



» La revolución de las puertas de cristal

“La luz del sol es el mejor desinfectante”. Louis D. Brandeis.

Madrid » 09 » 2018

Cierre los ojos, relájese y piense por un momento en las sensaciones que le produce el siguiente escenario hipotético. Imagine que su empresa toma la valiente decisión de apostar por la transparencia como elemento nuclear y vertebrador de todas las actividades; de convertirla en su *leitmotiv*. Imagine que empieza dando pequeños pasos, como compartir en su página web cuáles son sus valores y en qué comportamientos se traducen. Imagine también que, más adelante, su compañía decide avanzar un poco más, y empieza a compartir información acerca de asuntos importantes, como estadísticas sobre la diversidad de la plantilla. Imagine que esta tendencia continúa su escalada hasta que, tras un año, su empresa comparte públicamente toda la información financiera al detalle, los salarios de todos y cada uno de los profesionales, la información sobre a dónde va cada euro de los que se ingresan, sobre los beneficios... ¡Incluso, comparte avances sobre los próximos productos y servicios que aún se encuentran en

desarrollo! Imagínelo. E, imagine que, internamente, todavía va más allá: todos los correos electrónicos que se envían entre compañeros pueden ser vistos por cualquier miembro de la compañía. Como suena.

Es posible que este panorama, aparte de estremecedor –aunque en algunos puntos deseable– se le haya antojado en exceso futurista. La realidad es que esta compañía ficticia no lo es tal; existe, y se llama Buffer¹. La transparencia es una de las armas más poderosas con las que cuentan las compañías², partidos políticos e instituciones para generar comportamientos de apoyo entre aquellas personas de las que depende su futuro –ya sea un voto, una decisión de compra o una recomendación–. Y es así porque la transparencia es uno de los caminos más directos hacia la confianza³, elemento nuclear e imprescindible sin el que ninguna compañía parece poder tener mucho futuro.

Este asunto cobra una relevancia vital cuando se observa a la luz de las necesidades de las compañías en materia de talento. Bien sea para atraerlo, como para comprometerlo, como para activarlo como prescriptor –incluso para que siga ejerciendo ese rol de recomendante una vez se haya ido de la compañía–.

Para compensar el ejemplo del inicio y explorar la otra cara de la moneda, hagamos un pequeño ejercicio de memoria; un momentáneo viaje en la máquina del tiempo para recordar cómo se entendían y cómo se entrelazaban –hace no tantos años– conceptos como la comunicación interna y la gestión del compromiso, la marca empleadora y la transparencia. La comunicación



¹ <https://buffer.com/transparency>

² <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/04/16/why-you-should-be-radically-transparent-with-your-customers/#5b2ad1ee7aef>

³ <https://www.inc.com/adam-fridman/why-trust-and-transparency-are-crucial-to-purpose.html>

interna era el terreno confidencial y blindado en el que se compartían asuntos que, en ningún caso, debían salir al mundo exterior. No debían filtrarse, que era el claim que habitualmente se utilizaba para designar a esa particular forma de catástrofe. La gestión de la marca empleadora se hacía, en muchas ocasiones, de espaldas a la realidad interna, generando una previsible disonancia entre lo que el talento esperaba encontrar y lo que luego, en realidad, hallaba. Y, para terminar con el pasado, la transparencia se gestionaba como otro ítem independiente que tenía un valor reputacional distintivo por sí mismo. Esto es, la comunicación interna no podía conocerse fuera, la promesa de valor al empleado que se hacía externamente no coincidía con la interna, y la transparencia elegida solo era tal para pequeños temas sin importancia estratégica. Podría parecer que, en cierta manera, los dueños de esas parcelas se afanaban con gran dedicación para conservar su estanqueidad. Era importante mantener las debidas separaciones entre aquellos mundos para evitar posibles complicaciones de cualquier tipo.

Para bien o para mal, hoy en día es imposible seguir afrontando estos desafíos de este modo. Con la explosión de la globalización y la digitalización, la forma de entender y distinguir qué aspectos son necesarios y cuáles contingentes ha cambiado, desde el punto de vista de los tomadores de decisión.

En la actualidad, el talento no acepta fácilmente que las compañías muestren una imagen poliédrica en la que los lados son diferentes entre sí –en el mejor de los casos–, o –en el peor– deliberadamente contradictorios e irreconciliables.

Uno de los ejemplos más claros de la necesidad que tiene el talento por saber dónde va a trabajar, antes de solicitar el empleo, es a lo que nos referimos como ‘revolución de las puertas de cristal’⁴. Tradicionalmente, las compañías se han mostrado blindadas en cuanto a aspectos como su cultura, sus valores, su forma de ser, sus procesos de innovación, etcétera. Hoy en día, en cambio, las organizaciones más admiradas y las más deseadas como destino para trabajar hacen de la apertura y de mostrarse tal y como son una de las principales herramientas de marketing. Google no solo vende ‘qué hace’, el aura aspiracional de todo lo que le rodea proviene más de ‘por qué lo hace’, ‘cómo lo hace’ y ‘quiénes lo hacen’. A los jóvenes universitarios que, consistentemente sitúan a esta compañía como el destino más deseado en donde

“La transparencia no debería entenderse como un medio, ni tampoco como un fin. Debería ser, sencillamente, un rasgo más de la forma de ser de una compañía”

realizar su carrera profesional, parece no importarles tanto si recalarán en *Gmail* o en *Maps*. Lo que realmente fascina a los jóvenes es notar que pueden llegar a formar parte de una comunidad inconformista y brillante que trabaja para ir modelando el futuro del mundo⁵.

Siempre se habla de Google, pero, ¿qué es lo que hace falta para que las compañías de toda condición vayan transitando el camino que va desde la ‘transparencia como mal necesario’ hacia ‘la transparencia como uno de los recursos más valiosos de nuestro ADN para atraer y fidelizar al talento’?

La respuesta a esta pregunta no es sencilla. Aportaremos tres reflexiones fruto de la observación de algunos de los casos más emblemáticos de compañías transparentes.

1. No se trata de ‘tener transparencia’ o de ‘actuar de forma transparente’; se trata de ‘ser’ transparente. La transparencia no debería entenderse como un medio, ni tampoco como un fin; sencillamente, debería ser un rasgo más de la forma de ser de una compañía, a pesar de ser evidente el beneficio que reporta en diversos ámbitos, muy especialmente en el que se refiere al talento, que es el que nos ocupa. En este sentido, parece más recomendable ir adoptando, poco a poco, nuevas prácticas transparentes y después contarlas, antes que invocar la transparencia como un concepto intangible al que después hay que dotar de contenido.
2. La transparencia es un elemento indispensable para la gestión de la comunicación de dos de los aspectos más críticos a la hora de atraer y fidelizar talento: la integridad y la diversidad. No hace falta mostrarse como una compañía perfecta. De hecho, nada en este mundo lo es y, por tanto, nadie confiaría en ese tipo de transparencia que, de entrada, no es sincera consigo misma. El público general puede aceptar la transparencia si es realmente tal; si muestra a la compañía con sus virtudes y sus defectos, así como con un afán permanente de superación y mejora.
3. Además, cuando la transparencia se integra en la realidad del día a día y pasa a ser la manera natural en la que se hacen las cosas, surgen una serie de beneficios para el negocio nada desdeñables. En este sentido, es recomendable echar un vistazo a

⁴ <https://www.cbc.ca/news/business/employees-rate-their-employers-ceos-on-glassdoor-1.1314945>

⁵ <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/10/26/five-things-millennial-workers-want-more-than-a-fat-paycheck/#79d4a2b315a7>

los valores de Buffer⁶, en donde esto se refleja muy claramente. Cuando la transparencia se premia y no se castiga, la innovación es más eficiente; la prestación de servicios más *clientecéntrica*, la cultura es más de todos y la compañía, en general, tiene una vida más enriquecedora para quienes forman parte de ella. La transparencia habilita a las compañías para tener más éxito en su negocio.

¿POR DÓNDE EMPEZAR A USAR LA TRANSPARENCIA COMO HERRAMIENTA PARA LA ATRACCIÓN Y LA FIDELIZACIÓN DEL TALENTO?

1. *Walk the talk*. Es importante comenzar dando pequeños pasos que constituyan la prueba de realidad de una determinada forma de hacer las cosas. Uno de los recursos más interesantes para comenzar a transitar la senda de la transparencia (para atraer talento) es iniciar un programa de *employee advocacy*. Se trata de una iniciativa que consiste en empoderar a los propios profesionales para que se conviertan en los principales embajadores de las compañías a través de sus redes sociales. Son programas organizados en los que se facilita a los trabajadores una capacitación, herramientas y contenidos para que esta labor sea lo más sencilla y acertada posible. Cuando los propios profesionales son quienes comparten información sobre lo que pasa en la compañía, se superan varios de los problemas del *employer branding*, como son la credibilidad (siempre es más creíble un empleado que una compañía) y la autenticidad (el tono de una persona que cuenta sus experiencias es más fresco que el que

puede proyectar una empresa). Internamente, los procesos de inteligencia colaborativa, en los que se cuenta con el talento para realizar deliberaciones conjuntas, abiertas, sinceras y constructivas sobre aspectos importantes, son otro recurso muy interesante que apuntala la transparencia dentro de las compañías.

2. Abrazar la situación y explorar vías atrevidas. En L'Oréal, por ejemplo, animaron a sus trabajadores a entrar en Glassdoor⁷ (sitio de referencia donde empleados y exempleados exponen libremente sus opiniones sobre las compañías) y se dieron cuenta de que la mayoría de las opiniones las dejaban exempleados, que no son los que normalmente tienen la mejor opinión). Otro recurso interesante es dar voz al talento en los grandes *assets* de la compañía en materia de talento. Esto es posible mediante la página de *careers*, haciendo que protagonicen las historias que allí aparezcan, u ofreciendo visibilidad al talento joven en el perfil de LinkedIn de la compañía. Incluso, se puede hacer uso de Instagram para aflorar los pequeños momentos memorables que suceden diariamente en la empresa, para así generar sensación de 'empresa a la que me gustaría pertenecer'.

Integrar la comunicación transparente para atraer y fidelizar talento es un proceso que puede antojarse desafiante al principio. Por ello, es esencial afrontarlo paso a paso y recordando que, en realidad, la transparencia no es un ejercicio de desnudez, sino de voluntaria y coherente integridad.

⁶ <https://open.buffer.com/buffer-values/>

⁷ <https://linkhumans.com/alexander-onish-loreal/>



Luis González, Director del Área Organizaciones y Personas en LLORENTE & CUENCA. Con 20 años de experiencia profesional, es experto en la comunicación entre compañías y empleados. Cuenta con una trayectoria de especialización en sectores de Infraestructuras, Inmobiliario, Alimentación, Salud, e Industrial. Ha sido director en las operaciones de LLORENTE & CUENCA en Chile (2014-2016) y en Portugal (2012). Previo a su incorporación a la Firma, fue redactor de Diario Médico, redactor jefe de las televisiones locales Teleteledo y TV Guadalajara, y jefe de prensa y director de expansión en la agencia de publicidad Tactics Europe. Periodista licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid, es profesor invitado en diversos másteres de Comunicación Estratégica.

lgonzalez@llorenteycuenca.com



Jon Pérez Urbelz, Gerente del Área Organizaciones y Personas en LLORENTE & CUENCA. Licenciado en Periodismo por la Universidad de Navarra y Máster en Comunicación Política y Corporativa por la Universidad de Navarra y The George Washington University. Jon cuenta con más de diez años de experiencia en comunicación, en los que ha trabajado en comunicación corporativa, comunicación online, comunicación interna y comunicación de crisis. Actualmente está especializado en proyectos de *Employer Branding* y *Employee Engagement*. Es coautor del estudio 'La Guerra por el Talento'.

jperez@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

