

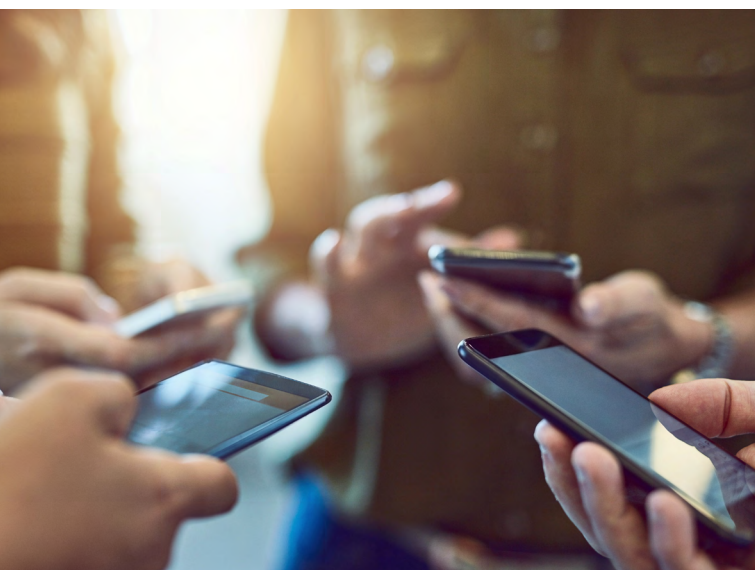
»» Transparencia radical: cómo aprovechar la tecnología para impulsar el diálogo con tus *stakeholders*

Madrid »» 11 »» 2018

A estas alturas sobran los datos estadísticos¹ para reconocer que vivimos en una “sociedad digitalizada”. Basta con considerar la proporción de cabezas inclinadas sobre dispositivos móviles que podemos observar en nuestras calles e incluso hogares en cualquier momento del día.

Tampoco parece necesario hacer notar la **hipertransparencia** a la que están sometidas las instituciones y corporaciones a causa de este fenómeno planetario (Cortés y Pino, 2016). Abundan las noticias de escándalos políticos y empresariales que salen a la luz en todo el mundo por la difusión en medios sociales de experiencias personales, datos privados o documentos confidenciales.

Sin embargo, gestionar las fronteras entre la privacidad y la publicidad de la información corporativa, en este contexto de transformación digital, está resultando una asignatura pendiente para la mayoría de las empresas.



“La transparencia corporativa ya no es suficiente” tal y como se viene concibiendo hasta ahora. Así lo afirma la investigadora Elisa Baraibar en su tesis sobre esta materia (Baraibar, 2013), para quien es necesario “incorporar las modificaciones sociales y las transformaciones en la relación [de las empresas] con los *stakeholders* gracias a las nuevas tecnologías”.

TRANSPARENCIA RADICAL

En su investigación, Baraibar recoge el concepto de “transparencia radical”, citando a **Thompson (2007)**, para definir un modelo de gestión de la transparencia que implica la “capacidad de la alta dirección de una empresa para emplear tecnologías basadas en Internet (...) con el fin de crear un diálogo directo y continuo con los clientes y otros *stakeholders*”. Una transparencia que suele encontrarse en la genética de las empresas emergentes (*start-ups*), y que están adoptando, sobre todo, las tecnológicas entre algunas de las grandes compañías del mundo.

La lectura de prestigiosos analistas de la economía digital (Anderson, 2006; Beal y Strauss, 2008; Holtz y Havens, 2009; Tapscott y Ticoll, 2003) nos permite identificar las pautas de conducta y creencias compartidas que componen esa cultura de “transparencia radical”. Pautas y creencias contrapuestas, en varios puntos, a las de la transparencia convencional, lo cual dificulta la adaptación de las empresas tradicionales a las expectativas de sus grupos de interés en una sociedad digitalizada².

¹ Según el informe Sociedad Digital en España 2017 (Fundación Telefónica, 2018), el 84,6 % de los individuos de edades comprendidas entre los 16 y los 74 años ha utilizado Internet en los últimos tres meses durante 2017, lo que supone un aumento del 5 % respecto al año anterior, alcanzando así las 29 millones de personas.

² Para articular esta reflexión, tomamos como referencia la “contextualización de la transparencia en la integración de los elementos de la comunicación empresarial” propuesta por Baraibar (2013).

Respecto del receptor. El receptor de la información, entendido como grupo de interés o *stakeholder* de la empresa, es el gran olvidado de la transparencia convencional, que ignora la creencia esencial sobre el apoderamiento del individuo (VVAA., 1999) en la que se funda la transformación digital.

La cultura de transparencia radical, por el contrario, asume el principio de que son los clientes, empleados, proveedores, accionistas y ciudadanos particulares los actores protagonistas de la comunicación corporativa.

Los principales promotores de la transparencia de las empresas a través de su participación activa en los medios sociales de Internet.

Respecto del canal. Pueden encontrarse cientos de estudios relacionados con el *reporting* o presentación de informes, ya sean impresos o en línea, como canal de expresión prevalente de la transparencia corporativa. Es su pauta de actuación más extendida, basada en modelos precisos de presentación (IFRS, GRI, IR...).

Mucho más complicado resulta descubrir doctrina ni literatura científica que acredite a los medios sociales de Internet como canales legítimos de transparencia corporativa. Algo que, sin embargo, caracteriza a la práctica cotidiana de la transparencia radical, particularmente, por el uso que hacen de sus redes sociales personales los propios líderes de las compañías.

Respecto del mensaje. Las pautas relativas al *disclosure* o divulgación de información empresarial, ya sea financiera o de la llamada ESG (*Environmental, Social, Governance*), son también prolijas en documentos y referencias para la concepción clásica de la **transparencia** (Comisión Aldama, 2003). En este sentido, resulta de interés la siguiente clasificación de estos mensajes:

- *Sobre el volumen de información:* la tendencia apunta a priorizar la calidad sobre la cantidad, en línea con los planteamientos del informe integrado (IR).
- *Sobre la materialidad de la información:* la transparencia hereda de las normas de contabilidad, sobre todo, los requisitos de exactitud y fiabilidad de los datos.
- *Sobre la temporalidad de la información:* se pone el acento en la periodicidad o regularidad de publicación de los informes de reporte para que sean de utilidad.

“La cultura de la transparencia radical asume el principio de que son los clientes, empleados, proveedores, accionistas y ciudadanos particulares los actores protagonistas de la comunicación corporativa”

- *Sobre la implicación de los receptores:* el debate se centra en la accesibilidad (física e intelectual) de la información para los diferentes grupos de interés de forma equitativa o simétrica.

Ahora, si observamos esos mismos atributos desde la perspectiva de la transparencia radical, hallaremos perspectivas muy retadoras para la gestión de la información en un contexto de transformación digital:

- *Sobre el volumen de información:* se tiene muy en cuenta el papel de los algoritmos de los buscadores y redes sociales en la administración de la cantidad y calidad de la información corporativa que llega finalmente a los grupos de interés. De ahí la importancia de las técnicas de posicionamiento de mensajes: *Search Engine Optimization* (SEO) y *Social Media Optimization* (SMO).
- *Sobre la materialidad de la información:* toda la preocupación se centra hoy en día en asegurar la verificación de los mensajes corporativos (*fact checking*) frente a la capacidad exponencial de tergiversación y falsificación de los mismos en las redes sociales (*fake news*).
- *Sobre la temporalidad de la información:* sin duda, el desafío de gestión va más allá de la periodicidad para dar respuesta a la demanda continua de información e interacción por parte de los grupos de interés en el tiempo real (*real time*) de los medios sociales de Internet.
- *Sobre la implicación de los receptores:* la transparencia radical entiende que los mensajes alcanzan su objetivo no sólo porque el receptor acceda a los mismos, sino porque interactúe con ellos, comprometiéndose (*engagement*) en un diálogo con la empresa.

Respecto del emisor. La creencia compartida fundacional de la transparencia consiste en la obligación moral de *accountability*, la de rendir cuentas cuando una responsabilidad nos ha sido conferida. En la concepción tradicional esa responsabilidad es conferida por una autoridad política a una entidad empresarial (el emisor de la información corporativa) a través de códigos y normas de conducta.

Mientras que, en la visión radical de la transparencia, esa responsabilidad es conferida a las empresas por sus diferentes grupos de interés, que también esperan y demandan la oportuna rendición de cuentas del emisor; usando, además, los códigos propios de los medios y redes sociales de Internet: visuales, personales y en tiempo real.

En conclusión, para ser considerada como “transparente”, una empresa debería asimilar, por una parte, dos creencias fundamentales:

- La primera, vinculada al concepto de reputación³, que las expectativas de los grupos de interés o *stakeholders* de la empresa son el punto de referencia constante durante todo el proceso de comunicación que constituye la transparencia.
- Y segunda, relacionada con la responsabilidad corporativa, que la empresa asume ante todos y cada uno de esos grupos de interés la responsabilidad de rendir cuentas tanto por su desempeño o impacto económico como por el social y ambiental.

Además, en el actual contexto de transformación digital, una empresa “transparente” necesitaría adoptar, al menos, cuatro pautas de conducta características de *brand journalism* (Tascón y Pino, 2014) y *authentic advocacy* (Pedrol et al., 2018; González y Pérez, 2018):

- Implicación de los directivos en el proceso de comunicación de la transparencia corporativa utilizando como canales su propia identidad digital.
- Ejercicio de una “disciplina de verificación” de las informaciones relacionados con la empresa de acuerdo con las mejores técnicas del periodismo.
- Práctica constante de la escucha activa e interacción en tiempo real con los grupos de interés a través de los medios sociales de Internet.
- Aplicación de técnicas de posicionamiento en buscadores (SEO) y propagación transmedia (SMO) para los mensajes corporativos.

ELON MUSK (TESLA): “FUNDING SECURED”

Si alguien nos pregunta por algún empresario que podamos calificar de “disruptivo”, es probable que respondamos con el nombre del consejero delegado de Tesla, Elon Musk. Es por todos conocida su capacidad de romper esquemas y tensar las normas establecidas. Ejerce esa tensión en la industria automotriz, en la del transporte ferroviario, y hasta en el aeroespacial; pero también lo hace, como veremos ahora, en el rígido mundo de la transparencia corporativa o financiera.

En agosto del 2018, después de varios tuits desafortunados, y en un clima de desconfianza de los accionistas hacia el futuro de la compañía, Musk publicó en su perfil de Twitter el siguiente mensaje: “*Am considering taking Tesla private at \$420. Funding secured*”. La polémica estuvo servida.

El debate suscitado por el tuit tuvo dos consecuencias inmediatas. La primera fue, en ese mismo día, que aumentó el valor de la acción de Tesla un 11 %, aunque luego volvió a bajar, lo que permitió evaluar la respuesta del mercado a la posible privatización de la empresa. Se trata de una evaluación muy relevante para una empresa tan endeudada, en la que los tenedores de bonos pueden convertirlos en acciones a partir de un determinado valor, librando a la compañía de hacer frente a ese desembolso de dinero.

La segunda fue que, durante dos intensas semanas, todo el mundo financiero (bancos de inversión, reguladores bursátiles, inversores institucionales, accionistas...) se vio obligado a pronunciarse sobre los planes de Tesla, en un sentido u otro. Muchos de los que, antes del polémico tuit, cuestionaban seriamente el futuro de la empresa, contribuyeron a reafirmar la continuidad de la compañía en la Bolsa. “Dados los comentarios que recibí, es evidente que la mayoría de los accionistas de Tesla cree que estamos mejor como empresa pública”, pudo decir Musk finalmente (BBC, 28 agosto 2018).

Ahora bien, ¿qué fue todo esto? ¿Un ejercicio de transparencia radical o una extravagancia con repercusiones legales? Probablemente, ambas cosas al mismo tiempo.

Se sabe que la decisión de sacar a Tesla de la Bolsa había sido planteada, en efecto, por uno de los accionistas de la empresa, el fondo soberano saudí, propietario del 5 % de las acciones. Y que, antes del controvertido tuit, el asunto había sido debatido por el consejo de administración de la compañía, que ha terminado formalizando un comité de estudio del proyecto, contando como asesores a Silver Lake y Goldman Sachs.

También se sabe que se prescindió de forma consciente de los canales formales de información financiera de la transparencia convencional. Ni se utilizó el clásico informe 8-K para anunciar este tipo de cuestiones, ni se mencionó en el documento 10-K del último estado financiero trimestral, a pesar de que había sido tratado en el mismo consejo que aprobó las cuentas.

En vez de eso, Musk usó Twitter para promover un debate abierto sobre los planes de la compañía, algo que permite la SEC “siempre y cuando **se haya informado previamente** a los inversores sobre el uso de dichos canales para realizar anuncios” (De Haro, 10 agosto 2018). Tesla estaría cubierta dado que, en noviembre de 2013, “avisó a sus

³ El modelo de reputación de LLORENTE & CUENCA “Reputation Relevance” incluye la dimensión de “transparencia” como una expectativa relacional de los grupos de interés respecto del comportamiento de la empresa (Cardona y Tolsá, 2018).

accionistas que el *feed* de Twitter de Musk se convertiría en una *fuentes adicional de información* sobre el fabricante de coches eléctricos”.

A pesar de todo ello, el regulador bursátil de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés) decidió demandar a Elon Musk, a finales de septiembre, por sus “declaraciones públicas falsas y engañosas” en aquel breve tuit. Esto provocó la renuncia de Elon Musk como presidente de Tesla (aunque manteniendo su responsabilidad de consejero delegado) dos días después de aquella denuncia, juzgada por extemporánea y excepcional por unos, y calificada como ajustada y necesaria por otros.

REFERENCIAS

Anderson, C. (2006, noviembre, 26). *In praise of radical transparency*. Retrieved from: http://www.longtail.com/the_long_tail/2006/11/in_praise_of_ra.html

Baraibar, E. (2013). Contextualización de la transparencia en la integración de los elementos de la comunicación empresarial y aplicaciones empíricas de la transparencia social. Memoria de tesis doctoral. Santander: Universidad de Cantabria.

BBC (28 agosto 2018). Elon Musk anuncia que Tesla seguirá cotizando en bolsa. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45304484>.

Beal, A. & Strauss, J. (2008). *Radically Transparent: Monitoring and Managing Reputations Online*. Indianapolis: Wiley & Sons.

Cardona, J. y Tolsá, J. (2018). Empatía corporativa: un nuevo enfoque en la gestión de la reputación. Recuperado de: <http://www.desarrollando-ideas.com/2018/01/empatia-corporativa-un-nuevo-enfoque-en-la-gestion-de-la-reputacion/>

Comisión Aldama (2003). Informe de la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas. Recuperado de: <https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/INFORMEFINAL.PDF>

Cortés, S. y Pino, I. (2016). Hacia la transformación digital de la comunicación. Recuperado de: <http://www.desarrollando-ideas.com/2016/03/hacia-la-transformacion-digital-de-la-comunicacion/>

De Haro, J.L. (10 agosto 2018). Tesla y los tuits de Elon Musk, en el punto de mira del regulador de EEUU. Recuperado de: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9324835/08/18/Tesla-y-los-tuits-de-Elon-Musk-en-el-punto-de-mira-del-regulador-de-EEUU.html>

Fundación Telefónica (2018). Sociedad Digital en España, 2017. Recuperado de: https://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/625/

González, L. y Pérez, J. (2018). Las diez reglas de oro del *employee advocacy*. Recuperado de: <https://www.desarrollando-ideas.com/2018/03/las-10-reglas-de-oro-del-employee-advocacy/>

Holtz, S. & Havens, J. (2009). *Tactical transparency. How leaders can leverage social media to maximize value*. San Francisco: Wiley & Sons.

Pedrol, E., Obispo, M., Velasco, M. y Álvarez, V. (2018). Contra las *fake news* en la empresa: *real advocacy*. Recuperado de: <https://www.desarrollando-ideas.com/2018/03/contra-las-fake-news-en-la-empresa-real-advocacy/>

Tapscott, D. & Ticoll, D. (2003). *The naked corporation. How the age of transparency will revolutionize business*. New York: Free Press.

Tascón, M. y Pino, I. (2014). Periodismo de marca y reputación corporativa. Recuperado de: https://www.desarrollando-ideas.com/publico/140226_dmasi_Informe_especial_periodismo_de_marca_y_reputacion.pdf

Thompson, C. (2007). *The See-Through CEO*. Retrieved from: <https://www.wired.com/2007/04/wired40-ceo/>

Varios Autores (2018 enero 28). *Cluetrain Manifesto [web page]*. Retrieved from: <http://www.cluetrain.com/>



Iván Pino, Socio y Director Sénior del Área Digital en LLORENTE & CUENCA. Periodista, licenciado en Ciencias de la Información por la UCM. Es Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa por la UNED-UJI, con 20 años de experiencia en Comunicación y Reputación Corporativa. Especializado en Comunicación Digital. Coautor de "Claves del nuevo Marketing. Cómo sacarle partido a la Web 2.0" (2009, Gestión 2000) y editor del primer *ebook* en español sobre comunicación corporativa en medios sociales: Tu Plan de Comunicación en Internet. Paso a Paso (2008). Además, es conferenciante y profesor del Programa Ejecutivo de Customer Experience Management en el IE Business School. de Comunicación Corporativa e Institucional de la Universidad Carlos III, y del Máster de Comunicación Corporativa y Publicitaria de la Universidad Complutense de Madrid.

ipino@llorenteycuenca.com



Jorge López Zafra, Director Senior del Área Corporativo Financiero de LLORENTE & CUENCA. Es experto en Planificación Estratégica, Comunicación Financiera e Inteligencia Competitiva (análisis del sector y tendencias). Se incorporó a la Firma en octubre de 2016, después de una primera etapa en la compañía en la que colaboró activamente. Con anterioridad, trabajó para Iberdrola durante ocho años, participando en el desarrollo de estrategias y coordinación de proyectos de comunicación (OPS, M&A, Juntas Generales de Accionistas y otros asuntos corporativos). Además, ocupó diferentes posiciones en la compañía, como responsable de Comunicación Estratégica; de Comunicación Digital; y de Inteligencia de Marca y Reputación. Previamente, trabajó para Hispania Service y Airtel.

jlopez@llorenteycuenca.com



d+i desarrollando ideas

LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe

Desarrollando Ideas.

www.desarrollando-ideas.com
www.revista-uno.com

