

## **Dra. Elisa Baraibar Diez**

Universidad de Cantabria. Elisa.baraibar@unican.es

## **Dra. María D. Odriozola**

Universidad de Cantabria. Odriozolamd@unican.es

Transparencia y comunicación: las seis preguntas de Kipling

*Transparency and communication: Kipling's six questions*

Fecha de recepción: 22/02/2015

Fecha de revisión: 30/04/2015

Fecha de preprint: 10/05/2015

Fecha de publicación final: 01/07/2015

### **Resumen**

La transparencia se ha convertido en objeto de deseo para gestores y empresas, convirtiéndola en una de las claves para la comunicación organizacional. Sin embargo, suele entenderse como una mera forma de divulgación, considerando únicamente la comunicación unidireccional al receptor. Las deficiencias identificadas en las definiciones de transparencia nos llevan a plantearla de nuevo basándonos en la consistencia entre los elementos de la comunicación: mensaje, mensaje, canal y receptor, así como en los seis honestos servidores de Kipling: qué, por qué, cuándo, cómo, dónde y quién (6W). Se propone un modelo tridimensional de transparencia junto con un sendero de 7 pasos que constituyen una herramienta sencilla y útil para las empresas, que han de reflexionar y valorar la idoneidad de cada elemento para implementar una estrategia de comunicación transparente.

### **Palabras clave**

Transparencia; comunicación; responsabilidad social; rendición de cuentas; grupos de interés; 6W.

### **Abstract**

*Transparency has become an object of desire for managers and companies, and it is one of the keys of organizational communication. However, it is often mistakenly understood as a mere form of disclosure, considering only one-way communication to the receiver. Shortcomings identified in definitions of transparency lead to propose it through the consistency of the elements of communication: issuer, message, channel and receiver, as well as the questions posed by Kipling in one of his most famous works, where he introduces his six honest serving men: what, why, when, how, where and who (6W). A three-dimensional model of transparency is proposed with a 7-step path, which constitutes a very simple and useful tool for companies, who have to think over and assess the suitability of each element if they want to implement a transparent communication strategy.*

### **Keywords**

*Transparency; communication; social responsibility; accountability; stakeholders; 6W.*

## 1. Introducción

La transparencia es hoy en día una de las principales preocupaciones de la sociedad. Ya sea en el papel de consumidores, de ciudadanos o de inversores, demandamos continuamente información tanto a empresas como a gobiernos. Sin embargo, esta información debe cumplir con determinados criterios para ser considerada como información transparente. Parece que el concepto de transparencia tiene implícita la idea de *verdad absoluta* - ¿Quién no va a desear la transparencia? ¿Quién no está de acuerdo con que un mínimo de transparencia es deseable? ¿A quién le gusta que le mientan, que le escondan la verdad? -, pero a menudo nos olvidamos de que la transparencia es una opción que las empresas y los gobiernos pueden escoger... o no. La literatura relacionada con el concepto de transparencia se centra en una perspectiva utilitaria, en la que se consideran los beneficios tangibles para la sociedad y, a largo plazo, los beneficios para aquel que proporciona información (Vaccaro y Madsen, 2009). También nos encontramos con el otro lado de la moneda, donde se sugiere que la transparencia no tiene por qué ser óptima (Fung et al., 2004; Prat, 2005) y se defiende el derecho corporativo a la privacidad. De este modo, aunque en principio la transparencia es universalmente admirada, su aplicación puede entrar en conflicto con otros valores sociales o intereses políticos (Fung et al., 2004). Así, los efectos de la transparencia se observan en diferentes dimensiones como la eficiencia de mercado o el gobierno corporativo (Nelson, 2001) y la falta de transparencia aparece como un coste de agencia y un riesgo que resulta en una menor valoración de la compañía (Oxelheim, 2008). En este sentido, un incremento de la transparencia a la hora de diseñar políticas resulta en una reducción del riesgo político, menor prima de riesgo como parte del coste de capital, mayor inversión y mayor crecimiento económico para la sociedad (Oxelheim, 2006).

El alcance e importancia de la transparencia en el contexto corporativo justifica su estudio no solo en el ámbito académico sino especialmente en el ámbito corporativo.

La transparencia tiene su origen ético o moral en la rendición de cuentas o *accountability*, entendida como el modo de responder ante una responsabilidad que un agente ha conferido a otro. Uno de los medios para llevar a cabo esa rendición de cuentas es la divulgación (*disclosure*) y es el hecho de divulgar lo que permite a los receptores de la información conocer la situación de la compañía respecto a diversos temas: financieros, sociales, medioambientales, de gobierno corporativo... Sin embargo, la divulgación es condición necesaria pero no suficiente para lograr la transparencia (Geraats, 2002). La relación entre transparencia y divulgación es obvia y de hecho muchos autores utilizan el término T&D – *Transparency & Disclosure* – en sus contribuciones (Patel et al., 2002; Patel y Dallas, 2002; Aksu y Kosedag, 2006) y aunque la divulgación no garantiza que la compañía sea transparente, hoy por hoy el principal método para medir la transparencia es a través de un indicador de divulgación (Lang y Lundholm, 1993).

Pero lo cierto es que a la hora de ser considerada como divulgación transparente, la divulgación ha de cumplir con determinadas características. Lograr un mínimo de transparencia es algo en lo que coinciden la mayoría de los agentes, por lo que el problema radica en cómo se aplica la transparencia en la práctica o de manera más específica, cómo se comunica la información de manera que la empresa sea considerada como una empresa transparente. Decir lo que se hace y hacer lo que se dice no es una filosofía parcial limitada a un determinado agente. Independientemente de que se trate del gobierno de un país, de una institución, una empresa, un informe financiero o incluso un líder, la transparencia debería ser considerada como un concepto multifacético y multidisciplinar que pueda aplicarse en cualquier campo de nuestra naturaleza y en especial, de nuestra economía.

El objetivo de este ensayo es desarrollar ese aspecto multifacético de la transparencia, analizando el papel de los diferentes elementos de la comunicación – emisor, receptor, mensaje



y canal – en su relación con la transparencia y proponer una estrategia de comunicación transparente basada en la interacción y adecuación de dichos elementos de la comunicación. Para ello, nos sirven de inspiración los seis *honestos servidores* que figuran en el poema *The Elephant's Child* del novelista Kipling, ampliamente utilizados tanto en investigación como en el campo del periodismo: qué, quién, cuándo, cómo, dónde y por qué.

## 2. El concepto de transparencia en la literatura

La transparencia es un concepto muy heterogéneo y complejo pero sin embargo, de esa heterogeneidad y complejidad pueden extraerse algunas ideas generales. La primera es que a menudo se considera desde una perspectiva estática. Esta falta de dinamismo está generada por una divulgación de información unidireccional por parte del agente que proporciona a información al receptor que la recibe. Como resultado, en la mayoría de los casos la idea de transparencia se relaciona con la divulgación (Vaccaro y Madsen, 2009) y sus definiciones en la literatura se orientan al emisor de la información: una institución, un gobierno o una empresa (Florini, 2007). Aunque hay que decir que la mayoría de las contribuciones más recientes huyen de ese emisor-centrismo – sirvan como ejemplos los conceptos de *transparencia radical* propuesto por Thompson (2007), *transparencia dinámica* propuesto por Vaccaro y Madsen (2009) o *transparencia óptima* propuesto por Oxelheim (2010) –, existe un largo camino hasta que se asuma de manera generalizada que la transparencia no ha de identificarse simplemente con la divulgación de información.

El receptor de información es el gran olvidado cuando se habla de transparencia. Las referencias a los receptores de información se relacionan con la capacidad de valorar a los emisores de información o con el proceso de toma de decisiones que se genera a través de la disponibilidad de información (Almazán et al., 2004; Levy, 2007; Mitchell, 2011), pero la literatura olvida el papel que pueden asumir los receptores a la hora de seleccionar el mensaje o incluso el canal de transmisión de información.

Los canales por los que transcurre la información están normalmente ausentes en las definiciones de transparencia. Aunque diversos estudios analizan el potencial y el efecto de Internet para lograr la transparencia (Vaccaro y Madsen, 2009), la explotación de los canales de la información está desaprovechada.

Las decisiones relativas al contenido de la información, y especialmente sus características – relevancia, veracidad, oportunidad... (Working Group, 1998; Vaccaro, 2006; Turilli y Floridi, 2009; Kanagaretnam et al., 2010) – se tratan desde una perspectiva basada en la deseabilidad y en las buenas intenciones, dejando de lado las consecuencias que una empresa debería afrontar cuando no cumple aquellas características y evitando mencionar algún tipo de garantía relacionada con el compromiso de ser transparente.

Las deficiencias identificadas en las definiciones de transparencia obligan a plantearse una serie de preguntas: ¿Puede una empresa ser considerada como transparente si no ha identificado a sus principales *stakeholders* y por lo tanto, desconoce a quién debe divulgar la información? ¿Puede una empresa ser considerada como transparente si divulga información exacta, pero no oportuna? ¿Puede una compañía ser considerada como transparente si identifica a sus *stakeholders* y divulga información oportuna pero no a través de los canales de información adecuados? Esta contribución tiene el objetivo de profundizar en la idea de transparencia como la coherencia o integración de los elementos de la comunicación empresarial, basando el análisis en diversos modelos de comunicación.



## 2.1. Transparencia y comunicación: vuelta a los orígenes

Existen todavía muchas ineficiencias en la relación entre empresa y *stakeholders* que impiden a estos últimos tomar decisiones de inversión óptimas. La identificación del papel de los diferentes actores que intervienen en el proceso de comunicación en relación a la transparencia es esencial cuando se quiere proporcionar información a los *stakeholders*, y permite comprender el comportamiento e interacción de todos los elementos de la comunicación empresarial, considerada por van Riel (1995) como “el instrumento de gestión por el cual se armonizan de la manera más efectiva y eficiente posible todos los medios de comunicación interna y externa”.

La contextualización de transparencia que se propone se basa en diferentes modelos tradicionales de comunicación: el paradigma de Lasswell propuesto en 1948, el modelo matemático propuesto por Shannon y Weaver (1949), el modelo SCMR propuesto por Berlo en 1960 y la teoría de acción comunicativa propuesta por Habermas en 1981.

El considerado Paradigma de Lasswell aparece en 1948 y reza “quién dice qué, a quién, en qué canal y con qué efecto”. Harold Lasswell, analista de técnicas de propaganda en la Segunda Guerra Mundial y analista político, describe el acto de comunicación como respuesta a esas preguntas.

El modelo de comunicación propuesto en 1949 por Shannon y Weaver tenía como objetivo la tecnología y la transmisión de señales de un lugar a otro, incluyendo seis elementos: fuente, codificador, mensaje, canal, decodificador y receptor. Centrado en la transmisión del mensaje, Weaver (1972, citado en Rodrigo, 2011) considera que “los problemas a estudiar en un sistema de comunicación tienen que ver con la cantidad de información, las habilidades comunicativas, el proceso de codificación y el ruido”. La naturaleza de los problemas de la comunicación citados hace cuatro décadas adquieren un nuevo sentido cuando se habla hoy en día de la transparencia.

El modelo SMCR propuesto por David Berlo (1960) se basa en el modelo matemático de Shannon y Weaver pero solo incluye cuatro elementos: fuente, mensaje, canal y receptor. No presta especial atención a la relación entre los elementos pero identifica los factores que pueden afectar a cada uno de ellos.

Habermas (1981) desarrolla su teoría filosófica a partir de lo que llama actos universales del habla, definidos como todo aquello que tienen en común las emisiones de información, independientemente del contexto particular en que ocurran. Estos actos universales son generalizados por Habermas como pretensiones de validez (*Geltungsansprüche* en alemán) y son inteligibilidad, verdad, veracidad y rectitud.

Revisitamos aquí la transparencia respondiendo a las preguntas básicas para recoger información y que tradicionalmente se denominan (por sus iniciales en inglés) 5W, 5W y una H o las 6W, y que el novelista Kipling llama sus “seis honestos servidores”: qué, por qué, cuándo, cómo, dónde y quién. El principio de las 6W, ampliamente empleado en el periodismo, constituye la fórmula para completar una historia (Spencer-Thomas, 2012) y ha sido usado recientemente en campos como la medicina o la representación visual de conocimiento (Zhang et al., 2013; Lambertini et al., 2014).

Los modelos previos sirven de base para justificar la identificación de los elementos a través de los cuales contextualizar la transparencia. En el modelo propuesto en esta contribución (ver Tabla 1), las empresas son los emisores de la información, enmarcadas en un determinado contexto; los grupos de interés o *stakeholders* son los receptores de la información; la información tanto financiera como no financiera (información ASG - ambiental, social y de gobierno corporativo o ESG por sus siglas en inglés) se identifica con el mensaje y el canal es el medio por el cual se transmite la información.



**Tabla 1: Tabla resumen de los elementos de la comunicación**

Elemento	Paradigma de Lasswell (1948)	Modelo Matemático de Shannon y Weaver (1949)	Modelo SMCR de Berlo (1960)	Teoría de la acción comunicativa (Habermas, 1981)	6W
<b>Emisor</b>	Quién – COMUNICADOR	Fuente de la información / Transmisor (Codificador)	Fuente	Veracidad, rectitud	Por qué, cuándo, quién
<b>Receptor</b>	A quién – RECEPTOR / Con qué efecto – EFECTO	Receptor (Decodificador) / Destinatario	Receptor		Quién
<b>Mensaje</b>	Decir qué – MENSAJE	Mensaje	Mensaje	Inteligibilidad, verdad	Qué
<b>Canal</b>	En qué canal – MEDIO	Canal	Canal		Cómo, dónde

Fuente: Elaboración propia

**Emisor.** Identificado con la empresa, el emisor es el que tiene que difundir la información codificada en un determinado mensaje. La decisión de ser transparente no es un capricho transitorio o reactivo por parte de la compañía. La responsabilidad de llevar a cabo la rendición de cuentas se encuentra dentro del área de responsabilidades de los órganos de gobierno, de manera que la decisión de ser transparente debe estar basada y vertebrada en una estrategia de responsabilidad social y tiene que partir necesariamente del gobierno corporativo. De hecho, Dahya et al. (1996) define el gobierno corporativo como "el modo en que las compañías se controlan y el modo en que los responsables de la gestión responden ante los *stakeholders*". Olcese (2005) define el gobierno corporativo como aquel gobierno que promueve la equidad, la responsabilidad y la transparencia. Sin embargo, la pregunta principal relacionada con el emisor es la razón o motivación de la compañía por lograr esa transparencia. Uno de los motivos podría estar relacionado con la confiabilidad: los consumidores confían en una compañía porque presumen de conocer su comportamiento en diversos campos de actividad y una de las formas de presentar dicho comportamiento a todos los *stakeholders* (no solo consumidores) es a través de la divulgación de información. Por otra parte, lo que mantiene la confianza en el largo plazo ha de ser el compromiso por parte de la empresa de la autenticidad o exactitud de la información divulgada. He aquí reflejado uno de los actos del habla descritos por Habermas: sinceridad o autenticidad. Alejarse de esta pretensión de validez implica un mayor esfuerzo para convencer al receptor de la información, de manera que cuanto más se oponga la realidad a esas pretensiones de validez, mayor será el riesgo que afronte la compañía. En este sentido, la divulgación de información se considera como una herramienta de gestión para negociar las necesidades informativas de los diferentes *stakeholders* (Reverte, 2009).

**Receptor.** El receptor es aquél a quien se dirige la información, personalizado en los diferentes grupos de interés o *stakeholders* de la compañía. El reconocimiento de la importancia de esta figura ha marcado un antes y un después en el desarrollo estratégico y la gestión de los grupos de interés es hoy en día uno de los principales retos que encaran las empresas.

Conceptos como el diálogo con los *stakeholders* o el compromiso con los *stakeholders* surgen de la concienciación por establecer una relación necesaria no solo con los usuarios finales de los



productos o servicios ofertados por la compañía, sino con todos aquellos afectados por el desarrollo de la actividad corporativa y que actúan como receptores de la información. El desarrollo de la figura del *stakeholder* en la literatura se debe a Edward Freeman, y su trabajo no solo ha contribuido a la difusión y popularización del término sino que también ha favorecido el desarrollo de la llamada teoría de los *stakeholders*, que “implica proyectar la responsabilidad corporativa no solo a accionistas y acreedores sino a aquellos que integran la compañía y ante los cuales la empresa trata de legitimarse” (Archel, 2003). El papel del receptor está directamente relacionado con las teorías propuestas por Donaldson y Preston (1995) en su estudio sobre los *stakeholders*: la teoría normativa, la teoría instrumental y la teoría descriptiva.

La teoría normativa es el núcleo de la teoría de los *stakeholders* en el que subyace un trasfondo ético. A través de la respuesta a preguntas tales como “¿Por qué las empresas deberían tener en cuenta otros intereses además de los intereses de los *stakeholders*?” (Fontaine et al., 2006), considerar que los *stakeholders* tienen un interés legítimo en la compañía está inevitablemente unido a la motivación de ser transparente por parte del emisor, para quién los intereses de sus *stakeholders* tienen un valor intrínseco.

El enfoque instrumental de la teoría de los *stakeholders* intenta analizar el impacto de los intereses de los *stakeholders* en los objetivos corporativos mientras que el enfoque descriptivo simplemente se refiere a la diversidad de esos intereses. Aquí resaltaremos la importancia de identificar a los *stakeholders* (Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997) y establecer estrategias para cada uno de ellos. Para ello, Freeman (1984) propone una serie de temas para desarrollar dicha identificación (Fontaine et al., 2006): “¿Quiénes son nuestros *stakeholders* actuales y potenciales? ¿Cuáles son sus derechos/intereses? ¿Cómo los *stakeholders* afectan o se ven afectados por la empresa? ¿Cómo interactúa la estrategia actual con los *stakeholders* principales? ¿Cuáles son las variables del entorno que pueden afectar a la empresa y nuestros *stakeholders*? ¿Cómo se miden esas variables y su impacto? ¿Cómo se hace un seguimiento a nuestros *stakeholders*?”. Otros autores dan mayor importancia no al hecho de identificar a los *stakeholders* sino a priorizar esos *stakeholders*. Mitchell et al. (1997) describen tres criterios objetivos, en la línea de los propuestos por Donaldson y Preston (1995) para jerarquizar a los *stakeholders*: la capacidad de influencia sobre la compañía, la legitimidad de la relación y la urgencia de las demandas a la compañía. La figura del *stakeholder* cobra además especial importancia en el concepto de transparencia dinámica, planteado por primera vez por Vaccaro y Madsen (2009) en el que consideran que cualquier empresa puede proporcionar información adaptada a cada grupo de *stakeholders*, para asegurar que se comprende la información recibida. Esto es esencial ya que el *stakeholder* “ha pasado de ser un individuo pasivo a ser un elemento activo en el proceso comunicativo” (Rey, 2011).

**Binomio código-mensaje.** Considerado por Berlo (1960) como el elemento central de la comunicación y transmisor de ideas, la importancia de este elemento no radica solo en el contenido a transmitir, motivo por el cual se identifica de manera mayoritaria la transparencia con la divulgación, sino también en la forma de presentarlo, estructurarlo y codificarlo, así como en su volumen y especialmente en su calidad.

El contenido global de la información podría clasificarse básicamente como información financiera y no financiera – por sus siglas en inglés, ESG, información medioambiental, social y de gobierno corporativo -. Los principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en relación al gobierno corporativo, en su apartado de comunicación y transparencia informativa, destacan que se debe presentar la información de manera precisa y de modo regular, incluyendo en los mínimos de la información sustancial cuestiones referentes a los empleados y otros grupos de interés social. Los indicadores desarrollados por instituciones como *Global Reporting Initiative* suponen un punto de partida para las empresas que quieran



divulgar este tipo de información, al proporcionar un esquema que propone los contenidos mínimos a difundir. Los códigos de gobierno corporativo también suelen incluir recomendaciones sobre la información a difundir.

El análisis de las características que ha de tener la información para ser considerada una información de calidad ha sido planteado por diversos autores (Singhvi y Desai, 1971; de Haan y Amtenbrink, 2003, entre otros). Aunque refiriéndose únicamente a la información financiera, Singhvi y Desai (1971) consideran que la calidad se basa en la totalidad, la precisión y la fiabilidad. Wallace et al. (1994) determinan que la calidad de la divulgación ha sido representada a través de diferentes constructos: adecuación (Buzby, 1974), exhaustividad (Barret, 1976), carácter informativo (Alford et al., 1993) y oportunidad (Curtis, 1976; Whittred, 1980a, 1980b). Nelson (2001) centra su análisis en la transparencia gubernamental y considera que la efectividad de la divulgación como mecanismo para obtener transparencia puede valorarse examinando la plenitud, la oportunidad y la accesibilidad de la divulgación. Por su parte, De Haan y Amtenbrink (2003) consideran que es el contenido, la claridad y la accesibilidad de la información lo que caracteriza a la calidad.

Dicho esto, debería ser necesario considerar las implicaciones para las compañías que no divulgan información íntegra, exacta y adecuada. El actual contexto de impunidad hace que las compañías rebosen buenas palabras y buenas intenciones pero cuando no cumplen con lo que deberían, salen indemnes. Aunque existen esfuerzos para solucionar este problema (por ejemplo, la ley Sarbanes-Oxley incluye multas por errores en los informes financieros), la verdad es que la falta de un incentivo para evitar el riesgo por parte de la compañía – como por ejemplo el incentivo que puedan tener los pilotos para aterrizar adecuadamente junto con el pasaje, propuesto por el secretario general del Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria (Byres, 2012) – lastra el desarrollo de algún tipo de garantía para ciudadanos y receptores de la información.

**Canal.** El canal de comunicación se define como el medio de transmisión más idóneo o adecuado para transferir el mensaje por parte del emisor al receptor. Muchas investigaciones relativas a la comunicación empresarial se han centrado en cómo materializar la relación empresa-cliente (Rey, 2011) y sus diferentes formas de interacción, heredadas de la demanda de productos más diferenciados y una mayor información por parte de los consumidores tras la Revolución Industrial. De cualquier modo, una estrategia de comunicación transparente engloba no solo información del producto (es posible leer un informe financiero o de sostenibilidad sin que se haga referencia alguna a las marcas de los productos comercializados por la empresa), sino toda la actividad que realiza la organización. En la era de las nuevas tecnologías, este elemento de la comunicación no hace sino cobrar más relevancia a la hora de transmitir la información al receptor. En este sentido, la empresa debería considerar diferentes canales de comunicación, tradicionalmente clasificados como comunicación interna y externa y comunicación oral y escrita. La clasificación entre comunicación interna y externa diferencia la comunicación en el seno de la empresa (que podría considerarse como comunicación organizativa) y comunicación al exterior. La comunicación oral y la comunicación escrita están determinadas por la interacción entre emisor y receptor y representan tradicionalmente, aunque no como regla inquebrantable, la formalidad o informalidad en el modo en que se transmite la información. La comunicación oral es inmediata y en la empresa se puede materializar en conversaciones informales, reuniones, teléfono (atención al cliente) o cursos de formación. En la comunicación escrita no es necesario el contacto en contacto directo entre emisor y receptor y en el ámbito empresarial puede materializarse en informes, correos electrónicos, cartas, circulares, manuales, notas de prensa, etc. La literatura proporciona otras clasificaciones menos usuales de los canales de comunicación. Villafañe (1998), distingue por ejemplo entre canales de difusión (*Macromedia*) y canales de comunicación interpersonal (*micromedia*). Otra clasificación es la



que hace Sempere (2007) en medios fríos o calientes en función de la experiencia sensorial y la actividad cognitiva del medio, de manera que “los medios calientes son intensos en información y datos sensoriales y los medios fríos transmiten poca información técnica, su estructura es adaptable, y provocan una alta participación de la audiencia en la experiencia sensorial de recepción de la información” (Sempere, 2007). Finalmente, encontramos una clasificación de los canales de comunicación entre canales tradicionales (representados en la publicidad como ATL - *above the line*) y que se identifican como los medios de comunicación de masas como la televisión, radio, prensa, revistas o medios exteriores y medios de comunicación alternativos o nuevos canales de comunicación (BTL - *below the line*) que incluyen internet, *smartphones*, pda, blogs o redes sociales.

Los nuevos canales de comunicación se abren paso mediante la proliferación de las nuevas tecnologías, dando lugar a la llamada “comunicación empresarial 2.0” (Celaya y Herrera, 2007). La heterogeneidad de plataformas, redes y posibilidades para comunicarse con el receptor de la información supone sin embargo una verdadera paradoja, ya que al mismo tiempo que se facilita la comunicación, dificulta la elección del medio adecuado. Los líderes que tengan una visión estrecha de los canales apropiados para la información suelen pagar un alto precio por su flujo de información ordenado pero insuficiente (Bennis et al., 2008). Es llamativo el incremento de aportaciones relacionadas con el impacto del *world wide web* en el área de la divulgación y por consiguiente en el de la transparencia, de manera que las tecnologías pueden proporcionar “una plataforma valiosa para aquellas empresas interesadas en mejorar sus niveles de transparencia” (Tapscott y Ticoll, 2003, citado por Vaccaro y Madsen, 2006). Muchos autores han escrito sobre ello (Williams y Ho Wern Pei, 1999; Unerman y Bennett, 2004; Vaccaro y Madsen, 2009; Briano y Rodriguez, 2012), haciendo alarde de su potencial y mayores ventajas tanto para las empresas en términos de coste (Lymer y Debreceeny, 2003; Gandía, 2008) y oportunidad, como para el receptor en términos de comodidad. Internet responde a la mayoría de los requisitos que debe tener un canal de información ya que es una herramienta que permite formas flexibles de presentación de la información y permite una comunicación inmediata, amplia y barata con los inversores (SustainAbility, 1999; Kelton y Yang, 2008; Vaccaro y Madsen, 2009). Puede equiparar también en términos de proyección a las pequeñas empresas con las grandes, dándoles la oportunidad de atraer a un mayor número de *stakeholders* a un coste inferior al del medio escrito y a crear relaciones directas con individuos dispersos geográficamente (Vaccaro y Madsen, 2009).

### **3. Sendero de siete pasos para lograr una estrategia de comunicación transparente.**

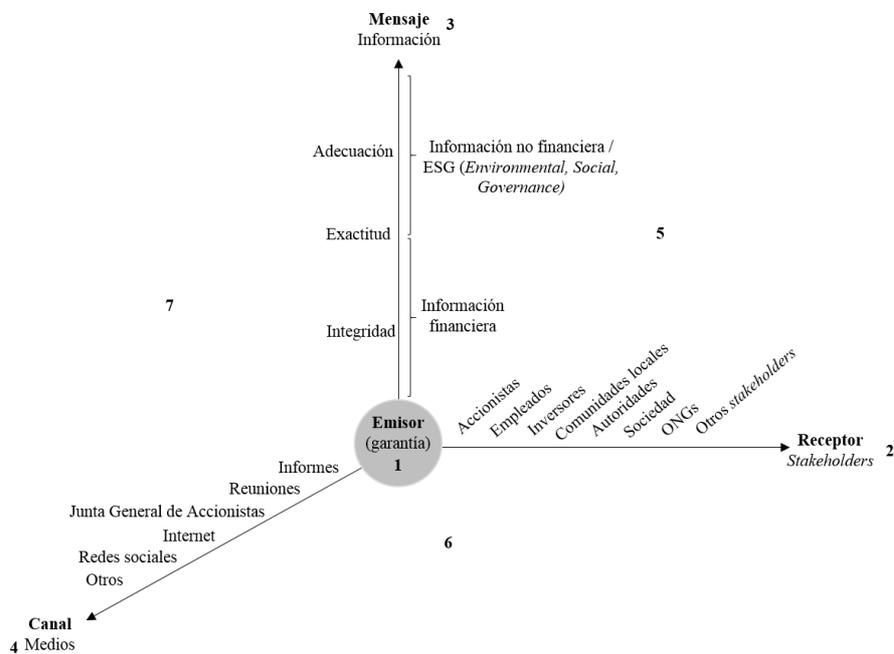
Consideramos que la clave de la transparencia está en la integración coherente de todos los elementos de la comunicación descritos anteriormente, en el que el cumplimiento de una serie de características juega un papel especial. Ser transparente no se identifica de manera independiente con cada elemento de comunicación y no depende solo de la voluntad de la compañía. La transparencia implica 1) identificar *stakeholders* clave que puedan afectar o verse afectados por las actividades en nuestra empresa, 2) ser consciente de sus demandas y expectativas, internalizando en el gobierno corporativo el compromiso por satisfacer esas expectativas, 3) el desarrollo de información íntegra, exacta y adecuada sobre la actividad de la compañía de manera que los receptores de la información puedan confiar y tengan acceso a ella a través de 4) la elección por parte de la empresa del canal de información adecuado.

Dados estos supuestos y considerando los elementos de la comunicación empresarial descritos, se puede establecer una analogía con el modelo de Abell, creado en 1980 para definir el negocio de una compañía a través de tres dimensiones. Emplear una estructura tridimensional para explicar un modelo no es nuevo y ha sido propuesto no solo por Abell (1980) – Modelo de



definición tridimensional de negocio con las dimensiones grupos de clientes, funciones y tecnologías empleadas –, sino también por Archie B. Carroll (1979) – Modelo conceptual tridimensional de desempeño corporativo con las dimensiones actitud de la empresa ante la RSC, niveles de responsabilidad asumidos y actividades sociales afectadas – o por Gersick et al. (1997) – Modelo tridimensional de desarrollo de la empresa familiar con los ejes familiar, negocio y propiedad –. Traslado esta idea al concepto de transparencia, se puede obtener un modelo similar (Figura 1). El emisor se encuentra en la unión de los tres ejes, como responsable de la estrategia de comunicación organizacional. Los ejes corresponden a los elementos de la comunicación restantes: receptor (por ejemplo, accionistas, empleados, inversores, comunidades locales, autoridades, ONGs, otros stakeholders...), mensaje (información financiera, información ESG) y canal (por ejemplo, informes, reuniones, JGA, internet, redes sociales, etc.).

**Figura 1: Analogía del modelo de transparencia propuesto con el modelo de Abell**



Fuente: Elaboración propia

Los diferentes elementos que componen la figura 1 permiten dibujar un sendero para valorar los pasos que tiene que dar una empresa al desarrollar una estrategia de comunicación transparente. Así, la estrategia de comunicación basada en la transparencia que surge dentro de la compañía (paso 1) debe erigirse en torno a tres variables principales (receptor, mensaje y canal), representadas en cada uno de los ejes del modelo (pasos 2, 3 y 4, respectivamente). Las áreas formadas por cada par de ejes representan las consideraciones conjuntas que la compañía debe tener respecto a los elementos de la comunicación representados en cada eje: el paso 5 confronta las características de los receptores con las características del mensaje, el paso 6 confronta a las características de los receptores con las características del canal de comunicación y finalmente, el paso 7 confronta las características del mensaje con las características del canal de comunicación. Tal y como está propuesto el modelo, permite proponer la siguiente lista de verificación (Tabla 2) para ayudar a las compañías e instituciones a definir su estrategia de comunicación organizacional.



**Tabla 2. Lista de verificación asociada al sendero de siete pasos para lograr transparencia**

Paso	Item	Si/No
1 (Quién, por qué, cuándo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existe algún compromiso por la transparencia en la empresa?</li> <li>¿Es el gobierno de la empresa responsable frente a los <i>stakeholders</i>?</li> <li>¿Considero a mi empresa como una empresa confiable?</li> <li>¿Es la compañía sincera cuando divulga información?</li> <li>¿Existe alguna ley de acceso a la información en el país que afecte a entidades privadas?</li> <li>¿Existe alguna referencia a la transparencia y a la comunicación en el código nacional de gobierno corporativo?</li> </ul>	
2 (Quién, a quién)	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Ha identificado la empresa a sus <i>stakeholders</i>?</li> <li>¿Ha identificado la empresa los intereses y derechos de sus <i>stakeholders</i>?</li> <li>¿Conoce la compañía el poder de influencia, la legitimidad y la urgencia en las demandas de los <i>stakeholders</i>?</li> <li>¿Están los <i>stakeholders</i> tratados de manera simétrica?</li> <li>¿Tienen los <i>stakeholders</i> alguna posibilidad de retroalimentación?</li> </ul>	
3 (Qué)	<p>(Para cada información que divulgue la empresa, si es posible)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Es completa (exhaustiva)?</li> <li>¿Es exacta (confiable, informativa, oportuna)?</li> <li>¿Es adecuada (accessible, disponible)?</li> <li>¿Existe alguna consecuencia si la empresa no divulga información completa, exacta y adecuada?</li> </ul>	
4 (Cómo, dónde)	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Ha identificado la empresa todos los posibles medios de comunicación?</li> <li>¿Ha considerado la empresa nuevos medios de comunicación (BTL, redes sociales)?</li> <li>¿Conoce la empresa cuál es el coste de cada canal de comunicación?</li> <li>¿Conoce la empresa cuáles son las características de cada canal de comunicación?</li> </ul>	
5 Adecuación mensaje / receptor	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Es el mensaje inteligible, comprensible para aquellos a quien se dirige la información?</li> <li>¿Ha divulgado la empresa el mensaje adecuado al <i>stakeholder</i> adecuado?</li> </ul>	
6 Adecuación canal / receptor	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Ha considerado la empresa el canal adecuado para el grupo de <i>stakeholders</i> adecuado?</li> <li>¿Ha considerado la empresa el coste del canal y la cobertura?</li> </ul>	
7 Adecuación mensaje / canal	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Ha considerado la empresa el canal adecuado para la información a divulgar?</li> <li>¿Ha considerado la empresa la accesibilidad/disponibilidad de información en cada canal?</li> </ul>	

#### 4. Conclusiones

En un contexto en que los usuarios pueden acceder y compartir información de manera inmediata y convertirse no solo en receptores de información pero también en emisores de información, la clave de la comunicación organizaciones debería ser – y es – la transparencia. Hasta ahora, cuando la empresa presumía de ser transparente, existía un gran componente de voluntad y buenas intenciones. Hoy en día, la presión por parte de los receptores de información – empleados, ciudadanos, clientes, consumidores... - exige que las empresas vayan más allá de la intención y es en la dificultad de poner en práctica la transparencia donde surgen los conflictos. Esto hace que, en ocasiones, se olviden algunos de los aspectos necesarios para lograr la transparencia, especialmente aquellos relacionados con la coherencia entre los elementos de la comunicación.

La simplicidad de volver a los elementos de la comunicación para proponer un modelo de transparencia se debe a varias razones. En primer lugar, a menudo es necesario volver a lo básico para explicar lo complejo así que, ¿hay algo más básico que los elementos tradicionales de la comunicación y las 6W asociadas a ellos? El emisor – quién, por qué, cuándo –, el mensaje – qué –, el canal – cómo, dónde – y el receptor – dónde – son, en segundo lugar, elementos comunes a todo tipo de empresas – grandes, medianas, pequeñas, empresas familiares o *start-ups* – e instituciones, lo que permite plantear un modelo con una gran versatilidad.

Utilizar una estructura tridimensional para explicar un modelo no es nuevo y ha sido propuesto no solo por Abell (1980) pero también por Archie Carroll (1979) o Gersick et al. (1997) en diferentes campos y con diferentes objetivos. El uso de esta estructura dimensional puede tacharse de demasiado simple, pero es precisamente su simplicidad la que genera una mayor usabilidad, comprensión y versatilidad. Además, este modelo no solo se centra en los tres ejes tradicionales, sino que incluye al emisor de la información en el núcleo en el que confluyen los tres ejes como iniciador y responsable de la estrategia de comunicación y después, el modelo incluye las combinaciones por pares de ejes que permiten plantear preguntas relacionadas con la adecuación del mensaje al tipo de receptor y al tipo de canal y la adecuación del canal al tipo de receptor. La dificultad generada por el número de componentes dentro de cada elemento dependiendo del tamaño de la empresa y del entorno en el que opera (principalmente, viene originada por el número de receptores / *stakeholders* - que pueden ser internos o externos, lo que posibilita usar este modelo para la gestión de la comunicación interna - pero también el número y el tipo de información divulgada y la variedad de canales de información), solo implica una mayor profundidad en los ejes (un mayor número de receptores, por ejemplo) pero no cambia la filosofía del modelo, que no es más que considerar si la combinación mensaje-canal-receptor es o no consistente.

Esta consistencia tiene que ser valorada por la empresa, de manera que junto con el modelo tridimensional, se propone una lista de verificación asociada. Esta lista de verificación implica que la empresa tiene que hacer un esfuerzo adicional al comunicar la información y valorar la adecuación de los elementos de la comunicación implicados en lograr transparencia. Los problemas generados por información no oportuna, divulgada a través de canales de información inadecuados a un receptor que no está interesado en la información pueden evitarse con esta simple y sencilla herramienta ya que su flexibilidad permite que se ajuste al contexto y situación de cada compañía, permitiendo mejorar su estrategia de comunicación.

La mayoría de las veces es realmente la falta de reflexión y la falta de adecuación entre los elementos de la comunicación lo que lleva a las compañías a ser ineficientes cuando desarrollan su estrategia de comunicación, algo que esta herramienta pretende superar. A pesar de que se carece de un test empírico que certifique su validez, limitación que esperamos superar en un futuro, las empresas pueden valorar su punto de partida en relación a la transparencia y estamos



convencidas de que con ella pueden progresar en una estrategia de comunicación coherente, integrada y comprometida.

## 5. Referencias bibliográficas

- [1] ABELL, D. F. (1980). *Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning*. NJ: Prentice Hall.
- [2] AKSU, M. y KOSEDAG, A. (2006). Transparency and disclosure scores and their determinants in the Istanbul stock exchange. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 14(4), 277. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00507.x>
- [3] ALFORD, A.; JONES, J.; LEFTWICH, R. y ZMIJEWSKI, M. (1993). The relative informativeness of accounting disclosures in different countries. *Journal of Accounting Research, International Accounting Supplement*, vol. 3, 183-223.
- [4] ALMAZÁN, A.; SUAREZ, J. y TITMAN, S. (2004). Stakeholders, transparency and capital structure. *CEMFI Working Paper, No. 0401*.
- [5] ARCHEL, P. (2003). La divulgación de la información social y medioambiental de la gran empresa española en el período 1994-1998: situación actual y perspectivas, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXXII (117), 571-601.
- [6] BARRET, M. E. (1976). Financial reporting practices: disclosure and comprehensiveness in an international setting. *Journal of Accounting Research*, vol. 14, 10-26.
- [7] BENNIS, W.; GOLEMAN, D. y O'TOOLE, J. (2008). *Transparency. How Leaders Create a Culture of Candor*. San Francisco: J-B Warren Bennis Series.
- [8] BERLO, D. K. (1960). *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- [9] BRIANO TURRENT, G. C. y RODRÍGUEZ ARIZA, L. (2012). Corporate information transparency on the internet by listed companies in Spain (IBEX35) and Mexico (IPYC). *International Journal of Digital Accounting Research*, vol. 12, 1-37.
- [10] BUZBY, S. L. (1974). Selected items of information and their disclosure in annual reports. *The Accounting Review*, vol. 49(3), 423-435.
- [11] BYRES, W. (2012). Regulatory reforms - incentive matter (can we make bankers more like pilots?). *Bank of Portugal Conference on Global Risk Management: Governance and Control*. 24 October 2012, Lisbon
- [12] CARROLL, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, vol. 4(4), 497-505.
- [13] CELAYA, J. y HERRERA, P. (2007). *Comunicación Empresarial 2.0*. Barcelona: Grupo BPMO Ediciones.
- [14] COURTIS, J. K. (1976). Relationships between Timeliness in Financial Reporting and Corporate Attributes. *Accounting and Business Research*, (Winter 1976), 45-56.
- [15] DAHYA, J., LONIE, A. A. y POWER, D. M. (1996). The case for separating the roles of chairman and CEO: An analysis of stock market and accounting data. *Corporate Governance – an International Review*, vol. 4(1), 71-77.
- [16] DE HAAN, J. y AMTENBRINK, F. (2003). A non-transparent European central bank? Who is to blame? Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1138224>



- [17] DONALDSON, T. y PRESTON, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, vol. 20(1), 65-91.
- [18] FLORINI, A. (Ed.) (2007). *The right to know: Transparency for an open world*. New York Chichester: Columbia University Press.
- [19] FONTAINE, C.; HAARMAN, A. y SCHMID, S. (2006). The stakeholder theory. Disponible en <http://www.Edalys.Fr/documents/Stakeholders%20theory.Pdf>.
- [20] FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [21] FUNG, A.; WEIL, D.; GRAHAM, M. y FAGOTTO, E. (2004). The political economy of transparency: What makes disclosure policies effective? *Ash Institute for Democratic Governance and Innovation, Harvard University*.
- [22] GANDÍA, J. L. (2008). Determinants of interest-based corporate governance disclosure by Spanish listed companies. *Online Information Review*, vol. 32(6), 791-817. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14684520810923944>
- [23] GERAATS, P. M. (2002). Central bank transparency. *The Economic Journal*, vol. 112, 532-565.
- [24] GERSICK, K. E., DAVIS, J. A., MCHOLLOM, M. y LANSBERG, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. USA: Harvard Business Scholl Press.
- [25] HABERMAS, J. (1981). *Teoría de la acción comunicativa I. Racionalidad de la acción y racionalización social*. Buenos Aires: Taurus.
- [26] KANAGARETNAM, K.; MESTELMAN, S.; NAINAR, S. M. K. y SHEHATA, M. (2010). Trust and reciprocity with transparency and repeated interactions. *Journal of Business Research*, vol. 63(3), 241-247.
- [27] KELTON, A. S. and YANG, Y. W. (2008). The impact of corporate governance on internet financial reporting. *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 27(1), 62-87. DOI: <doi:10.1016/j.jaccpubpol.2007.11.001>
- [28] LAMBERTINI, M.; DEL MASTRO, L.; BELLODI, A. y PRONZATO, P. (2014). The five "Ws" for bone pain due to the administration of granulocyte-colony stimulating factors (G-CSFs). *Critical reviews in oncology hematology*, vol. 89(1), 112-128
- [29] LANG, M. y LUNDHOLM, R. (1993). Cross-sectional determinants of analyst ratings of corporate disclosures. *Journal of Accounting Research*, vol. 31(2), 246.
- [30] LASSWELL, H. (1948). *The structure and function of communication in society*. En L. Bryson (Ed.), *The communication of ideas*. New York: Harper.
- [31] LEVY, G. (2007). Decision making in committees: Transparency, reputation, and voting rules. *American Economic Review*, vol. 97(1), 150-168.
- [32] LYMER, A. y DEBRECENY, R. (2003). The auditor and corporate reporting on the internet: Challenges and institutional responses. *International Journal of Auditing*, vol. 7(2), 103-120. DOI: 10.1111/1099-1123.00063
- [33] MITCHELL, R. B. (2011). Transparency for governance: The mechanisms and effectiveness of disclosure-based and education-based transparency policies. *Ecological Economics*, vol. 70(11), 1882-1890
- [34] MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R. y WOOD, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, vol. 22(4), 853-886.



- [35] NELSON, P. J. (2001). Transparency mechanisms at the multilateral development banks. *World Development*, vol. 29(11), 1835-1847.
- [36] OLCESE SANTONJA, A. (2005). Situación Del Gobierno Corporativo. *La Ley. Revista Jurídica Española De Doctrina, Jurisprudencia y Legislación*, vol. 3, 1867-1869.
- [37] OXELHEIM, L. (2006). *Corporate and institutional transparency for economic growth in Europe*. Oxford: Elsevier.
- [38] OXELHEIM, L. (2008). Macroeconomic turbulence: Corporate performance, transparency and economic growth. *Tímarit Um Viðskipti Og Efnahagsmál, Special Issue 2008*.
- [39] OXELHEIM, L. (2010). Globalization, transparency and economic growth: The vulnerability of Chinese firms to macroeconomic shocks. *Journal of Asian Economics*, vol. 21(1), 66-75.
- [40] PATEL, S. A. y DALLAS, G. S. (2002). *Transparency and disclosure: Overview of methodology and study results*. United States: Standard and Poor's Corporation.
- [41] PATEL, S.A.; BALIC, A. y BWAKIRA, L. (2002). Measuring transparency and disclosure at firm level in emerging markets. *Emerging Markets Review*, vol. 3, 325-337.
- [42] PRAT, A. (2005). The wrong kind of transparency. *The American Economic Review*, vol. 95(3), 862-877.
- [43] REVERTE, C. (2009). Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms. *Journal of Business Ethics*, vol. 88(2), 351-366.
- [44] REY, M. (2011). *La transformación de los canales de comunicación: Las necesidades de los clientes y la adopción e innovación de tecnología por parte de las empresas*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- [45] RODRIGO, M. (2011). *Modelos de la comunicación*. Portal de la Comunicación InCom-UAB: El portal de los estudios de la comunicación.
- [46] SARBANES-OXLEY ACT. Senate and House of Representatives of the United States of America, Public Law 107-204, (30 July 2002).
- [47] SEMPERE, P. (2007). *McLuhan en la era de Google: Memorias y profecías de la aldea global* (vol. 9). Madrid: Editorial Popular.
- [48] SHANNON, C. E. y WEAVER, W. (1949). *The Mathematical Theory of Information*. University of Illinois Press.
- [49] SINGHVI, S. S. y DESAI, H. B. (1971). An empirical analysis of the quality of corporate financial disclosure. *The Accounting Review*, vol. 46(1), 129-138.
- [50] SPENCER-THOMAS, O. (2012). *Writing a Press Release*. Disponible en <http://owenspencer-thomas.com/journalism/media-tips/writing-a-press-release>.
- [51] Sustainability. (1999). *Engaging stakeholders: The internet reporting report*. UK: The Beacon Press.
- [52] TAPSCOTT, D. y TICOLL, D. (2003). *The naked corporation*. New York: Free Press.
- [53] THOMPSON, C. (2007). The see-through CEO. *The CPA Journal*.
- [54] TURILLI, M. y FLORIDI, L. (2009). The ethics of information transparency. *Ethics and Information Technology*, vol. 11, 105-112.



- [55] UNERMAN, J. y BENNETT, M. (2004). Increased stakeholder dialogue and the internet: Towards greater corporate accountability or reinforcing capitalist hegemony? *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, 685-707.
- [56] VACCARO, A. (2006). *Privacy, security and transparency. ICT-related ethical perspectives and contrasts in contemporary firms*. En D. Howcroft, E. Trauth and J. I. DEGROSS (Eds.), *Social inclusion: Societal and organizational implications for information systems*. New York: Springer.
- [57] VACCARO, A. y MADSEN, P. (2009). Corporate dynamic transparency: The new ICT-driven ethics? *Ethics and Information Technology*, vol. 11, 113-122.
- [58] VAN RIEL, C. B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. Hemel Hemstead: McGraw-Hill.
- [59] VILLAFÑE, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- [60] WALLACE, R. S. O.; NASER, K. y MORA, A. (1994). The relationship between the comprehensiveness of corporate annual reports and firm characteristics in Spain. *Accounting and Business Research*, vol. 25(97), 41.
- [61] WEAVER, W. (1972). *La matemática de la comunicación*. En *Comunicación y cultura. I. la teoría de la comunicación humana* (pp. 33-46). Buenos Aires: Nueva Visión.
- [62] WHITTRED, G. P. (1980a). Audit qualification and the timeliness of corporate annual reports. *The Accounting Review*, vol. 55(4), 563-577.
- [63] WHITTRED, G.P. (1980b). The Timeliness of Australian Annual Reports: 1972-1977, *Journal of Accounting Research*, vol. 18, 623-628.
- [64] WILLIAMS, S. M., y HO WERN PEI, C. (1999). Corporate social disclosures by listed companies on their web sites: An international comparison. *The International Journal of Accounting*, vol. 34(3), 389-419.
- [65] WORKING GROUP (1998). *Report of the working group on transparency and accountability*. Disponible en <http://www.bis.org/publ/othp01b.Pdf>
- [66] ZHANG, Z. Y.; WANG, B.; AHMED F.; RAMAKRISHNAN, I. V; ZHAO, R.; VICELLIO, A. y MUELLER, K. (2013). The Five Ws for Information Visualization with Application to Healthcare Informatics. *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*, vol. 19(11), 1895-1910.

