punto, de carácter más práctico, señalaremos seis situaciones o momentos en que resulta necesario o urgente proporcionar a los *stakeholders* información de calidad: la gestión de situaciones de crisis que puedan afectar a la empresa, la presentación de grandes cambios, la publicación de información relativa a cuestiones financieras, el trato con los medios de comunicación, las interacciones de los empleados con el mundo exterior y, por último, la accesibilidad de *managers* y directivos a públicos estratégicos. Tanto en la selección de estos momentos como en los consejos a tener presentes en cada uno de ellos, nos apoyaremos en la hoja de ruta para la “transparencia táctica” propuesta por Holtz y Havens (2008, pp. 251-270).

4.1. LAS TRES CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD INFORMATIVA

¿Qué distingue una información cualquiera de una información de calidad? Schnackenberg y Tomlinson (2016) concluyen que solo será percibida como información de calidad aquella información que sea relevante, comprensible y precisa. Con estas tres notas, los distintos grupos de interés evalúan el grado de calidad de aquello que las empresas dicen de sí mismas, al tiempo que miden su nivel de transparencia.

4.1.1. Relevancia informativa

La relevancia de una información se refiere, por un parte, a su contenido y, por otra, al momento de su publicación. Las dos están íntimamente ligadas: publicar demasiado tarde una información relevante para la toma de decisión de un *stakeholder* supondrá que este piense que se le había ocultado antes, cuando la necesitaba, y, por tanto, el resultado de la publicación será el opuesto al esperado. Por otro lado, publicar constantemente información que no interesa a ningún grupo de interés dará la impresión de que, en realidad, más que informar se pretende distraer, vender un producto o llevar a cabo una campaña de marketing. Esto no significa que siempre se deba proporcionar información en el mismo momento en que los *stakeholders* lo demanden; de nuevo, esa consideración dependerá de a quién se dirige, del momento, etc.

La relevancia también contempla seleccionar lo importante, esto es, jerarquizar la información que se ofrece en función de las expectativas del *stakeholder*. Lo contrario supondría abrumarle con una cantidad ingente de información en la que se encuentran diseminados, camuflados, los datos que necesita conocer. En un contexto digital en el que

La relevancia de una información se refiere [...] a su contenido y [...] al momento de su publicación. Las dos están íntimamente ligadas.

La relevancia también contempla seleccionar lo importante, esto es, jerarquizar la información que se ofrece en función de las expectativas del stakeholder.

El objetivo último de cualquier acto informativo es que el receptor de la información se haga cargo de aquello de lo que se le informa; es decir, que lo entienda.

La precisión de la información se refiere, por un lado, a su grado de exactitud y, por otro, a en qué medida resulta verificable y contrastable con otras fuentes.

constantemente se habla de la saturación informativa, seleccionar lo relevante y publicarlo en el momento preciso se ha vuelto más necesario que nunca. Las distintas formas de publicar una información, de darse a conocer, indican a los grupos de interés qué empresa cumple con una obligación y cuál, en cambio, lo hace guiada por el reconocimiento de su derecho a la información. Aquella compañía que solo quiera cumplir con la ley no tendrá ningún incentivo para seleccionar y jerarquizar la información relevante que sus grupos de interés quieren conocer; en cambio, una firmemente comprometida con el derecho a la información de sus *stakeholders* ofrecerá información de calidad al identificar, e indicar de antemano, lo más relevante para cada grupo de interés.

4.1.2. Comprensibilidad

El objetivo último de cualquier acto informativo es que el receptor de la información se haga cargo de aquello de lo que se le informa; es decir, que lo entienda. Si la información carece de la claridad suficiente y necesaria, o es directamente confusa o altamente especializada, se frustrarán todas las expectativas de la audiencia, que se sentirá entre engañada y menospreciada. La comprensión de una información se relaciona con su claridad (Schnackenberg y Tomlinson, 2016), y el grado de claridad lo determina el conocimiento previo que posee el receptor al que se dirige. Por eso, a la hora de determinar cómo se debe enfocar una explicación o publicación, qué grado de especialización requiere, o qué nivel de conceptos técnicos puede incluir, es imprescindible conocer a qué *stakeholder* se pretende informar con ella.

A la luz de esta característica, la crítica que puede hacerse a las ideas más comunes que circulan en torno a la transparencia es, precisamente, que para poder comprender una información se requiere un cierto tipo de conocimiento previo que no todo el mundo posee (Christensen, 2002). En este sentido, puede afirmarse que el ejercicio de la transparencia nunca es tan inmediato como parece: requiere un trabajo previo por parte del emisor y una formación mínima por parte del receptor. Por eso, y de cara a la puesta en práctica de estrategias comunicativas en las empresas, es muy posible que, en más de una ocasión, además de informar sobre un aspecto de su labor, deban, antes de nada, formar mínimamente a su audiencia en todos aquellos aspectos sensibles a la información que quieren compartir con ella. De lo contrario, las compañías se arriesgan a que su ejercicio de comunicación resulte incomprensible y, por tanto, irrelevante.

4.1.3. Precisión

La precisión de la información se refiere, por un lado, a su grado de exactitud y, por otro, a en qué medida resulta verificable y contrastable con otras fuentes⁶. La percepción que genera una información que se presenta de forma precisa es que su contenido es esencialmente correcto o verdadero (Schnackenberg y Tomlinson, 2016). Esta falta de vaguedad a la hora de informar genera la percepción de que la empresa se hace responsable de aquello sobre lo que informa: la precisión, por tanto, es una característica cercana a la rendición de cuentas, que presupone un ejercicio de comunicación veraz sobre una labor empresarial responsable.

Sin embargo, el encargado de comunicación que se plantee diseñar una estrategia informativa deberá atender, también en este caso, a la audiencia a la que se dirige: una mayor precisión puede disminuir la comprensión de una audiencia no formada. Así como hay grados de comprensión, que dependen de la formación previa de la audiencia

⁶ Todos estos términos (precisión, exactitud, verificabilidad) pretenden traducir lo que en inglés se denomina *accuracy*.

en todos aquellos temas de los que se habla, también puede hablarse de “grados” de precisión, si bien esta gradualidad resulta mucho más matizable. En cualquier caso, una buena pauta para medir la precisión de un mensaje es preguntarse si resultaría fácilmente verificable y contrastable con fuentes ajenas a la propia empresa. En más de una ocasión, la compañía será la fuente de una información a la que nadie más tiene acceso. En estos casos, contrastar esa información será difícil, si no directamente imposible. Por eso, una compañía comprometida con el reconocimiento al derecho a la información de sus grupos de interés proporcionará información de sí misma precisa y exacta, y no se aprovechará del hecho de ser su única fuente para caer en la vaguedad o, directamente, en el secretismo.

Las personas que evalúan el grado de relevancia, comprensibilidad y precisión de una información son la audiencia a la que se dirige, y no, en cambio, la empresa que la publica. Como señalan Holtz y Havens (2008, p. 267), representar una obra de teatro de Shakespeare no es lo mismo que hacer una función para niños. Si una compañía quiere estar segura de que la información que publica es percibida como información de calidad, debe cerciorarse de que conoce y entiende las expectativas de cada grupo interés, lo que significa que debe crear canales de comunicación directa y fluida con ellos.

La participación y escucha activa al *stakeholder* son dos pilares del ejercicio de la transparencia (Rawlins, 2009) y de la gestión de la reputación corporativa (Fombrun y Rindova, 2002). Solo aquella empresa que cuenta con la certeza de que sus canales de comunicación con los grupos de interés posibilitan y fomentan un diálogo con el que, además, está firmemente comprometida, puede proporcionarles información relevante, comprensible y precisa, y, en este sentido, ser percibida como transparente.

Las personas que evalúan el grado de relevancia, comprensibilidad y precisión de una información son la audiencia a la que se dirige, y no, en cambio, la empresa que la publica.

4.2. MOMENTOS PARA LA CALIDAD INFORMATIVA

Holtz y Havens (2008) localizan seis situaciones en que las empresas necesitan trazar un plan de acción claro en lo que definen como “transparencia táctica”. Según su mayor gravedad y urgencia, pueden ordenarse así: las crisis que pueden afectar a las compañías, el anuncio de grandes cambios, la publicación de información relativa a la situación financiera de la compañía, comunicación con los medios, las interacciones de los empleados con el mundo exterior y la accesibilidad de algún directivo a públicos estratégicos. Siguiendo a estos autores, enumeramos uno a uno estos seis escenarios, en los que la información relevante, comprensible y precisa debería ser protagonista, y citamos los consejos que sugieren para gestionarlos de la mejor forma posible a nivel de comunicación.

4.2.1. Gestión de crisis

La comunicación juega un papel fundamental en la gestión de una crisis. Algunos estudios demuestran que muchas empresas suelen publicitar su compromiso social para hacer frente a boicots provenientes de activistas o ciudadanos (McDonnell y King, 2013). La gestión de la crisis puede afectar de lleno a la reputación corporativa de una compañía. Por eso, en esas situaciones, la información que se ofrezca debería definir las medidas con que se pretende poner remedio a la crisis y las razones detrás de su elección. Holtz y Havens (2008) proponen que —independientemente de la naturaleza de la crisis— la empresa cuente con un protocolo claro a seguir, que analice el estado de la cuestión y estudie los posibles escenarios a los que se enfrenta; y —una vez se ha actuado— que ponga a disposición de los *stakeholders* canales de comunicación para conocer sus valoraciones y reacciones.

La comunicación juega un papel fundamental en la gestión de una crisis.

La transparencia se da hacia fuera y hacia dentro: los empleados también tienen derecho a la información, que la empresa debe reconocer y respetar.

- **Contar con un protocolo claro.** Conviene contar con un plan de crisis antes de que comience. Este debe determinar cuáles son los agentes claves que puede gestionar la crisis según su tipo de naturaleza (legal, mediática, etc.).
- **Realizar un estado de la cuestión.** En la primera reunión con todos los agentes claves de la compañía que gestionarán la crisis, la persona que mejor conozca la situación y sus implicaciones deberá dar una sesión informativa en la que describa la crisis de la forma más concreta posible. Lo óptimo es que, como conclusión, ofrezca posibles formas de gestionarla. Se debe establecer un marco temporal para gestionar la crisis y evaluar todos sus finales posibles.
- **Estudiar los posibles escenarios futuros.** Se deben evaluar los diferentes escenarios atendiendo a la autenticidad: ¿las soluciones se centran en “salvar la reputación de la compañía” a toda costa o en dar a conocer la situación con honestidad a los *stakeholders*, de una forma que genera confianza?
- **Crear canales de *feedback*.** Sea cual sea la forma en que se responda a la crisis, deben crearse canales de comunicación para que los *stakeholders* clave puedan expresar su parecer sobre las decisiones finales de la compañía.

4.2.2. Grandes cambios dentro de la empresa

El anuncio de cambios dentro de la compañía sitúa como receptores de la comunicación transparente a todos aquellos trabajadores a los que los cambios puedan afectarles directa o indirectamente. La transparencia se da hacia fuera y hacia dentro: los empleados también tienen derecho a la información, que la empresa debe reconocer y respetar. Los consejos de Holtz y Havens (2008) se centran en garantizar que toda comunicación con los empleados sea directa y puntual.

- **Anunciar cualquier cambio cara a cara.** Es mejor anunciar cambios grandes cara a cara, aunque sea en reuniones de gran formato. Si, por ejemplo, la empresa se enfrenta a un proceso de compra, una comunicación directa con los afectados evitará crear un clima de tensión o miedo que puede disparar, en cambio, un correo electrónico.
- **Proveer de información puntual.** Después de que el equipo de dirección haya decidido que el cambio puede anunciarse, debe darse a conocer de la forma más rápida posible. Hay que recordar a los empleados o *stakeholders* que la información es confidencial, aunque siempre pueden expresar y compartir sus dudas e impresiones.
- **Redactar una memoria final.** Una vez se haya implementado el cambio, conviene hacer una memoria sobre cómo se ha gestionado todo el proceso y su resultado final. La memoria deberá ser lo más concreta posible, y puede incluir material multimedia, de tal forma que sirva para evaluar su éxito o fracaso y pueda consultarse en situaciones similares.

Compartir información de calidad acerca de la situación financiera con los empleados es el primer paso para que se hagan cargo de aquellos resultados que dependen directa o indirectamente de ellos.

4.2.3. Publicación de información financiera

La publicación de información financiera requiere distinguir entre dos públicos principales: el interno y el externo. Compartir información de calidad acerca de la situación financiera con los empleados es el primer paso para que se hagan cargo de aquellos resultados que dependen directa o indirectamente de ellos (Holtz y Havens, 2008). En el plano externo, cuanto más se dé a conocer de la situación financiera de la compañía, mayor confianza

se generará en inversores, analistas y periodistas especializados. Este es un asunto delicado, en el que el criterio del secreto legítimo debe ser tenido en cuenta. El marco legal también ayuda a determinar qué información debe darse y qué información puede resultar prudente reservarse.

- **Decidir qué se publica.** Se debe decidir qué se va a publicar después de haber realizado un inventario de toda la información financiera de la empresa.
- **Decidir dónde se publica.** Hay que preparar el contexto. Para aquella información dirigida a un público externo, decidir y trabajar el contexto ayudará a la audiencia a sacar el mayor provecho posible de la publicación.
- **Decidir cómo se publica.** Se tiene que escoger el canal o plataforma con el que se asegure que la información llegue efectivamente a su público.

4.2.4. Relación con los medios

Los medios de comunicación son actores fundamentales en la construcción colectiva de la reputación corporativa de una empresa (Fombrun, 1996). Gracias a internet, su impacto y su alcance se han multiplicado, aunque la Red también ha facilitado la aparición del fenómeno de las *fake news* o bulos, que pueden perjudicar la imagen corporativa. El trato con los medios de comunicación exige conocer y fijar las propias condiciones de la entrevista, entender a cada audiencia, saber qué se publica sobre la compañía en internet y contar con un mínimo de creatividad a la hora de darse a conocer.

- **Negociar las condiciones de una entrevista.** Aunque los periodistas suelen señalar las condiciones de las entrevistas, toda empresa está también en su derecho de hacer lo mismo. Por ejemplo, puede proponerse aceptar una entrevista siempre y cuando el periodista permita publicar sus preguntas y las respuestas de la compañía en una de sus páginas web institucionales. De esta forma, la audiencia del medio de comunicación podrá contrastar la versión editada de la entrevista con la misma fuente en que se basa. Si el periodista malinterpreta las palabras del portavoz o representante de la empresa, siempre se podrá publicar una transcripción de lo que dijo para evitar equívocos.
- **Entender a la audiencia.** Antes de entablar un diálogo de estas características con un periodista, conviene conocer cuál es el medio para el que trabaja y qué tipo de público constituye su audiencia. Para ello, es bueno leer noticias del medio de comunicación al que se atenderá, no tanto para adaptar la respuesta a aquello que el periodista quiere oír sino para comunicar de la mejor forma posible el mensaje que la compañía quiere transmitir.
- **Conocer qué aparece en la red sobre la propia empresa.** Buscar en Google u otros motores de búsqueda puede ser muy útil a la hora de saber qué piensa la sociedad de la propia compañía, y esto ayuda a ponerse en la perspectiva de la audiencia. De hecho, si hay alguna mala noticia sobre un aspecto o producto de la compañía, por ejemplo, siempre se podrán dar detalles específicos sobre cómo se busca solucionar la situación a lo largo de la entrevista.
- **Creatividad.** Las redes sociales permiten que las compañías sean creativas en su relación con los medios. En este sentido, se pueden crear vídeos o audios que sean notas de prensa, o publicar artículos especializados o patrocinados en un foro, propio o ajeno.

El trato con los medios de comunicación exige conocer y fijar las propias condiciones de la entrevista, entender a cada audiencia, saber qué se publica sobre la compañía en internet y contar con un mínimo de creatividad a la hora de darse a conocer.

Tras la aparición y popularización de las redes sociales, la frontera entre lo personal y lo profesional se ha difuminado.

Abrirse a que los directivos o altos de cargos de una compañía interaccionen con distintos grupos de interés [...] suele interpretarse como una señal de transparencia, cercanía y diálogo.

4.2.5. Interacciones entre empleados y el mundo exterior

Tras la aparición y popularización de las redes sociales, la frontera entre lo personal y lo profesional se ha difuminado. Es posible que los empleados de una compañía publiquen información sensible en sus perfiles o cuentas que la empresa considera que no debe publicarse. Para evitar situaciones que puedan dañar la imagen de la compañía o la relación con sus trabajadores conviene que la organización cuente con una política clara al respecto, que sus empleados la conozcan y que esté abierta a recibir sus valoraciones y críticas.

- **Dar a conocer la política de la empresa en lo relativo al mundo digital y exterior.** Los trabajadores de una compañía no sabrán cómo reaccionar o guiarse en aquellas situaciones en donde la frontera entre lo personal y lo profesional resulte borrosa, a menos que alguien de la empresa les informe al respecto. En este sentido, las redes sociales fomentan este tipo de situaciones.
- **Proveer de pautas específicas.** ¿Pueden publicar los empleados en sus redes sociales contenidos relativos al trabajo, o conviene que tengan uno separado y específico para este tipo de publicaciones? Si se desea evitar que los empleados hablen de ciertos temas fuera del lugar del trabajo, ¿convendría que firmaran un contrato de confidencialidad que lo contemple de forma clara y patente?
- **Escuchar las reacciones y opiniones de los trabajadores.** Los empleados pueden no estar de acuerdo con todas las medidas que la compañía contemple a la hora de definir sus interacciones con el mundo exterior. Puesto que el entorno digital evoluciona deprisa y cada vez se eliminan más las fronteras entre público y privado, lo profesional y lo personal, nunca estará de más conocer la opinión de los trabajadores en lo que a estos temas se refiere.

4.2.6. Presentación o intervención de un directivo de la empresa ante un público estratégico

Abrirse a que los directivos o altos de cargos de una compañía interaccionen con distintos grupos de interés, ya sea un público general o especializado, suele interpretarse como una señal de transparencia, cercanía y diálogo. Estas interacciones pueden darse en una gran variedad de formatos: con una intervención en un congreso, una clase magistral en una universidad, o bien a través de publicaciones o entrevistas en la Red, etc. Los dos retos principales residen en —una vez se ha encontrado al directivo o representante adecuado— decidir el canal y las pautas del diálogo.

- **Identificar el canal que más convenga.** En el caso de que quiera ofrecerse a los *stakeholders* la oportunidad de charlar con un directivo, ¿cuál es la mejor plataforma para desarrollar ese diálogo? Holtz y Havens (2008) ponen como ejemplo un blog, o un *podcast* o, incluso, llamadas.
- **Establecer unas pautas claras.** Conviene fijar un proceso por el que distintos *stakeholders* pueden llegar a comunicarse con el líder o los miembros del equipo directivo que se han escogido para este tipo de interacciones.

5. CONCLUSIÓN

La transparencia –compartir voluntariamente información de calidad– repercute, de forma directa o indirecta, en las decisiones que toman los grupos de interés a la hora de relacionarse con una empresa. Tal como se ha mencionado, la publicación de información relevante para los distintos grupos de interés supone una redefinición constante de los límites entre su legítimo derecho a la información y los secretos legítimos de cualquier organización. La puesta en práctica de la transparencia implica, por tanto, un momento prudencial y estratégico que defina claramente qué se publica, a qué audiencia se dirige y en qué momento. Aunque lo idóneo es que cada compañía acierte en su respuesta a estas preguntas, lo cierto es que ninguna de ellas cuenta con una única respuesta válida y, en este sentido, puede afirmarse que no hay una única forma de “ser transparente”.

Acerte o no con su decisión, en la medida en que la empresa afecta a la sociedad en la que desarrolla su labor, la necesidad de informar acerca de ese impacto financiero, social y ambiental de forma relevante, comprensible y precisa se concreta en una obligación, no solo legal, sino también moral. De ahí que, cada vez más, los entes públicos y la ley exijan, sobre todo a las grandes compañías, una rendición de cuentas que se concrete en memorias de sostenibilidad, informes de responsabilidad social corporativa, etc. Sin embargo, si una compañía desea usar la transparencia para afianzar una buena reputación corporativa, deberá, necesariamente, ir más allá de la norma y no limitar la calidad informativa a sus memorias anuales, sino integrarla en mayor o menor medida en todas sus interacciones (que, gracias a internet, pueden llegar a ser diarias) con sus distintos grupos de interés.

A lo largo de estas páginas se ha hecho hincapié en que compartir voluntariamente información de calidad con los distintos *stakeholders* es la mejor forma con que cuentan las empresas para ser vistas como transparentes y para construir una buena reputación corporativa. Tanto la transparencia como la reputación son dos percepciones subjetivas difíciles de cuantificar, medir o controlar. A pesar de ello, las dos representan bienes intangibles muy valiosos para el mundo empresarial, en la medida en que una compañía transparente y bien vista resulta atractiva para consumidores, trabajadores e inversores. Sin embargo, la falta de consenso en torno a qué significa ser transparente o tener una buena reputación dificulta la práctica empresarial. Por eso, aun a riesgo de simplificar demasiado cuestiones tan urgentes e importantes, estas páginas han defendido como criterio de actuación básico estar dispuesto a compartir voluntariamente con los grupos de interés información que les resulte relevante, comprensible y precisa.

La sencillez de esta pauta puede dar pie a engaño. En realidad, y tal como se señaló al hablar de reputación corporativa y transparencia, la condición básica para lograr definir qué información demanda la sociedad consiste en estar dispuesto a escuchar activamente a los distintos grupos de interés y, sobre todo, a entablar un diálogo sincero con ellos. Esta posibilidad –la de entablar un diálogo abierto y comprometido con los *stakeholders*– abre la puerta a un cambio en la forma en que la empresa entiende sus relaciones con la sociedad, pero también en la forma en que la sociedad percibe a las empresas que operan en ella. En este sentido, la compañía que se decide por una transparencia que va más allá de la mera obligación legal decide también sobre qué tipo de sociedad quiere contribuir a desarrollar. Detrás de un gesto aparentemente pequeño –apostar por la calidad informativa– se esconden grandes posibilidades de cambio.

La transparencia –compartir voluntariamente información de calidad– repercute, de forma directa o indirecta, en las decisiones que toman los grupos de interés a la hora de relacionarse con una empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBU, O. B. y Flyverbom, M. (2019). Organizational Transparency: Conceptualizations, Conditions, and Consequences. *Business & Society*, 58(2), pp. 268-297. doi: 10.1177/0007650316659851.
- ALEJOS, C. L. (2015). *Transparencia: fuente de confianza en la empresa*. Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, 27, pp. 1-32.
- ARGANDOÑA, A. (2016). La empresa transparente: el camino hacia la excelencia económica, técnica y ética. *Harvard Deusto Business Review*, 255, pp. 23.
- BARNETT, M. L., Jermier, J. M. y Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), pp. 26-38. doi: 10.1057/palgrave.crr.1550012.
- BURKE, J., MARTIN, G. y COOPER, C. L. (2011). *Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats*. Londres: Routledge.
- CHRISTENSEN, L. T. (2002). Corporate Communication: The Challenge of Transparency. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(3), pp. 162-168. doi: 10.1108/13563280210436772.
- CHRISTENSEN, L. T. y Cornelissen, J. (2015). Organizational Transparency as Myth and Metaphor. *European Journal of Social Theory*, 18(2), pp. 132-149. doi: 10.1177/1368431014555256.
- CONSEJO Estatal de Responsabilidad Social Empresarial (CERSE) (2011). *Transparencia, comunicación y estándares en los informes y memorias de sostenibilidad*. Recuperado de: http://www.mitramiss.gob.es/ficheros/rse/documentos/cerse/2_Transparencia_comunicacion_y_estandares.pdf.
- CORPORATE Excellence- Center for Reputation Leadership y Canvas Estrategias Sostenibles (2019). *Approaching the Future 2019: tendencias en reputación y gestión de intangibles*.
- CRUZ-RUBIO, C. N. (2017). *Ley de transparencia y grandes empresas en España*. Madrid: Transparency International España. Recuperado de integridad.org.es/wp-content/uploads/2017/06/TRANSP-INT-Informe2016-2017-digital.pdf.
- DALTON, J. M. y Croft, S. (2003). *Managing Corporate Reputation, Thorogood Professional Insights. A Special Commissioned Report*. Londres: Thorogood.
- DAVIES, G. (2011). The Meaning and Measurement of Corporate Reputation. En Burke, J., Martin, G. y Cooper, C. L. (eds). *Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats*. Londres: Routledge.
- DELL'ACQUA, F. (2008). Between Nature and Artifice: "Transparent Streams of New Liquid". *RES: Anthropology and Aesthetics*, 53-54, pp. 93-103.
- EY (2019). *Rethinking Sustainability. Estudio comparativo de los Estados de Información No Financiera (EINF) del IBEX 35*. Recuperado de [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-rethinking-sustainability-estudio-comparativo-de-los-estados-de-informacion-no-financiera-del-ibex-35/\\$FILE/ey-rethinking-sustainability-estudio-comparativo-de-los-estados-de-informacion-no-financiera-del-ibex-35.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-rethinking-sustainability-estudio-comparativo-de-los-estados-de-informacion-no-financiera-del-ibex-35/$FILE/ey-rethinking-sustainability-estudio-comparativo-de-los-estados-de-informacion-no-financiera-del-ibex-35.pdf).

FOMBRUN, C. J. (1996). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

FOMBRUN, C. J. y Foss, C. B. (2005). The Reputation Quotient, Part 1: Developing a Reputation Quotient. *The Gauge*. Recuperado de www.dea.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid752418.pdf, www.dse.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid752418.pdf

FOMBRUN, C. J. y Rindova, V. P. (2002). The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch/Shell. *Expressive Organization*. Oxford: Oxford University Press.

FONTRODONA, J. (2016). Transparencia: un punto de partida, no de llegada. *Harvard Deusto Business Review*, 255, pp. 26-44.

GLOBAL Reporting Initiative (GRI) (2013). *Report or Explain. A Smart EU Policy Approach to Non-Financial Information Disclosure*. Ámsterdam: GRI.

GLOBAL Reporting Initiative (GRI). (2016). *GRI 101: Foundation 2016*. Ámsterdam: GRI.

GRANADOS, N. y Gupta, A. (2013). Transparency Strategy: Competing with Information in a Digital World. *MIS Quarterly*, 37(2), pp. 637-641.

HAN, B.-C. (2013). *La sociedad de la transparencia*. Barcelona: Herder.

HARQUAIL, C. (2011). Re-creating Reputation Through Authentic Interaction: Using Social Media to Connect with Individual Stakeholders. En Burke, J., Martin, G. y Cooper, C. L. (eds). *Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats*. Londres: Routledge.

HOLTZ, S. y Havens, J. C. (2008). *Tactical Transparency*. John Wiley and Sons.

LARCKER, D. F. y Tayan, B. (2018). Netflix Approach to Governance: Genuine Transparency with the Board. *Stanford Closer Look Series. Corporate Governance Research Initiative*.

LOSADA, C. (2016). El dilema de la transparencia empresarial: ¿qué hacer? *Harvard Deusto Business Review*, 255, pp. 24-25.

MCDONNELL, M. H. y King, B. (2013). Keeping up Appearances: Reputational Threat and Impression Management after Social Movement Boycotts. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), pp. 387-419. doi: 10.1177/0001839213500032.

MELÉ, D. (2009). *Business Ethics in Action. Seeking Human Excellence in Organizations*. Nueva York: Palgrave Macmillan.

MELÉ, D. (2016). *Ética en dirección de empresas. Calidad humana para una buena gestión*. Madrid: Pearson Educación.

MONITOR Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS) (2019). Recuperado de www.mercos.info/es.

PÉREZ López, J. A. (2002). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.

RAWLINS, B. (2009). Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), pp. 71-99. doi: 10627260802153421.

REPUTATION Institute (RI) (2019). Winning in the New Reputation Economy. *2019 Global RepTrak*. Recuperado de thereputationsagency.ie/view/var/files/reprtrak/2018/Global-202019-20RepTrak-20March7.pdf.

SCHNACKENBERG, A. K. y Tomlinson, E. C. (2016). Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships. *Journal of Management*, 42(7), pp. 1784-1810.

ANEXO

Deberes de justicia y oportunidades de cooperación relacionados con la comunicación e intercambio de información entre una empresa y sus grupos de interés (Melé, 2016, pp. 152-155).

Accionistas e inversores

- Se les debe proporcionar informes y estados financieros claros, transparentes y honestos.
- Además, la empresa debe explicarles de forma clara sus objetivos y cómo pretende alcanzarlos.
- También se debe ofrecer información amplia y honesta sobre los logros económicos de la empresa, que debe permanecer siempre dispuesta a responder preguntas que facilitan a los inversores que la conozcan mejor.

Empleados

- Proporcionar la formación necesaria para que los empleados puedan realizar su trabajo y darles a conocer los riesgos que implica su tarea.
- Incentivar el diálogo activo con los trabajadores y la participación en la toma de decisiones.

Clientes y consumidores

- Proporcionar información objetiva y etiquetar los productos con información veraz.
- Respetar la privacidad del cliente y sus datos.
- No utilizar publicidad engañosa.
- Evitar métodos de venta abusivos.
- Atender y responder a cualquier queja, consulta, etc., y fomentar el diálogo activo con los clientes.

Proveedores

- Informar de manera periódica sobre la evolución de la empresa y de cualquier cambio que pueda afectarles.
- Generar una relación estable, con un cierto grado de exclusividad.
- Sociedad y comunidad local
- Utilizar publicidad respetuosa con la población y con los valores de la comunidad.
- Cumplir lo que ordene la ley en materia de publicación de información
- Dar a conocer mediante campañas y los estados de información no financiera el impacto de la labor de la empresa sobre la comunidad local y la sociedad en general.

ANEXO (CONTINUACIÓN)

Sociedad y comunidad local

- Utilizar publicidad respetuosa con la población y con los valores de la comunidad.
- Cumplir lo que ordene la ley en materia de publicación de información
- Dar a conocer mediante campañas y los estados de información no financiera el impacto de la labor de la empresa sobre la comunidad local y la sociedad en general.

Competidores

- No mentir sobre los productos de los competidores. Evitar cualquier forma de ataque personal.
- Evitar acuerdos con competidores que impliquen colusión de precios o conlleven alguna forma de competencia desleal.
- Evitar la publicidad corporativa o limitarla a la estrictamente necesaria.



Cátedra CaixaBank
de Responsabilidad
Social Corporativa

Av. Pearson, 21
08034 Barcelona
Tel.: 93 253 42 00
Fax: 93 253 43 43
www.iese.edu