

# TRANSPARENCIA RADICAL

SERIE  
DESAFÍOS

**d+i** desarrollando  
ideas  
LLORENTE & CUENCA

**S E R J E**  
**DESAFÍOS**

**DESAFÍO:  
TRANSPARENCIA RADICAL**

Edición no venal

Licencia Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0)

Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA, enero de 2019

Lagasca, 88 - planta 3

28001 Madrid (España)

Edición: Punto de Vista Editores

[puntodevistaeditores.com](http://puntodevistaeditores.com)

Diseño: Joaquín Gallego

## Contenido

### PRÓLOGO

- El sentido y los límites de la transparencia 13  
*José Antonio Zarzalejos*

### DESAFÍO: TRANSPARENCIA RADICAL

- Comunicar en un mundo transparente 21  
*José Antonio Llorente*

### ASUNTOS PÚBLICOS

- Tabaré Vázquez, o cómo no comunicar puede ser la  
peor decisión de un político 27  
*Álvaro J. Amoretti*

- Gestión de la transparencia en tiempo de elecciones 39  
*Luz Ángela Sánchez*

- Transparencia y buen gobierno, claves para la toma  
de decisiones en democracia 51  
*Joan Navarro & Manuela Sánchez*

### LIDERAZGO Y POSICIONAMIENTO CORPORATIVO

- Empatía corporativa: un nuevo enfoque en la gestión de la reputación 59  
*Juan Cardona & Jorge Tolsá*

### CONSUMER ENGAGEMENT

- El nuevo consumidor latinoamericano: cuestión de confianza.  
Análisis regional de seis sectores económicos 67  
*Juan Carlos Gozzer & David González Natal*

## **COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

- Los 16 principios éticos de los comunicadores 75  
*José Antonio Llorente*
- La transparencia, una oportunidad para generar un entorno de confianza en el largo plazo 81  
*John Alves*
- Es hora de que las empresas abandonen el silencio 85  
*Arturo Pinedo*
- La reputación de la empresa familiar frente a la transformación digital 89  
*Javier Rosado, Pau Solanilla & Francisco Hevia*
- Compliance y reputación en la era del buen gobierno corporativo 105  
*Gonzalo Carranza, Francisco Hevia & Denise Ledgard*

## **COACHING EJECUTIVO**

- Siete principios para gestionar la transparencia 133  
*José Manuel Velasco*

## **DIGITAL Y FINANCIERO**

- Transparencia radical: cómo aprovechar la tecnología para impulsar el diálogo con tus *stakeholders* 149  
*Iván Pino & Jorge López Zafra*

## **DIGITAL Y CRISIS**

- Contra las *fake news* en la empresa: *real advocacy* 161  
*Eva Pedrol & María Obispo*
- Claves y errores al gestionar crisis reputacionales en una sociedad global 175  
*Eva Pedrol & Natalia Sara*
- El nuevo paradigma de la comunicación de crisis y riesgos 185  
*Iván Pino & Luis Serrano*

## **TALENT ENGAGEMENT**

La revolución de las puertas de cristal: la transparencia como clave para la atracción de talento	193
<i>Luis González &amp; Jon Pérez</i>	

## **FINANCIERO**

El informe anual integrado, un paso más hacia la transparencia en las organizaciones	203
<i>Meritxell Pérez &amp; Tomás Conde</i>	

## **EPÍLOGO**

Transparencia, un aliado en la lucha contra la corrupción	215
<i>Antonio Garrigues Walker</i>	

## **LLORENTE & CUENCA**

Sobre LLORENTE & CUENCA	223
Sobre Desarrollando Ideas	225
Organización	227

# PRÓLOGO



## **El sentido y los límites de la transparencia**

José Antonio Zarzalejos

Periodista, exdirector de *ABC* y *El Correo*

Un buen gobierno es aquel que es transparente. Parece una proposición sencilla de formular y de entender. Lo es. Sin embargo resulta difícil implementar, tanto en las normas como en las conductas, qué es la transparencia a la que los ciudadanos, los medios y los políticos se refieren. Y sobre todo, parece que resulta muy complicado delimitar el concepto de transparencia en la acción de los responsables públicos del derecho a la intimidad, creándose un arbitrario y supuesto «derecho a saber» que desborda el sentido propio que en un sistema democrático tiene la facultad de conocer, de escrutar, el comportamiento y las decisiones de los cargos públicos.

Estamos en unos tiempos en los que la transparencia ha dejado de ser solo una práctica del buen gobierno para convertirse en un significativo vacío en el que cabrían facultades ilimitadas sobre el conocimiento de aspectos personales de cualquier ciudadano notorio

—sea cual fuere la causa de su notoriedad— como expresión de una suerte de democracia radical que tiene unas evocaciones claramente populistas.

La transparencia es en los sistemas de libertades un derecho ciudadano que permite acceder a la información pública para mejorar el gobierno, vigilar los rectos comportamientos de los cargos políticos y garantizar a través de la publicidad arbitrariedad y, en definitiva, dificultar las malas prácticas de las administraciones y sus responsables. La transparencia es un factor de certidumbre y por eso tiene una importancia capital en las decisiones de inversión tanto pública como privada, aspecto económico de este concepto nada desdeñable. De ahí que en todas las democracias serias se disponga de una ley como la española de 2013, de carácter orgánico, que establece las pautas de ejercicio de ese derecho a conocer por parte de la ciudadanía. Unas veces esa transparencia se formula de manera activa (la proporciona la administración), otras es pasiva (la exige el contribuyente). En ocasiones es colaborativa. En cualquier caso, una democracia transparente mejora su calidad y amplía el apoderamiento de los ciudadanos ante los aparatos públicos.

Ese es el ámbito de la transparencia. Más allá de él (delimitado en la ley) la transparencia no puede argüirse para asaltar la intimidad o para formular exigencias exorbitantes y abusivas para «saber» sobre los ciudadanos, su vida privada, personal y familiar. Ocurre que la tecnología ha debilitado el blindaje de la intimidad y, confundiendo transparencia con malsana curiosidad, morbo o pretendiendo un ilícito lucro con el tráfico de datos con finalidades comerciales, se perpetrán auténticas tropelías amparadas en la traída y llevada transparencia.

Cuando se produce esta confusión (la transparencia como patente de corso para invadir la privacidad) las libertades y los derechos individuales y colectivos padecen. La Constitución española reconoce en su artículo 18.1 el derecho «al honor, la intimidad personal y familiar y a la propia imagen». Y pone a disposición de la defensa de esos derechos un procedimiento judicial que termina en sentencia que puede condenar la intromisión ilegítima en esos derechos (en el caso español, la ley orgánica de 1982). Es muy interesante la meticulosidad con la que esta ley determina los supuestos de intromisión ilegítima en la intimidad personal y familiar (artículo 7º) tan frecuentemente vapuleada gracias, no solo a la falta de escrúpulos de determinadas personas y negocios, sino también a la ausencia de criterios ciudadanos de respeto a una correcta convivencia.

Con la intimidad personal y familiar no se negocia. Para ello el Estado protege los datos individuales y colectivos mediante una ley que en España se remonta a 1999, es orgánica y tiene por objeto «garantizar y proteger, en lo que concierne a los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, especialmente de su honor e intimidad personal». Sirve a esta ley una Agencia Pública de Protección de Datos con facultades de inspección y sanción administrativas que se complementa con la facultad, en los casos de infracción grave, con procedimientos judiciales de carácter civil. Estos instrumentos legales son por completo imprescindibles porque las técnicas de escrutinio de las vidas de los ciudadanos son tan sofisticadas y subrepticias que muchas veces violan impunemente cualquier tipo de control. La Unión Europea ha dictado ya directivas al respecto y mantiene una

vigilancia permanente sobre esta cuestión que adquiere cada día mayor importancia y trascendencia moral, cívica y democrática.

Interesa, en consecuencia, llevar al ánimo colectivo que la transparencia que se demanda en la vida pública tiene un ámbito que es el de las administraciones y los cargos públicos, pero que la intimidad personal y familiar es un límite infranqueable. Tenemos el derecho a conocer, por ejemplo, el patrimonio y los ingresos de determinados cargos públicos de carácter político (miembros del Gobierno y parlamentarios de ambas Cámaras legislativas, del rey y de los miembros de la familia real), todo ello ejemplo de transparencia activa que pretende un fin que supera en ese punto la privacidad porque busca la probidad de la clase dirigente mediante la publicidad de sus ingresos y patrimonio y, así mismo, imbuir de confianza en ella a los ciudadanos. Pero esa transparencia no es título que permita mayores o diferentes incursiones en su vida privada y su esfera familiar.

Los medios de comunicación y los periodistas tienen (tenemos) pendiente una reflexión sobre la confusión que se ha introducido entre transparencia, intimidad y libertad de prensa. Esta última es tan prevalente que hasta en la doctrina del Tribunal Constitucional se pondera (hay varias sentencias al respecto) cómo la notoriedad de una persona debilita su derecho a la intimidad e, incluso, a su propia imagen. Ocurre, especialmente, en personalidades que trafican en los medios con su vida privada y que pretenden, cuando no hay lucro de por medio, protegerla cuando ellos mismos se han relevado de cualquier cautela por mantenerla a buen recaudo. Son casos excepcionales, pero no infrecuentes.

Es habitual que en los medios se disponga de dossieres, audios, imágenes y documentos que comprometen la honorabilidad y se entrometen en la intimidad cuyos contenidos terminan por ser de conocimiento público en aras del derecho a saber que proporciona la libertad de expresión y de prensa. Si esta libertad no se utiliza con un espíritu ético y deontológico se pueden cometer —y de hecho se cometen— abusos incalificables que llegan a procurar la llamada «muerte civil» de personas con proyección pública.

Este debate es de especial actualidad en España, en donde la confusión y mixtificación entre transparencia y libertad de expresión son gravísimas porque pertenecen a ámbitos claramente distintos y distantes. Hay que hacer un esfuerzo riguroso de discriminación de los campos en los que el escrutinio público es una facultad ciudadana democrática ejercida conforme establece la ley y aquellos otros en los que nada tiene que ver la transparencia que camufla intromisiones ilegítimas en la privacidad e intimidad de los ciudadanos. Reitero que las facilidades que ofrece la tecnología para superar las escasas barreras de protección de la esfera privada no colaboran a disciplinar la malsana curiosidad, la mirada obscena sobre la vida de los otros, el interés morboso por detalles íntimos e, incluso, la inclemencia con la que se utilizan datos personales en la pelea política o de naturalezas varias —siempre conectadas con el poder y sus aledaños— que precarizan la ciudadanía que es una condición estatutaria de derechos y obligaciones en la que las personas se sienten seguras y protegidas y, a la vez, comprometidas con la defensa de los derechos de sus conciudadanos. Transparencia, pues, sí, desde luego. Pero intimidad, también. La una y la otra se

desarrollan en distintos ámbitos, responden a diferentes necesidades, crean distintos derechos y solo los que ganan en río revuelto y pervierten el significado y las funciones democráticas de estos conceptos aspiran a que la confusión perdure.

**DESAFÍO:  
TRANSPARENCIA RADICAL**

## **Comunicar en un mundo transparente**

**José Antonio Llorente**

Socio Fundador y Presidente de LLORENTE & CUENCA

Internet y las redes sociales han aumentado exponencialmente el volumen de novedades y noticias que generamos y recibimos a diario. Tenemos acceso prácticamente a casi todo, pero no está tan claro que nos informemos mejor. Se da la paradoja de que la época actual, la de la hipertransparencia, donde nada o casi nada se puede mantener en secreto, es también la que más sombras proyecta sobre la estricta información.

Sorprende que para interpretar la hiperconectividad y el entorno 5G hayamos necesitado recuperar los estudios más clásicos de la comunicación de masas. Sucede por ejemplo con la teoría del refuerzo comunicativo de Paul Lazarsfeld, según la cual noticias, y también tuits, tan solo sirven para reforzar ideas preexistentes. Hace tiempo, desde luego, que buena parte del debate político parece responder a esa percepción emocional y arbitraria



donde el consenso se vuelve imposible, los hechos se minimizan o directamente se ignoran, los programas de gobierno caben en un único tuit y la opinión pública apenas se activa mediante la dialéctica de los eslóganes.

De algún modo, el auge actual del populismo se sustenta en esa interpretación maniquea de la realidad. Es frecuente además que ese tipo de comunicación aliente intereses espurios, de los que fonotecas y vídeos ilegales en la mente de todos serían dos meros ejemplos. Como el asesor de la Casa Blanca, John Dean, advirtió al presidente Nixon durante el Watergate: «No es el crimen, es el encubrimiento». La falta de transparencia y el intento de tapar una crisis de reputación con una mentira para salir del paso, es lo que acaba hundiendo a personas e instituciones pilladas infraganti.

Comunicar con consistencia, autenticidad, propósito. Es lo que funciona en un mundo transparente. Las empresas que gozan de una mejor salud corporativa nos indican que las tendencias van en esa dirección y, por supuesto, los medios continúan siendo nuestros principales valedores para un efectivo derecho a la información. Pero vivimos en un mundo digital, instantáneo, donde la transparencia también debe ser un ideal compartido por los distintos agentes sociales. En especial por las empresas. En la sociedad poscrisis, puede que los distintos colores políticos condicionen la manera de informarse, pero a la vez unos y otros ya coinciden en exigir a las empresas un propósito, un compromiso ciudadano, un relato y una serie de valores y comportamientos con los que identificarse.

La transparencia requiere de autenticidad. Es hora de contar lo que se hace y por qué, de dialogar abierta y constructivamente con los clientes y con el conjunto

de la sociedad, de razonar las estrategias corporativas y comerciales, de abrirse al mundo. Actuar así ni siquiera es una opción empresarial. Accionistas, clientes, consumidores, asociaciones, el conjunto de la sociedad expresan a diario sus opiniones y sus puntos de vista sobre cada corporación. Aquellas que se limiten a esconder la cabeza debajo del ala, o las que intenten manipular su parte del diálogo, cada vez tardarán menos tiempo en convertirse en estatua de sal.

La proactividad y la consistencia deben ser los otros dos grandes pilares de la transparencia corporativa. Después de la crisis económica de 2008 - 2013, los ciudadanos recelan más de las marcas. Los espacios en sombra han dejado de ser una opción. La credibilidad y la confianza condicionan ahora las decisiones de compra, los grados de afinidad y la fidelidad de la mayoría de consumidores. Es un proceso imparable de comunicación social, que terminará por extenderse también a la vida política, y donde, como casi siempre ocurre, las personas y las empresas que más y mejor conversen habrán tomado la delantera.

Artículo publicado originalmente en *El Economista*, el 15 de noviembre de 2018

# ASUNTOS PÚBLICOS

## **Tabaré Vázquez, o cómo no comunicar puede ser la peor decisión de un político**

Álvaro J. Amoretti

Director Ejecutivo de Quatromanos,  
afiliada de LLORENTE & CUENCA en Uruguay

En octubre de 2017, más de la mitad de los uruguayos (51 %) simpatizaba con el presidente Tabaré Vázquez, y un 38 % aprobaba su gestión. Se trataba del mejor registro que el primer mandatario podía exhibir desde septiembre de 2015, cuando las opiniones favorables habían comenzado a caer porque, aunque la economía seguía creciendo y se desacoplaba de los índices que reportaban los vecinos Argentina y Brasil, los ciudadanos comenzaban a manifestar su descontento con un escenario caracterizado por una creciente inseguridad pública, un mercado deterioro en la calidad de la educación y la súbita irrupción en escena de denuncias de corrupción que salpicaban al partido de gobierno y al vicepresidente Raúl Sendic.

Vázquez sentía que lo peor había pasado. Su estrategia había sido simple, pero aparentemente efectiva.

Había decidido aumentar su presencia en pequeñas localidades del interior del país para celebrar en ellas encuentros cuidadosamente planificados con sus ministros y funcionarios de mayor confianza. Los encuentros eran públicos, pero todo estaba controlado de modo que el presidente no tuviera que pasar sobresaltos y actuara el papel que mejor le sale. El de caminar entre las personas, estrechar manos y enumerar, con ritmo cansino, algunos logros antes de retirarse aplaudido.

El plan había rendido frutos. La aprobación de la gestión presidencial mostraba que, a sus 77 años, el primer mandatario mantenía el olfato político intacto. «Lo peor ya pasó», repetían en su entorno.

Pero con esa encuesta en la mano y la confianza restablecida, el presidente y su entorno bajaron la guardia. Y en eso estaban cuando, en noviembre pasado, las principales gremiales del sector agropecuario solicitaron con urgencia una reunión con el primer mandatario para plantearle su preocupación por la situación que vivía el campo.

La crisis del agro uruguayo, uno de los sectores clave en la economía nacional, ya comenzaba a encender algunas luces amarillas. Una pronunciada sequía, que ya por entonces amenazaba con instalarse y asfixiar al sector durante varios meses, alarmaba a grandes, medianos y pequeños productores. A eso debía sumarse la alta carga tributaria y la falta de rentabilidad que sacudía a todo el campo, así como el elevado endeudamiento que venían acumulando algunas áreas de la producción, como la lechería.

Un viejo dirigente agropecuario solía decir que el Uruguay no es un país difícil de gobernar. «Puede hacerlo casi cualquiera... si llueve», ironizaba. Y, para

noviembre del año pasado, hacía varios meses que en Uruguay no llovía lo suficiente. Además, todos los pronósticos vaticinaban un verano extremadamente cálido y casi sin lluvias, lo que arruinaría cosechas, provocaría mortandad de algunos animales y menos parición de bovinos y ovinos, y no haría sino endeudar más a quienes ya debían más de lo que podían pagar.

Por eso las gremiales agropecuarias le pidieron a Vázquez que las recibiera. «Hay gente que empieza a enojarse y es preciso mostrarles que el gobierno está atento a sus problemas», comentaba el presidente de una gremial cuando se le preguntaba por la razón de la solicitud de entrevista. Pero el presidente sorprendió a todos respondiendo que no tenía lugar en su agenda para recibir a los representantes de la producción en noviembre ni en diciembre. En enero se marcharía de vacaciones y, a su regreso, a mediados del primer mes del 2018, evaluaría sus prioridades y les fijaría un encuentro «para febrero o marzo».

Algunos creen que fue un acto de soberbia. Otros, de impericia. Lo cierto es que el presidente subestimó una crisis que, aunque ya estaba en desarrollo, no haría sino recrudecer conforme pasaba el tiempo. Nadie le advirtió al mandatario de la magnitud de aquel error. Ninguno de los integrantes de su entorno más próximo ni los dirigentes de su partido le alertaron de cómo caería en el campo su negativa a escucharlos. Lo que vino después mostró hasta qué punto aquel error costaría caro.

## **Mal clima**

En noviembre y diciembre la falta de lluvias comenzó a hacer estragos en el agro uruguayo. El presidente no cambió su rumbo y mantuvo su decisión de no recibir

a las gremiales del campo. Estas quedaron, de pronto, expuestas. No podían transmitir al gobierno la gravedad de lo que estaba sucediendo y, a la vez, no tenían elementos para calmar a los productores que comenzaban a perder la paciencia.

Pero, después de todo, ¿qué podía suceder en enero, en pleno verano, en un país en el que nada sucede en verano? Eso pensó el presidente y eso debió haber creído su círculo de confianza. Pero se equivocaron. El 8 de enero, un grupo de productores se reunió en el litoral uruguayo para analizar la crítica situación que atravesaban. Esperaban a unas pocas decenas de asistentes, pero la concurrencia fue de cientos. El resto lo hicieron las redes sociales. Una cadena de WhatsApp trasladó un hartazgo local a diferentes puntos del país. En un día, los audios con reivindicaciones ya se escuchaban en Montevideo, la capital del país. En 48 horas, ya se habían instalado comisiones en todo el territorio nacional, y se convocaba a protestas y caravanas para el 15 de enero.

El gobierno siguió sin convocar a las gremiales agropecuarias, que entonces perdieron cualquier posibilidad de controlar al denominado «Movimiento de Autoconvocados». Otro error no forzado del presidente, que de pronto había perdido a sus habituales interlocutores. Dirigentes agropecuarios que no comparten sus políticas, pero que mantienen el diálogo con el gobierno y buscan articular acuerdos. Ya no. La soberbia había dado a luz a un movimiento horizontal, donde se multiplicaban los reclamos y los pedidos, y muchos ya no querían hablar sino paralizar sus actividades hasta que desde el poder se les escuchara.

El presidente volvió de sus vacaciones el 15 de enero y trató de retomar el control de la crisis. Pero, de nuevo,

con más errores que aciertos. Su ministro de Ganadería, Agricultura y Pesca, que llevaba muchos años en el cargo, había renunciado a finales de diciembre. Y finalmente la noticia se hizo pública, por lo que en medio del río debió cambiar de caballo.

El campo decidió movilizarse el 23 de enero en el centro del país. Y otros sectores, como el comercio, anunciaron que se sumarían a la protesta. La crisis ya había escalado lo suficiente y Vázquez decidió que era tiempo de hacer algo y de dejar de subestimar un problema que había devenido en una crisis de insospechadas consecuencias.

Vázquez llamó a las gremiales agropecuarias, a las que no había querido recibir en noviembre y diciembre, y les citó para ese mismo día. Una de ellas, la Federación Rural, anunció que no acudiría al encuentro. Estaba molesta por no haber sido escuchada cuando pidió ser recibida. Las demás gremiales fueron al encuentro con el presidente y su nuevo ministro, pero cuando se les explicó que no había más que algunas pocas medidas para intentar mostrar que finalmente se había decidido dejar de lado la sordera, se marcharon hablando de «falta de reacción» del poder político.

El presidente había planificado, tras el encuentro, comparecer ante las cámaras, en el horario de los noticieros centrales, acompañado de los principales dirigentes agropecuarios. Pero también eso salió mal. Los presidentes de las gremiales del campo agradecieron, pero se fueron antes de que se encendieran las luces. Y el presidente, que pensó que hablaría en una suerte de cadena nacional a la hora de mayor audiencia en la televisión, no preparó adecuadamente su mensaje y enumeró, de manera anodina, antiguas medidas que su administración había dado al



campo en el pasado. Los principales canales de televisión abierta apenas emitieron algunos pocos minutos de su mensaje. El episodio fue evaluado con preocupación en el entorno presidencial.

La movilización del campo del 23 de enero, en uno de los días más agobiantes del verano, reunió a decenas de miles de personas en el centro del país. El sector productivo, con más poder que nunca, lanzó una plataforma en la que solicitaban bajar el número de funcionarios públicos; desprenderse de la mitad de los autos oficiales; reducir al mínimo indispensable la publicidad oficial y los cargos de confianza en el Estado; abatir el elevado déficit fiscal; abaratar significativamente el precio de los combustibles y la energía eléctrica; terminar con el atraso cambiario; y devolver a la producción la competitividad perdida.

### **Problemas de timón**

Vázquez entendió que ya no podía dar la espalda a un movimiento que crecía y que, bajo el pabellón nacional, reunía cada vez más adeptos. Así que, contrariando lo que había señalado originalmente, aceptó reunirse con los denominados «Autoconvocados» y sentarlos a la misma mesa de trabajo que ahora había instalado junto a las gremiales agropecuarias. Lo que no había querido hacer en noviembre de 2017 debió hacerlo en febrero de 2018 empujado por la realidad.

Pero había tiempo para más errores. El 19 de febrero, el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca convocó a las gremiales agropecuarias y a los «Autoconvocados» a un encuentro en el que el gobierno comunicaría nuevos paliativos para algunos sectores del campo. La nueva estrategia era clara. Había que

mostrar que no todo el agro pasaba por la misma crisis y anunciar medidas de alivio para algunos, de modo que se dividiera el frente movilizad.

Ese día, Vázquez decidió volver a jugar la carta con la que había recuperado la aprobación hacia su gestión. Así que, sin previo aviso, se apareció en el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, y participó de una parte del encuentro. Cuando llegó, algunos productores que le conocían, y que esperaban en la calle el resultado de la reunión, le saludaron amablemente. Quizá por eso cuando salió, en lugar de utilizar alguna vía alternativa, optó por volver a salir por la puerta principal.

El lugar había cambiado. El clima ya era otro. Los medios, alertados de la presencia del presidente, estaban congregados en la puerta del Ministerio. Y hasta allí habían llegado también algunos productores molestos que, al ver al presidente salir hacia su vehículo oficial, lo interpellaron y le plantearon sus situaciones particulares.

El presidente comenzó a discutir con algunos. Al principio, en buen tono. Luego, replicando con dureza a algunos cuestionamientos. «Yo puedo hablar porque soy honesto. No sé si vos sos honesto», le dijo a un productor con el que se trenzó en una discusión que fue subiendo de temperatura.

«Nos vemos en las urnas», le gritó otro. Y el presidente, que se iba, volvió sobre sus pasos. «Esa me gustó. Eso muestra que este es un movimiento político», retrucó, mientras de todos lados le aparecían nuevos reclamos por otros temas como la falta de respuesta policial, las tarifas de luz, el precio del gasoil o los impuestos que debían pagar algunos pequeños productores. «Mentiroso», le llegó a decir un hombre. Vázquez, saliendo de su

auto y visiblemente desencajado, le apuntó con el dedo y debió ser contenido mientras exigía a su interlocutor que se disculpara por sus dichos.

De pronto, el día en que el gobierno quería que se hablara de las medidas con que la administración se proponía llevar algo de alivio al campo en medio de la fuerte crisis, el tema pasó a ser la salida de tono del presidente.

Pero las cosas siempre pueden empeorar. Mientras los vídeos de la discusión del presidente con los productores se viralizaban y acaparaba la atención, la web de Presidencia de la República cometió otro error no forzado. Publicó esa misma tarde el nombre del productor que había tildado de «mentiroso» al primer mandatario y reveló que mantenía adeudos con el Instituto Nacional de Colonización. No hizo sino agravar las cosas. No solo el presidente discutía acaloradamente con alguien que le criticaba, sino que Presidencia de la República utilizaba información sensible para hacer una suerte de «escrache» del involucrado. El tema fue objeto de duras críticas por parte de la oposición y terminó en una denuncia ante la Institución Nacional de Derechos Humanos, que semanas después condenó la actuación del gobierno en el caso.

### **Dar o no dar la cara**

Los productores «Autoconvocados» siguieron adelante con sus reivindicaciones. Y el gobierno anunció que daría respuestas a todas sus reivindicaciones a través de una cadena de radio y televisión. Todos esperaron que, a la hora señalada, quien explicara la posición del gobierno en torno al tema fuera el presidente de la República. Pero para sorpresa incluso de algunos

funcionarios del gobierno, la cara de la cadena fue la de Fernando Vilar, un exrepresentador de noticias de un canal privado al que los simpatizantes de Vázquez siempre habían asociado con la derecha y un manejo de la información poco favorable para el gobernante Frente Amplio.

Fueron 28 minutos en los que las redes sociales estallaron. Pocos prestaron atención al mensaje que la cadena de radio y televisión quería transmitir. La imagen de una persona a la que nadie esperaba ni asociaba con el gobierno, hablando en nombre del Poder Ejecutivo y con cuatro banderas uruguayas a un lado, pudo más que los conceptos y las cifras que se habían preparado. «Dígame quién es usted y qué ha hecho con mi presidente», resumió un militante frenteamplista en Twitter. Fernando Vilar fue *trending topic*. ¿Qué dijo el gobierno a través suyo? Poco importó. El debate se centró rápidamente en cuánto habría pagado el gobierno a un comunicador para que pusiera la cara y reemplazara al presidente. Y de paso, ¿por qué el presidente no había querido hablar al país sobre un tema tan crucial? ¿Por qué si no quería hacerlo no había confiado esa responsabilidad a uno de sus ministros? ¿Quién había asesorado al presidente para que tomara una decisión tan extraña?

### **Pagando caro**

No faltaron los que, en medio de la avalancha de críticas, hablaron de «una jugada maestra» del presidente. «No se lo esperaban. Los sorprendió a todos», dijo un diputado cercano al mandatario para quien los productores «Autoconvocados» esperaban confrontar con Vázquez y este había puesto a un comunicador

en su lugar, como forma de no dar tanta trascendencia al movimiento

Pero si Vázquez se hubiera asesorado adecuadamente hubiera entendido que no dar la cara en un problema tan grave era, de nuevo, un tremendo error. De hecho, una encuesta de opinión pública de la prestigiosa firma local Cifra revelaría pocos días después que un 77 % de los uruguayos había escuchado hablar del movimiento de los «Autoconvocados» y que 63 de cada cien consultados creía que los productores que integraban ese colectivo tenían «algo de razón» o «mucho razón» en sus reclamos al gobierno. Incluso la mitad de quienes votaron a Vázquez en las elecciones de noviembre de 2014 decían estar de acuerdo con los postulados de estos productores. ¿No debió haber solicitado el presidente una evaluación como la que luego surgió de una de las mayores encuestadoras privadas antes de delinear, a ojo, la estrategia con que enfrentaría a este movimiento?

El sondeo fue incluso más duro con el presidente. Para Cifra, fueron más los uruguayos que consideraron que el presidente actuó «mal» frente a los «Autoconvocados» que los que aprobaron su proceder. Más de uno de cada cuatro de sus votantes reprobó la forma en que se manejó el mandatario en el tema.

Con tantos errores, ¿qué sucedió con la forma en que los uruguayos observan a Vázquez? Que todo se vino abajo. Para la encuestadora Cifra, el 51 % de simpatía hacia el presidente de octubre de 2017 se derrumbó hasta un 38 %, el registro más bajo del mandatario desde que asumió el cargo.

En tanto, para la empresa Equipos Consultores, la aprobación de la gestión presidencial pasó a ser de apenas el 25 %, el registro más bajo de Vázquez en sus

dos mandatos. Algunos estudios señalan que menos de la mitad de quienes votaron a su partido, el Frente Amplio, respaldan la actuación de Vázquez.

### **Lecciones de la crisis: ¿en qué falló el presidente?**

1. Subestimó la crisis y perdió el control de los acontecimientos. Cuando comprendió la magnitud del problema, ya era demasiado tarde.
2. Postergó el tratamiento de un tema clave por «problemas de agenda» y vacaciones. Con ello, transmitió un mensaje claro a todas las audiencias. Todos los demás temas e incluso el descanso son más importantes que el que quienes demandan soluciones ponen sobre la mesa.
3. No tuvo a su lado a asesores que le permitieran manejar adecuadamente la crisis desde el punto de vista comunicacional. Eso le hizo tomar malas decisiones, que costaron caro en materia de prestigio y reputación. Careció además de un vocero preparado para hablar en situaciones de crisis potencial o declarada.
4. Aplicó viejas recetas a problemas nuevos y en tiempos diferentes, olvidando que no necesariamente lo que funcionó en un escenario va a funcionar en todos.
5. Al inicio de la crisis dio la espalda a interlocutores que podían haberle ayudado a enviar señales de distensión que hubieran evitado las tensiones que posteriormente debió enfrentar. Cuando finalmente recurrió a ellos, ya estaban debilitados por su propio accionar al inicio de la contingencia. Eso le obligó a dialogar con interlocutores a los que hubiera preferido evitar.

6. Perdió la compostura y la calma en medio de la crisis. La contraparte y la opinión pública lo percibieron, y eso debilitó aún más su posición en la contingencia.
7. Permitted que su entorno le aislara de la realidad. Eso hizo que le llevara tanto tiempo entender que los reclamos que se le hacían, y que él consideraba injustificados, tenían sustento y debían ser atendidos.
8. Cuando tuvo que responder a las demandas que se le hacían, decidió que alguien hablara por él y su gobierno. La elección de quien lo hizo no fue debidamente evaluada y el resultado es que el mensaje que se quería transmitir se diluyó, porque a las audiencias les pareció más relevante saber por qué el líder no daba la cara y ponía en su lugar a alguien a quien se percibía en sus antípodas, que los conceptos que se transmitían.
9. Incurrió en varias oportunidades en lo que en el tenis se llama «errores no forzados». Y eso, en una crisis, suele ser letal.

## **Gestión de la transparencia en tiempo de elecciones**

**Luz Ángela Sánchez**

Directora Senior del Área Asuntos Públicos  
de LLORENTE & CUENCA en Colombia

«Actitud o actuación pública que muestra, sin ocultar o silenciar, la realidad de los hechos». Esta es una de las definiciones que el diccionario recoge sobre la transparencia.

En política, la transparencia puede entenderse como un valor o una cualidad en la gestión pública. En lo personal, este concepto se relaciona con la generación de confianza en las personas, lo cual empieza con mostrarse coherente, comportarse como se predica y rodearse de personas con los mismos valores.

Con esto en mente, las características que rigen Transparencia por Colombia, entidad adscrita a Transparencia Internacional, en relación a las buenas prácticas en la gestión pública, tienen que ver con la accesibilidad y



la rendición de cuentas. Estas singularidades se pueden ver reflejadas en el intento por mostrarse más cercano al votante desde una forma diferente de hacer política; en la ejemplaridad de unas gestiones públicas óptimas y adecuadas en el pasado; y en el despunte de una profesionalidad que lo desvincula de la política tradicional y lo liga a los compromisos políticos.

Empezando el año 2018, un informe de gestión de la Contraloría General de la Nación determinó que, para el periodo entre el segundo semestre del 2016 y el primer semestre del 2017, la corrupción le costó a Colombia más de nueve billones de pesos (aproximadamente tres mil millones de dólares). Además, en su último *ranking*, Transparencia Internacional posicionó a Colombia, en cuanto a sus políticas públicas, como uno de los países más corruptos del mundo, pasando del puesto 90 al 96, entre un total de 180 países. Los diferentes escándalos a nivel nacional en sectores como salud (cartel del sida y la hemofilia), infraestructuras (Odebrecht, Reficar), y judicial (cartel de la toga) hacen que la corrupción sea uno de los principales problemas del país en la mente de los colombianos.

La falta de transparencia también se presenta en las elecciones. Tras la segunda vuelta electoral, el fiscal Néstor Humberto Martínez reveló información acerca de una red de corrupción dedicada a la compra de votos en los pasados comicios legislativos, de la cual participaron más de 2000 personas, entre las que se encontraban funcionarios públicos que buscaban favorecer a candidatos al Congreso. Esta investigación se realizó debido al caso de compra de votos por parte de la senadora electa por el Partido Conservador, Aida Merlano, a quien la Fiscalía General imputó cargos el pasado 30 de julio.

Actualmente, el 22 % de los colombianos considera que la corrupción es el principal problema que debe ser resuelto por el próximo presidente del país, según la encuestadora Invamer Gallup. Con todo, ¿cómo hacer que la transparencia sea el principal eje de campaña y uno de los factores con más respaldo en tiempos de elecciones?

Sergio Fajardo, el candidato presidencial por la Coalición Colombia, compuesta por los partidos Alianza Verde y Polo Democrático, resultó ser quien contaba con mayores porcentajes de favorabilidad (51 %), además de ser la segunda opción en intención de voto del 21 % de los colombianos y solo contar con un 3 % de personas que no votarían por él.

El exalcalde de Medellín y exgobernador de Antioquia realizó una campaña presidencial con la bandera de la educación, la lucha contra la corrupción y la transparencia en sus hombros. Y, a pesar de no pasar a segunda vuelta, únicamente le distanció un 1,4 % del candidato que se enfrentó contra Iván Duque en la segunda vuelta.

Con foco en todo lo mencionado anteriormente, y porque el mensaje de transparencia de Fajardo caló de manera efectiva entre los votantes, presentamos a continuación los ejes desarrollados por el candidato. Los próximos cinco puntos fueron los que le ayudaron a posicionarse y a ganar un porcentaje muy significativo de votos.

## **1. Coherencia discursiva**

En varios momentos de la campaña electoral, grupos de ciudadanos manifestaron su deseo porque se hiciera una consulta entre Gustavo Petro, Humberto de la

Calle y Sergio Fajardo con el fin de establecer un solo candidato de izquierda que contara con un mayor caudal electoral. En un principio, tanto Humberto de la Calle como Sergio Fajardo se negaron a aliarse con Gustavo Petro. Sin embargo, tiempo después, cuando este último definió su fórmula vicepresidencial, la campaña de De la Calle se acercó varias veces a la de Fajardo para lograr una candidatura en conjunto y, sin embargo, este nunca lo aceptó.

Una parte de la ciudadanía criticó la postura de Fajardo, e incluso le acusó de tener una actitud triunfalista, debido al primer puesto que las encuestas le otorgaban en intención de voto. A pesar de ello, su campaña estaba actuando de acuerdo a los principios de ser una fuerza política de centro y sin alienaciones con los partidos tradicionales.

Gustavo Petro representaba una forma de gobierno de izquierda, con propuestas con las que ni Fajardo ni su equipo de campaña estaban de acuerdo. Por otra parte, De la Calle era el candidato por el Partido Liberal, uno de los más antiguos y tradicionalistas de Colombia.

Fajardo también demostró coherencia con el debate final de la emisora W Radio. Después de que los demás candidatos cancelaron esta cita una hora antes de empezar, aludiendo que estaban agotados por el exceso de encuentros, él cumplió su compromiso y fue el único que asistió. De hecho, Gustavo Petro, candidato por el movimiento Colombia Humana llegó al lugar del debate y al enterarse que solo estaba Fajardo, se retiró.

Aquello ocurrió dos días antes de las votaciones, con lo que resultó un aspecto clave, tal y como indica la evolución de intención de voto a lo largo del tiempo. En

los últimos tres meses, la intención de voto a Fajardo creció un 49 % en las encuestas (del 10,8 % al 16,1 %) y logró el 23,7 % de apoyo en los comicios de la primera vuelta.

Su última acción de coherencia la demostró cuando anunció su voto en blanco sobre los dos candidatos que quedaron para segunda vuelta. Mantuvo los pilares de su discurso y posicionó un mensaje de cambio y lucha, alejado de la clase política tradicional, distanciado de los extremos, y construyendo siempre desde el centro. La postura de Fajardo, según el propio candidato, no tenía acomodo en ninguna de las dos opciones que concurrieron a esa segunda vuelta.

## **2. Gestiones en el pasado**

Fajardo fue alcalde de la ciudad de Medellín de 2004 a 2007 y gobernador de Antioquia de 2012 a 2015. Sobre esos periodos de gestión recayeron una veintena de premios y reconocimientos en materias como educación, urbanismo o transparencia. Además, sus dos mandatos recibieron el reconocimiento de la entidad Colombia Líder<sup>1</sup>, como mejor alcalde y mejor gobernador.

Estos logros fueron fruto de las gestiones del candidato, las cuales se caracterizaron por ser diferentes, transparentes y por apuntar a la mejora de seguridad, educación y superación de la pobreza. Como alcalde, Fajardo logró reducir la tasa de homicidios en Medellín de 98 a 31,5 por cada 1000 habitantes, disminuyó los índices de violencia y aumentó el desarrollo urbanístico

---

<sup>1</sup> Entidad que desde la sociedad civil y el sector privado evalúan y visibilizan a los líderes de las regiones que aportan a la comunidad con administraciones eficientes, innovadoras, transformadoras e incluyentes. Este proyecto cuenta con el apoyo de Publicaciones Semana S.A, Asobancaria, Fundación Antonio Restrepo Barco, Fedesarrollo, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, RCN Radio, RCN Televisión y FESCOL.

de la capital antioqueña. Estas cifras le permitieron alcanzar hasta un 90 % de popularidad entre los medellinenses, siendo el alcalde con mayor porcentaje de aceptación en Colombia en ese momento.

Una vez pasados cinco años tras la finalización de su alcaldía, quedó electo como gobernador con una votación del 49,51 %, para el periodo entre 2012 y 2015. Los mensajes que transmitió entonces se asociaban a la transparencia, la lucha contra la corrupción, la reconciliación cultural y la educación. Como gobernador recibió el primer puesto del Índice de Gobernabilidad Abierto, otorgado por la Procuraduría; el primer puesto al Índice de Transparencia Departamental, otorgado por Transparencia por Colombia que mide control y sanción, visibilidad e institucionalidad; y el premio Regalías Bien Invertidas 2015, otorgado por Universidad del Rosario, Diario Portafolio y Caracol Televisión, entre otros.

Durante estas dos gestiones, su promesa de valor fue la independencia, la neutralidad ante la polarización, el centro y la «cero tolerancia» ante el clientelismo y las maquinarias establecidas. Lo anterior, sumado a las inversiones en proyectos de educación y mejoramiento del espacio público enfocado en centros deportivos, de ciencia y tecnología, le han otorgado a Sergio Fajardo la imagen de ser un político que cumple con su cometido desde la gestión de la transparencia.

### **3. Equipo de campaña**

Sergio Fajardo no solo trató de ser coherente con su discurso, sino con las personas con las que se rodeó para que acompañaran su campaña política. El excandidato presidencial creó, junto a empresarios y académicos de

Medellín, el movimiento Compromiso Ciudadano, el cual lo ha acompañado desde 1999 en todas sus elecciones y gestiones.

Este movimiento se unió a la Alianza Verde, en cabeza de Claudia López, y al Polo Democrático, en cabeza de Jorge Enrique Robledo, con el fin de presentar un candidato único a la presidencia de Colombia. Fajardo fue elegido como tal y, a partir de ese momento, figuras como las previamente mencionadas, junto a Antanas Mokcus, Antonio Navarro Wolf o Angélica Lozano se fueron sumando al candidato.

Estas tres formaciones conformaron la Coalición Colombia, la cual no solo se unió para presentar un candidato presidencial, sino también una lista al Congreso, la cual firmó acuerdos programáticos guiados por la educación, la transparencia y el respeto hacia los territorios. Quienes lideran esta coalición son conocidos por sus luchas contra la corrupción, en cabeza de la Alianza Verde, y debates de control político, en cabeza del Polo Democrático Alternativo.

Finalmente, Fajardo no ha sido implicado en escándalos de corrupción y quienes lo rodean son reconocidos por promover políticas anticorrupción, reconciliación, educación y cuestiones enfocadas hacia lo social y la defensa por la igualdad de derechos y oportunidades.

#### **4. Un político alejado de la política tradicional**

Fajardo no solo mantenía un discurso alejado de la clase política tradicional, sino que también su carrera política se vio caracterizada por ello. Él mismo creó el movimiento Compromiso Ciudadano en 1999, y es el que lo ha acompañado desde entonces en cada elección a la que se ha presentado. Además, es

matemático de profesión, con maestría y doctorado en la materia, y por mucho tiempo tuvo una vocación hacia la docencia.

Ocupó varios cargos en instituciones de investigación como el Consejo Nacional de Ciencias Básicas y la Comisión Nacional de Maestrías y Doctorados. También dictó clases en la Universidad de los Andes, donde fue director de Investigación y del departamento de Matemáticas, al igual que en la Universidad Nacional. Asimismo, fue profesor visitante en distintas universidades extranjeras como Berkeley, Wisconsin, Colorado y Oslo, entre otras.

Fue después de su carrera como docente cuando decidió adentrarse en la política. Sin embargo, a diferencia de los demás candidatos, no había dedicado su vida a ello y solo ha ocupado dos cargos públicos, el de gobernador de Antioquia y el de alcalde de Medellín. Su formación y carrera docente fue aprovechada por el excandidato a través de uno de los *hashtags* y eslóganes más usados durante toda su campaña. «Un presidente profesor» impulsaba el mensaje de que Fajardo no era un político tradicional, estaba libre de compromisos con partidos e iba a abordar los problemas desde su formación de matemático y no desde favores políticos con partidos o grandes personalidades.

## **5. Una forma distinta de hacer política**

En un país como Colombia, con altos índices de corrupción y gran cantidad de escándalos, a los ciudadanos les resulta difícil confiar en políticos y formas tradicionales de ejercer el poder. Sergio Fajardo entendió esta cuestión y es por eso que siempre se ha dado a conocer en las calles como alguien accesible y cercano

a los votantes. Tal y como frecuente decir: «Persona por persona y volante por volante».

Desde que ganó la alcaldía de Medellín e incluso cuando fue candidato a la gobernación de Antioquia, salía a las calles, a los semáforos, a los buses y a los parques acompañado de su equipo. El puerta a puerta para entregar volantes y hablar de sus propuestas también fue una de sus acciones reseñables. Estos métodos le permitieron estar más cerca de la ciudadanía.

El hecho de no tener relación con partidos políticos tradicionales, aun cuando ello le hubiera dado la estructura política de la cual carecía, también fue prueba de hacer política de una forma diferente.

A pesar de recibir numerosas críticas sobre su tibieza, por no tomar una postura determinada, Fajardo siguió posicionando mensajes de reconciliación y unión. El candidato se centró en asegurar que tanto él como su movimiento actuaban bajo un conjunto de principios, en contraposición de una ideología predefinida por algún dogma. El eslogan de su campaña, el cual se sigue posicionando en redes sociales a día de hoy, hace referencia a que #SePuede hacer campaña alejado de la corrupción y desde la transparencia, la unión y el centro.

### **¿En qué ayudó?**

La transparencia fue el principal aliado de Sergio Fajardo para hacerse con el 23,7 % del apoyo en la votación de la primera vuelta en las elecciones presidenciales de Colombia de este año 2018. Este resultado fue insuficiente para acontecer en la segunda vuelta para la presidencia, pero, las cifras y la evolución de su respaldo popular fueron muy significativas. Es importante destacar que esta candidatura no contaba con el apoyo de



grandes partidos políticos ni se había presentado antes a una campaña presidencial. Los votos que consiguió fueron de opinión, pues la estructura política con la que cuentan el Polo y la Alianza Verde no hubiese sido suficiente para posicionarlo.

El repunte que Fajardo tuvo en los últimos meses tras las consultas interpartidistas que favorecían a los candidatos Iván Duque y Gustavo Petro demuestra su creciente popularidad entre ciertos sectores de la población. Es más, en el único territorio donde ganó fue Bogotá (con algo más de ocho millones de habitantes sobre los 48 del país), el cual se caracteriza por mantener independencia ante las maquinarias y los partidos políticos tradicionales.

A pesar de no pasar la primera vuelta, el respaldo que recibió Fajardo fue sorprendente, pues ni siquiera las encuestas pronosticaban más del 16 % de la votación para este candidato. De hecho, las firmas encuestadoras Cifra y Conceptos le otorgaban el cuarto puesto en orden de votación. Aun así, en los resultados electorales, solo el 1,4 % le alejó de Gustavo Petro (una diferencia de 260 000 votos en total), quien se enfrentó en segunda vuelta con el presidente electo, Iván Duque.

Muchos afirman que a Fajardo le faltó una semana más de encuestas, pues seis días antes de la primera vuelta electoral, la campaña del exgobernador despegó y terminó de la mejor forma cuando fue el único que asistió al debate de W Radio. Tras este acontecimiento, Vicky Dávila, una de las periodistas colombianas más influyentes, reveló que su voto sería para él. Además, las encuestas pronosticaban un crecimiento importante de intención de voto, el cual podría haberse consolidado con unos días más de campaña.

El contexto polarizado colombiano hizo que venciera el voto estratégico. Gran parte de la población votó a una opción para desbancar a la otra; es decir, no eligieron por convicción, sino por evitar lo que ellos consideraban un mal mayor. A su vez, la situación colombiana y el apoyo creciente que ha tenido Álvaro Uribe y su partido —desde que se alejó del presidente, Juan Manuel Santos, en 2010, y se consolidó como su opositor más grande—, hizo que Iván Duque capitalizara gran parte de los votos de la derecha.

Así las cosas, se prueba que, aunque Fajardo no ganó la presidencia de Colombia, la transparencia logró consolidar más de cuatro millones de votos sin ayuda de maquinarias, favores políticos o compra de votos. Se espera que la Coalición Colombia se consolide como una de las fuerzas políticas más grandes para las elecciones regionales del 2019 y se fortalezca para la nueva elección presidencial en el año 2022.

La coherencia en el discurso y toma de decisiones, contar con gestiones y administraciones que demuestren buenos resultados, además de un equipo de profesionales que estén alineados con los mismos objetivos y principios de transparencia, resulta clave para fortalecer el *personal branding*, para aumentar legitimidad y para lograr el éxito.

## **Transparencia y buen gobierno, claves para la toma de decisiones en democracia**

**Joan Navarro**

Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos  
de LLORENTE & CUENCA

**Manuela Sánchez**

Consultora del Área Asuntos Públicos  
de LLORENTE & CUENCA en España

En las democracias modernas, el proceso de toma de decisiones en el ámbito político está inherentemente vinculado a la participación pública, tanto de la sociedad civil, las organizaciones no gubernamentales como de las empresas, las cuales ejercen su influencia en los procesos legislativos.

No han sido escasos los expertos que han reflexionado acerca de la toma de decisiones y el rol que la transparencia y la participación equitativa juegan en el mismo. Robert Dahl ha incidido en la exigencia de divulgar de forma equitativa los intereses de las

personas involucradas en la toma de decisiones comunes que se adopten. En su obra ha puesto de relieve que en la medida de que cada grupo tiene intereses y visiones parciales de la realidad, y consecuentemente, intereses divergentes, es necesario que en la toma de decisiones estén presentes todos los puntos de vista. En la misma línea, Manuel Villoria ha subrayado la necesidad de evitar las relaciones privilegiadas y el acceso a los poderes públicos de forma opaca e inequitativa. En el debate académico también ha destacado la perspectiva de Anthony Blair quien ha argumentado que las sociedades modernas se caracterizan porque sus representantes tomarán mejores decisiones si tienen en cuenta la opinión popular y favorecen el debate público sobre los grandes temas que afectan a la vida de las personas.

Desde la perspectiva práctica, organizaciones como Transparencia Internacional y OCDE defienden principios rectores en la toma de decisiones públicas, exigiendo que todas las partes interesadas tengan un acceso equitativo a la información y a los procesos de decisión pública, promoviendo los siguientes principios.

### **1. Igualdad entre las partes para que tengan un acceso equitativo al desarrollo e implementación de políticas públicas**

Las autoridades públicas deben garantizar que los intereses del sector público y privado encuentren cauces de representación en los procesos legislativos para avanzar en soluciones que salvaguarden el equilibrio de los intereses de ambas partes.

Para ello, es oportuno que por parte de los poderes públicos se fomenten las siguientes medidas:

- Modelos más abiertos de participación pública que promuevan la participación a través de cauces telemáticos como correo electrónico y plataformas digitales.
- Plazos razonables para que las partes interesadas gocen del tiempo suficiente para familiarizarse con el proceso de aportación de consideraciones y presenten las mismas bajo los estándares de calidad y concreción adecuados.
- Información clara y completa en los materiales que se aportan a los interesados para sean fácilmente comprensibles.
- Transparencia y responsabilidad para conocer quién ha participado en el proceso de toma de decisiones y cuál ha sido el procedimiento de toma en consideración de las aportaciones.

## **2. Garantía de un marco legislativo que regule las actividades de influencia en la toma de decisiones**

Además, es recomendable que se regule la transparencia en la actividad de los distintos grupos de interés que participan en los procesos de decisión pública. De acuerdo con Foro por la Transparencia, entidad que agrupa a varias de los principales despachos de abogados y firmas de consultoría, y que trabaja para impulsar una regulación específica de los grupos de interés, necesitamos:

- La puesta en marcha de registros de grupos de interés de carácter obligatorio por parte de las Administraciones públicas.
- La publicación de un Código de conducta que oriente el comportamiento de los actores, así como sanciones por su incumplimiento.

- El acceso público a las agendas de altos cargos y personal de libre designación, identificando los motivos de las reuniones así como los principales documentos intercambiados, con el límite del secreto comercial y la protección de datos de carácter personal.
- Instituir los procesos de «huella legislativa», en los que se dé publicidad a las reuniones e informes utilizados por diputados y cargos públicos en los procesos legislativos.

### **3. Cumplimiento de las reglas que regulen la participación en la toma de decisiones**

El *compliance* es un desafío particular cuando el legislador aborda preocupaciones emergentes como la transparencia en las actividades de los grupos de interés.

La mera aprobación de normas no garantiza la correcta implementación y aplicación de las mismas si no están dotadas de un marco sancionador y de recursos humanos que garanticen el cumplimiento de las mismas. Es pertinente que todos los actores clave, y en particular, los políticos, funcionarios, lobistas, sociedad civil y expertos independientes, participen tanto en el establecimiento de normas y estándares que guíen su actividad como en su implementación.

### **4. La creciente complejidad de la toma de decisiones públicas hace recomendable una visión técnica de los retos a los que se enfrenta el legislador**

No debe pasar desapercibido en la era de la globalización y la digitalización que los ámbitos que han de ser legislados por parte del regulador presentan una complejidad técnica sin precedentes. Consecuentemente, los grupos

de interés pueden mejorar la formulación de políticas al proporcionar un conocimiento riguroso sobre temas de carácter técnico. Cuando se da la circunstancia de que los expertos no aportan su visión técnica, es muy factible que se den situaciones en la que los intereses tanto de ciudadanía como del sector privado se vean afectados de manera negativa e involuntaria como consecuencia de una política pública mal deliberada.

Principios rectores de la regulación de la participación en la toma de decisiones públicas

TRANSPARENCIA	INTEGRIDAD	IGUALDAD DE ACCESO
<p>Registro obligatorio de grupos de interés.</p> <p>Supervisión del sistema de registro y sanciones por incumplimiento.</p> <p>Implementación de la huella legislativa.</p>	<p>Restricciones previas y posteriores al empleo para reducir los riesgos asociados a puertas giratorias entre el sector público y el privado.</p> <p>Códigos de conducta para empleados del sector público.</p> <p>Códigos de conducta para grupos de interés.</p>	<p>Implementación de mecanismos telemáticos que favorezcan la participación pública en la toma de decisiones.</p> <p>Información clara y completa en los materiales que se aportan a los interesados.</p> <p>Acceso público a las agendas de altos cargos.</p>

Aumentar los estándares de transparencia en la toma de decisiones públicas es un elemento clave para favorecer modelos de gobernanza que permitan la inclusión de diversas perspectivas y soluciones en los procesos legislativos, además son procesos que ayudan a:

- Diseñar leyes e implementar políticas más equitativas que reflejen la diversidad de opiniones e inquietudes, las cuales se han integrado a través de un proceso de recepción de opiniones de todos los actores interesados.
- Establecer un sistema de alerta temprana que permita al legislador detectar preocupaciones e inquietudes públicas de la sociedad civil y el sector privado.

- Fortalecer la democracia y prevenir tensiones sociales entre diversos actores.
- Gestionar conflictos sociales al reunir a diferentes partes interesadas y grupos de interés en la misma mesa
- Lograr un mejor diseño de leyes e implementar políticas más equitativas que reflejen la diversidad de intereses.
- Asegurar la legitimidad de las políticas propuestas y aumentar la apropiación y la responsabilidad en la implementación de la decisión

En definitiva, solo a través de la promoción de la transparencia, la integridad y la imparcialidad en el proceso de toma de decisiones se avanzará en estándares que favorezcan la participación de la ciudadanía, las organizaciones no gubernamentales y las empresas en los procesos legislativos contribuyendo así a la mayor protección del interés público.



**LIDERAZGO Y  
POSICIONAMIENTO  
CORPORATIVO**

## **Empatía corporativa: un nuevo enfoque en la gestión de la reputación**

**Juan Cardona**

Director del Área Liderazgo y Posicionamiento Corporativo  
de LLORENTE & CUENCA en España

**Jorge Tolsá**

Consultor Senior del Área Liderazgo y Posicionamiento Corporativo  
de LLORENTE & CUENCA en España

Entender bien la influencia de las creencias compartidas en la reputación es clave. Una cosa es el comportamiento y otra distinta la interpretación (el sentido) que puede tener dicho comportamiento entre determinados grupos o colectivos. Ante un mismo comportamiento la valoración puede ser muy dispar. Y la valoración final (o sea, la reputación) depende más de la interpretación del comportamiento que del comportamiento en sí mismo.

La reputación es una valoración subjetiva y emocional. El enfoque de gestión de la reputación en la última

década se ha centrado en gestionar bien el *gap* entre la percepción y la realidad. El esquema lógico era el siguiente: «Haz las cosas bien, comunícalas bien y, como consecuencia, obtendrás reputación y reconocimiento». Por tanto, con este esquema, la clave de la reputación la encontramos en la gestión excelente de dimensiones intracorporativas como los resultados económicos, los aspectos comerciales, los recursos humanos, la innovación, la responsabilidad social, etc.

Sin embargo, las recientes investigaciones en neurociencia ponen el foco en la gestión de las creencias compartidas y de las expectativas que se derivan de ellas como la base de la gestión de la reputación. El razonamiento sería: «actúa como se espera de ti». Si superas las expectativas tendrás buena reputación.

Un ejemplo cinematográfico de cómo un sistema de creencias compartidas es el marco en el que se construye la reputación, lo tenemos en el siguiente argumento: un hombre retorna al pueblo de su infancia para iniciar una nueva vida, pero choca continuamente con lo que «se espera de él», con las expectativas de la comunidad depositadas en su persona. Al final, debe actuar respondiendo a las expectativas para ser aceptado y valorado. Seguro que la conocen, hablamos de John Wayne, Innisfree y *El hombre tranquilo* (John Ford, 1952).

Existen cinco tipos de expectativas cuya satisfacción permite mejorar de forma eficaz la reputación de una compañía, marca o persona.

## 1. Expectativas aspiracionales

La imagen o atractivo que proyecta socialmente la organización/persona y con los que queremos asociarnos.

¿Quién no quiere una vida divertida, saludable y llena de amigos? Una empresa familiar de Nueva Zelanda ha conseguido revolucionar los gimnasios de todo el planeta con el concepto «Les Mills». Asociada con Reebok, gracias a su conexión con los sueños de los ciudadanos urbanos occidentales se ha convertido en un gigante del sector. Millones de personas cada día comparten su pasión por una marca que les ofrece momentos felices y que ha sabido identificarse plenamente con sus aspiraciones.

## **2. Expectativas pragmáticas**

La utilidad, el cumplimiento de promesas y los resultados esperados.

La compañía Iberia e Iberia Express recibieron el premio de «Compañía más puntual del mundo en 2016». Un galardón de gran importancia en un sector en el que la promesa de buen servicio y puntualidad es clave para competir, y en el que las expectativas pragmáticas juegan un papel decisivo.

## **3. Expectativas relacionales**

Determinan el tipo de relación que se espera con la empresa/persona (confianza, cercanía, no engaño, etc.). Todos los amantes del deporte asocian los All Blacks (Premio Princesa de Asturias de los Deportes 2017) a la generosidad, el esfuerzo, la grandeza o la empatía con los aficionados. Recién finalizado el Campeonato del Mundo un niño salta al terreno de juego para abrazar a un jugador. La reacción de ese deportista, Sonny Bill Williams, refuerza la reputación colectiva del equipo, porque excede totalmente las expectativas: le regala al joven su medalla de campeón del mundo.

#### 4. Expectativas éticas

Vinculadas a los valores de la organización/ persona en relación con los propios valores. El 3 de noviembre de 2017, tan solo unos días después de que Kevin Spacey se viera envuelto en un escándalo por acusaciones de acoso sexual a menores, Netflix anunciaba que no renovaría la exitosa serie «House of Cards» (protagonizada por el actor) mientras Spacey formase parte de ella. También que cancelaba un proyecto de película sobre Gore Vidal protagonizada por él.

#### 5. Expectativas sociales

Vinculadas al propósito o la contribución de la organización/persona para la solución de problemas sociales. El cambio climático, en general, y el proceso de sequía, en particular, han hecho que la concienciación sobre el uso racional del agua se haya instalado en las conversaciones y en la sensibilidad de los españoles. Alineados con esa preocupación, Coca-Cola se compromete a reducir al mínimo el agua que consume y devolver a la naturaleza todo el agua que contienen sus productos.

Estos cinco tipos de expectativas se trasladan al modelo de gestión en las siguientes 5 dimensiones:

- Imagen. Esta dimensión describe si la empresa o persona «genera sentimientos positivos entre la gente». Nos permite obtener un indicador de atractivo que mide el grado de alineación con las expectativas aspiracionales de los *stakeholders* (si quieren verse o no relacionados con esa marca o persona). Nos permite clasificar la imagen de la empresa o persona en función de su valoración como innovadora, diferencial, corriente, devaluada u obsoleta.

- **Credibilidad.** Esta dimensión describe si la empresa o persona «responde a las promesas que genera». Nos permite obtener un indicador de fiabilidad que mide el grado de alineación con las expectativas pragmáticas de los *stakeholders* en relación con el cumplimiento de las promesas realizadas (propuesta de valor percibido). Nos permite clasificar a la empresa o persona en función de su valoración como excelente, rigurosa, disciplinada, informal o fraudulenta.
- **Transparencia.** Esta dimensión describe si la empresa o persona «proporciona una información clara y suficiente sobre sus actividades, productos y servicios. No engaña». Nos permite obtener un indicador sobre la capacidad de una empresa para explicarse y establecer relaciones sinceras con sus públicos que mide el grado de alineación con las expectativas de diálogo y relacionamiento de los *stakeholders*. Nos permite clasificar a la empresa o persona en función de su valoración como cercana, proactiva, reactiva, opaca o mentirosa.
- **Integridad.** Esta dimensión describe si la empresa o persona «actúa con ética y honestidad en el mercado». Nos permite obtener un indicador del comportamiento desde los valores que mide el grado de alineación con las expectativas éticas de los *stakeholders* en el sentido de ser una empresa honesta, justa y que respeta las normas (tiene una conducta ejemplar). Nos permite clasificar a la empresa o persona en función de su valoración como ejemplar, honesta, legal, tramposa o corrupta.
- **Contribución.** Esta dimensión describe si la empresa o persona «contribuye positivamente a la

mejora de la sociedad». Nos permite obtener un indicador de relevancia que mide el grado de alineación con las expectativas sociales de los *stakeholders*. Nos permite clasificar a la empresa o persona en función de su valoración como comprometida, responsable, insensible, irresponsable o nociva.

Por supuesto, las empresas que quieran gozar de una buena reputación tendrán que «hacer las cosas bien» y «comunicarlas bien». Pero hacer las cosas bien significa en primer lugar entender las expectativas de los grupos de interés.

El enfoque tradicional de gestión de la reputación funciona utilizando la comunicación como un instrumento direccional para trasladar a los públicos unos mensajes por medio de unos canales. Hoy sabemos que la gestión de la reputación funciona al revés: parte de la escucha e interpretación de las creencias y expectativas de los públicos (primero entender), para poder formular una respuesta empática (ser entendido). Esta respuesta contempla tanto el plano de la acción como de la comunicación, ya que ambas variables afectan a la interpretación y a la valoración final de los *stakeholders*.

Comunicación y reputación son integrantes de una fórmula magistral que tiene como resultado la generación de valor para empresas, instituciones o personas. Cada vez más, estos actores económicos saben que los dos factores pueden ayudarles a hacer crecer su empresa, a mejorar la cuenta de resultados, a manejarse mejor en un mercado muy complejo y exigente. Grandes expectativas a las que hay que saber responder desde la profesión.

**CONSUMER  
ENGAGEMENT**



## **El nuevo consumidor latinoamericano: cuestión de confianza. Análisis regional de seis sectores económicos**

**Juan Carlos Gozzer**

Director General de la Región Sur en LLORENTE & CUENCA

**David González Natal**

Líder del Área Consumer Engagement en LLORENTE & CUENCA

### **América Latina: una región en transformación constante**

Aunque distante de índices como los de los países asiáticos, la expectativa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) por encima del 2 % esperado en América Latina para los próximos dos años<sup>2</sup>, refleja una reactivación económica en la región, sostenida, en gran, parte por el consumo privado. En ese escenario, la relación de confianza entre consumidores y empresas se convierte en una pieza clave para el desarrollo de la región.

---

<sup>2</sup> La Comisión Económica para América Latina (CEPAL), al igual que otros organismos multilaterales, calcula un crecimiento económico para 2018 del 2,2 %, debido sobre todo a la demanda interna.

El presente estudio explora esta relación y sus desafíos a partir de casi 4000 encuestas en nueve mercados (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Perú y República Dominicana) y seis sectores clave: Alimentación y Bebidas, Automoción, Farmacéutico, Servicios Financieros, Retail y Telecomunicaciones.

Escala de Confianza	
Puntuación	Calificación
9-10	Excepcional
7-8	Buena
5-6	Vulnerable
3-4	Mala
1-2	Pésima

Fuente: elaboración propia

## El nuevo consumidor latinoamericano

El fortalecimiento del consumo privado en América Latina es uno de los muchos indicadores que reflejan una serie de cambios, entre los que se destacan<sup>3</sup>:

- Aumento de la población urbana: se calcula que para el 2030, el 85 % de los latinoamericanos vivirán en zonas urbanas, aumentando la demanda por vivienda, infraestructura y servicios.
- El número de hogares unipersonales está aumentando en América Latina en índices nunca antes vistos.
- Consumidores de mayor edad: los consumidores con más de 65 años representan el 7 % del mercado latinoamericano. Se calcula que esta cifra alcance el 15 % en 2020, llegando a los 83 millones.

<sup>3</sup> Euromonitor International, *Consumer Lifestyles in Latin America*, March 2018.

- La renta de los hogares latinoamericanos está en aumento como resultado, en gran medida, de un mayor número de mujeres en el mercado de trabajo. Se calcula que su participación crecerá en 20 millones hasta 2030.

Al igual que en otros lugares del mundo, estos movimientos sociodemográficos se suman a tendencias globales que han empoderado a los consumidores en su relación con las empresas, como son:

- Aumento de la conectividad. La región ya supera el 61 % de población conectada a la Red. Aunque sigue siendo una asignatura pendiente, los avances son evidentes. Y este mayor acceso impulsa al nuevo consumidor latinoamericano.
- *E-commerce*. Derivado de lo anterior, el crecimiento del comercio electrónico debe alcanzar el 16 % en los próximos años. Más allá de las cifras, esta tendencia muestra un consumidor más activo y proactivo en su relación con las empresas y marcas.
- Hipertransparencia. El aumento de la conectividad y el auge de las redes sociales han convertido a la relación entre marcas y consumidores en una caja de cristal que demanda una relación más directa y transparente. El desafío de cumplir con las expectativas en una era de *fake news* no es la de ser infalible, sino la de ser honesto cuando se falla.

En este entorno, la confianza entre consumidor y empresa se mezcla también con ejercicios de ciudadanía de considerable importancia para las dos partes. Especialmente para las empresas, que deben reforzar esta relación de confianza como motor de crecimiento.

## Las claves de la confianza en la región

El análisis de la percepción de confianza de seis sectores económicos entre casi 4000 consumidores de nueve mercados de América Latina arrojó como principales conclusiones:

Confianza en los sectores por países

		Alimentación y Bebidas	Automoción	Farmacéutico	Servicios Financieros	Retail	Telecomunicaciones
Argentina		7,4	6,8	7,3	5,7	6,6	6
Brasil		7,4	7,4	7,5	6,8	7,2	6,4
Chile		6,6	6,7	6	5,8	6,3	6,3
Colombia		7,6	7,4	7,2	6,8	7,6	7
Ecuador		7,6	7,2	7,6	7,1	7,3	7,1
México		7,9	7,4	7,8	6,7	7,7	7,3
Panamá		7,7	7,6	7,5	7,3	7,6	7,4
Perú		7,3	6,4	6,8	6,4	7	6,8
República Dominicana		7,8	7,5	7,6	7,1	7,4	7,3

Fuente: elaboración propia

1. A pesar de existir un buen clima general de confianza en las empresas, ningún sector muestra una situación excepcional de acuerdo con la escala de confianza. Ningún sector goza de una confianza excesivamente sólida en la región. Sin embargo, en promedio, los consumidores latinoamericanos confían más en sus empresas que los consumidores españoles, por ejemplo.

2. Se confía más en la parte Norte de la región que en el Sur. México, Panamá y República Dominicana son los países que registraron un mayor índice de confianza en las empresas. A su vez, Chile, Argentina y Perú aparecieron con los menores registros de confianza.
3. Alimentación y Bebidas es el sector con el mayor índice de confianza en América Latina. El sector Farmacéutico fue el segundo mejor posicionado en términos de confianza.
4. Los sectores Financiero y de Telecomunicaciones recibieron las evaluaciones de confianza más bajas. Gestión de datos, transparencia y cuestiones éticas fueron atributos que influyeron notablemente en la percepción de los encuestados.
5. Automoción y Retail logran posicionarse por encima de la media de confianza de la región. Garantía e información sobre el producto, las claves de estos sectores para los consumidores latinoamericanos.
6. La Credibilidad que deriva del Producto/Servicio, y la Integridad en las prácticas empresariales son dimensiones clave para la confianza del consumidor. La Transparencia es relevante, pero se le da menos prioridad que a otras dimensiones.

**COMUNICACIÓN  
CORPORATIVA**

## Los 16 principios éticos de los comunicadores

José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente de LLORENTE & CUENCA

La posverdad y las *fake news* ya llevaban varios años rondando a los comunicadores, pero en septiembre del año pasado la quiebra de la firma Bell Pottinger como consecuencia de sus prácticas en Sudáfrica despertó de súbito la conciencia de la industria de la comunicación. La propia reputación de un sector que vende reputación fue golpeada desde dentro por el escándalo causado por la firma británica, que provocó su desaparición.

Hace apenas tres meses, Cambridge Analytica, también con sede en Londres aunque promovida por la familia del estadounidense Robert Mercer, conocida por su respaldo a causas conservadoras, fue disuelta tras la apertura de diligencias judiciales para esclarecer su participación en diversas campañas electorales, entre ellas las que llevaron a Donald Trump a la presidencia y al Reino Unido a abandonar la Unión Europea. De

nuevo el sector dejaba de ser testigo para convertirse en actor protagonista de malas prácticas profesionales.

Hasta la fecha hemos mirado a las *fake news* y a la posverdad, sendas manifestaciones de la mentira, como si fueran algo ajeno a nuestro ejercicio profesional, una dificultad más a la que hemos de enfrentarnos los comunicadores, casi como una condición del entorno. No queríamos pensar que detrás de esas noticias falsas o falsificadas podía estar «uno de los nuestros».

Agitados por el impacto global del escándalo Bell Pottinger, la Global Alliance for Public Relations and Communication Management convocó en Madrid a principios de febrero de este año una cumbre ética, a la que asistieron representantes de las principales asociaciones profesionales del mundo.

Richard Edelman, presidente de la consultora que lleva su nombre, y que reiteradamente había expresado su preocupación por el impacto reputacional de los acontecimientos referidos, avaló con su presencia la implicación del sector de la consultoría ante las señales de peligro que representaban esos comportamientos fuera del marco ético y deontológico.

LLORENTE & CUENCA también estuvo allí respaldando la iniciativa del presidente de la Global Alliance for Public Relations and Communication Management, José Manuel Velasco, líder del área de *coaching* de nuestra consultoría. Además, Arturo Pinedo, socio y director general de España y Portugal, participó en el encuentro, cuya principal conclusión fue la creación de un grupo de trabajo para articular unos principios globales de aplicación general para toda la profesión.

Los representantes de las asociaciones participantes acordaron la siguiente declaración:



La actual crisis de confianza está disminuyendo la capacidad de las instituciones, los gobiernos y las organizaciones para operar de manera efectiva en la sociedad. Las noticias falsas, y el uso inadecuado de las comunicaciones automáticas en particular, erosionan la confianza y la reputación en nuestras instituciones.

Para contrarrestar esto y tomar una posición de liderazgo en la práctica global de las relaciones públicas, varias asociaciones profesionales se reunieron en Madrid para explorar posibles mejoras a sus códigos de ética que, en su conjunto, guían a cientos de miles de profesionales de todo el mundo. Los participantes en esta discusión global sobre códigos de ética acordaron explorar formas de mejorar y elevar la reputación de las relaciones públicas como guardianas de la confianza a través de la mejora de los códigos de ética y un acuerdo sobre un conjunto general de principios para guiar a la profesión.

A pesar de las dificultades que entrañaba conciliar las opiniones de asociaciones profesionales de diferente naturaleza y origen, finalmente el grupo ha logrado consensuar 16 principios éticos para la práctica de la comunicación. Es un hito que no puede pasar desapercibido para nuestro sector, porque la principal materia prima que gestionamos es la credibilidad, seriamente amenazada por todo tipo de actores a los que la verdad incomoda. Sin ir más lejos, 300 periódicos norteamericanos y varias asociaciones internacionales de comunicadores, entre ellas la Global Alliance, firmaron recientemente una declaración para la defensa de la libertad de prensa en el mundo, amenazada por conductas irresponsables e impropias de gobernantes en diversos países, entre ellos los Estados Unidos de Donald Trump.

El Código Ético de la Public Relations Society of America (PRSA), la mayor asociación profesional de comunicadores del mundo, insiste en la importancia de gestionar con responsabilidad la información: «La protección de un flujo libre de información precisa y veraz es esencial para servir al interés público y contribuir a la toma de decisiones informadas en una sociedad democrática».

Periodistas y comunicadores libramos esta guerra en el mismo bando, el de la verdad como referencia suprema de nuestra actividad. Una verdad que se compone de hechos y emociones que no pueden ser disociados y que tiene una repercusión directa en la confianza en todas las instituciones que articulan nuestra sociedad. Como profesionales de la comunicación tenemos una responsabilidad social que trasciende el compromiso con las organizaciones a las que servimos, ya sean como profesionales *in-house* o como consultores.

En esta línea, los principios consensuados señalan: «Al servir a organizaciones y empleadores, nos dedicamos a construir y mantener relaciones esenciales entre aquellos que proporcionan licencia para operar, mejorando la comunicación, el entendimiento y la cooperación entre personas diversas, grupos e instituciones de la sociedad».

«Trabajar por el interés público», dice precisamente el primero de los principios rectores. El responsable de comunicación no solo está al servicio de la organización de la que forma parte, sino que también debe actuar como garante del diálogo con los grupos de interés. Su principal misión es escuchar las conversaciones que tienen como objeto su organización, asegurar la coherencia del relato corporativo con los hechos y descodificar el

contexto para buscar la armonía entre el interior y el exterior. Si cumple eficazmente con su misión, no solo aportará valor para la entidad a la que sirve, sino también al conjunto de la sociedad al facilitar el diálogo entre los distintos actores sociales.

De la misma forma que las empresas suministradoras de agua tienen que velar por la calidad del líquido elemento (la garantía de suministro y su salubridad), los comunicadores tenemos la responsabilidad de velar por la calidad de las conversaciones que todo tipo de organizaciones, desde las instituciones hasta las empresas, mantienen con sus grupos de interés. Utilizando el paralelismo de las suministradoras de agua, la garantía de suministro equivaldría a la creación de espacios seguros para el diálogo; y la salubridad, a la credibilidad de los contenidos que generamos para alimentar tales conversaciones.

Los 16 principios acordados por la Global Alliance for Public Relations and Communication Management y la Internacional Association of Business Communicators (IABC), a los que se han adherido la International Communications Consultancy Organization (ICCO) and Public Relations and Communications Association (PRCA) United Kingdom and Middle East North Africa, son una guía para mantener la reputación de un sector que no puede permitirse la existencia de dudas sobre sus prácticas profesionales.

### **Principios rectores**

1. Trabajar por el interés público.
2. Obedecer las leyes y respetar la diversidad y las costumbres locales.
3. Libertad de expresión.

4. Libertad de reunión.
5. Libertad de prensa.
6. Honestidad, verdad y comunicación basada en hechos.
7. Integridad.
8. Transparencia y divulgación.
9. Privacidad.

### **Principios para la práctica profesional**

1. Compromiso con el aprendizaje continuo y la capacitación.
2. Evitar conflictos de interés.
3. Defensa de la profesión.
4. Respeto y equidad en el trato con los públicos.
5. Experiencia sin garantía de resultados más allá de las capacidades.
6. Comportamientos que mejoran la profesión.
7. Conducta profesional.

## **La transparencia, una oportunidad para generar un entorno de confianza en el largo plazo**

**John Alves**

Director General de McDonald's España

En un contexto de evolución constante, donde las nuevas tecnologías han revolucionado el modo en cómo nos relacionamos y cómo consumimos los contenidos, donde los consumidores tienen acceso ilimitado a la información y cada vez son más sofisticados y exigentes, la transparencia por parte de las empresas ya no es simplemente algo opcional y recomendable. Se ha convertido en una prioridad.

Y es aquí donde las grandes corporaciones como McDonald's España —compañía a la que represento—, debemos avanzar al mismo ritmo que lo hace la sociedad, para ser capaces de responder a las demandas de los consumidores y, en cierto modo, hablar un mismo idioma. La apertura a la información, a ser cada vez más transparentes, lejos de ser un lastre con el que debemos

cargar, es una oportunidad para ser honestos con nosotros mismos y con aquellos que nos rodean.

Más en concreto, si nos referimos a las empresas de restauración, nos encontramos con un consumidor especialmente exigente, cada vez más preocupado por su alimentación, por el origen de los productos y por su aporte nutricional, que exige a las compañías transparencia a la hora de ofrecer información sobre sus productos y sus procesos, y que valora que estas cuenten con certificaciones de terceras partes que la avalen.

Así, desde hace años, desde la industria alimentaria trabajamos con el compromiso de ofrecer información clara a los consumidores, facilitando la composición y el valor nutricional de nuestros productos a través de un sistema de información simple y accesible con iconos identificables de forma sencilla. De esta forma, los consumidores pueden tomar decisiones sobre la ingesta que mejor se adapte a sus necesidades y estilos de vida. Tal es el caso del «semáforo nutricional» en países como Reino Unido o España, el sistema «Keyhole» en los países escandinavos o el «Nutriscore» propuesto por Francia.

Igualmente, como industria, nuestro máximo exponente es la calidad y la seguridad alimentaria a lo largo de toda la cadena de valor. La transparencia en la cadena de suministro es de suma importancia para conocer la procedencia de los productos y por ello, en nuestro caso concreto, establecemos herramientas de comunicación continua con todos los eslabones de la cadena y estrictos controles; desde la selección de las materias primas, los métodos de producción de los proveedores, las temperaturas y condiciones de transporte de los alimentos, hasta el cocinado de los mismos en el restaurante, donde se realizan más de 80 controles diarios.

Pero las demandas de los consumidores van mucho más allá de la actividad habitual de las compañías. Cada vez están más concienciados con causas sociales y medioambientales y confían en aquellas empresas responsables y comprometidas que ofrecen resultados tangibles y transparentes a la sociedad. Por eso, conscientes del rol de nuestra compañía, realizamos importantes esfuerzos en materia de cambio climático, reciclaje, alimentación infantil y empleo juvenil, para lo que desarrollamos proyectos en todos los países en los que estamos presentes.

Las compañías trabajamos, en definitiva, por y para satisfacer a los consumidores y a nuestros grupos de interés, y junto a ellos aprendemos y crecemos día a día. Comportarnos de forma honesta y transparente nos brinda la oportunidad de acercarnos a ellos y crear un entorno de confianza bidireccional, sólido y duradero en el largo plazo. Y esto es algo para lo que seguiremos trabajando firmemente.

## **Es hora de que las empresas abandonen el silencio**

**Arturo Pinedo**

Socio y Director General para España y Portugal  
de LLORENTE & CUENCA

En el recurrente pero inevitable análisis de los cambios sociales que nos abruman, me pregunto dónde queda la voz de la Empresa (destaco la E mayúscula para abarcar el conjunto heterogéneo de las compañías tradicionales.) Son innumerables las declaraciones de líderes empresariales que asumen los retos y anuncian su voluntad de adaptarse a los nuevos tiempos: basta asistir a un foro de directivos o leer el voluminoso dossier de entrevistas o tribunas publicadas en la prensa para reconocerlo. Sin embargo, y admitiendo honrosas excepciones, parece como si la Empresa asistiese al espectáculo de la revolución como espectador pasivo, más pendiente de descifrar las claves que determinarán su comportamiento que de alumbrar ideas que marquen el camino.

Esta es la cuestión: ¿están las empresas asumiendo una posición defensiva, ajustándose como puedan a los



cambios que les imponen, sin participar activamente en el debate, o por el contrario, tratan de liderar o encauzar el debate social proponiendo nuevas ideas que satisfagan los deseos de certidumbre y seguridad de los ciudadanos?

A lo largo de la historia del capitalismo, la Empresa ha afrontado el ímpetu del cambio merced a su capacidad para ceder parcelas de poder conforme la presión social se hacía irresistible o suponía un factor de riesgo para su supervivencia. Siempre a rebufo de los acontecimientos, acababa aceptando una mejor distribución del beneficio, o medidas sociales ventajosas para los trabajadores, o regulaciones que limitaban su actuación en el mercado.

Quizás porque aún no ha tomado conciencia del tsunami que se acerca, da la sensación de que la mayoría de las corporaciones se siente cómoda en el rol de simple peticionaria de avales de legitimidad en un entorno mudable en el que hoy rigen unos criterios que mañana serán diferentes. El concepto de licencia social para operar, tan valorado en la actualidad, puede convertirse en una trampa si solo refleja una actitud de mansa aceptación de lo que se impone desde fuera. Porque esa presión externa —y este es el núcleo del riesgo— es fruto muchas veces de pulsiones o vindicaciones no siempre razonables, promovidas por movimientos de opinión que consiguen que sus planteamientos se conviertan en incontrovertibles gracias a su capacidad de movilización, la desidia o desinformación de la mayoría y la ausencia de argumentos sólidos que los contrarresten.

Es cierto que la Empresa, con frecuencia, trata de hacer valer sus razones frente a estas corrientes de opinión, y también lo es que sus triunfos son generalmente escasos, a mi juicio por dos razones principales:

la primera, porque la Empresa dejó hace mucho de ser un referente de autoridad cuya voz es respetada y valorada; la segunda, porque sus argumentos suenan casi siempre a justificaciones, a defensa de lo propio, a resistencia, pero pocas veces a propuesta innovadora, original, atractiva e ilusionante.

En el presente, afrontamos una nueva paradoja: mientras que numerosos factores como la precariedad en el empleo, la desigualdad, la brecha digital o la pérdida de derechos sociales, entre otros, dan carta de naturaleza a la idea de que el capitalismo sin alma resucita, nos encontramos con un nuevo escenario marcado por la emergencia de un potente activismo ciudadano no siempre organizado (u organizado en torno a movimientos no reglados, no tradicionales) que está consiguiendo marcar el rumbo de las políticas de unos Gobiernos sostenidos, a su vez, por partidos que ya no responden a los viejos esquemas. En los despachos del poder resuena con mayor fuerza la voz del ciudadano, tapando la de la Empresa. Los nuevos grupos y movimientos políticos demonizan a «los mercados» y sus representantes, y cuestionan permanentemente el discurso de transparencia y responsabilidad que muchas corporaciones se esfuerzan por difundir.

El antiguo poder de las grandes corporaciones, capaz de moderar las aspiraciones de un cambio social radical, tiene ahora su réplica en multitud de actores que, actuando conjuntamente (aunque no obligadamente de acuerdo) están preparados para modificar sustancialmente el escenario político, social y económico. Lo más llamativo es que, entre los precursores de la revolución, se encuentran grandes compañías (Google, Uber, Facebook, Amazon, Alibaba...) que encabezan las listas de

facturación o capitalización bursátil, impulsoras de las grandes innovaciones tecnológicas y de nuevos modelos de economía: ellas sí están definiendo lo que quieren que sea el futuro, aunque su dibujo responda a sus propios intereses y no necesariamente a los de la sociedad en su conjunto.

Frente a ello, la sociedad aguarda la respuesta de la Empresa. ¿Cuál es su receta y su compromiso ante el creciente deterioro de las relaciones laborales —con la quiebra casi definitiva de la lealtad mutua— o ante la amenaza de la desaparición de empleos por mor de la robotización, o ante la imperiosa necesidad de transformar los procesos productivos para combatir el impacto ambiental, o ante los efectos indeseados de la globalización y el localismo, o ante la probable expulsión de millones de ciudadanos / consumidores del sistema como consecuencia de todo lo anterior?

El problema es que se está agotando el tiempo de los gestos más o menos grandilocuentes, de los titulares políticamente correctos, de la mirada cortoplacista, del avance a regañadientes. En medio de un entorno caracterizado por la decadencia de los referentes morales, ideológicos e intelectuales, que son sustituidos por la demagogia populista, la infoxicación o las *fake news*, la Empresa puede y debe reivindicar su papel de líder, mostrando su capacidad para replantearse la totalidad de su discurso y acción, proponiendo un nuevo modelo de relación con la sociedad cuyo objetivo sea construir un futuro mejor para todos y no, simplemente, zurcir los desgarros que hoy reconocemos.

Artículo publicado originalmente en *Cinco Días*, el 2 de noviembre de 2018

## **La reputación de la empresa familiar frente a la transformación digital**

**Javier Rosado**

Socio y Director General de la Región Norte  
en LLORENTE & CUENCA

**Pau Solanilla**

Director General para Panamá de LLORENTE & CUENCA

**Francisco Hevia**

Director Senior de Comunicación Corporativa  
de LLORENTE & CUENCA en España

Las empresas familiares son uno de los actores fundamentales de la vida económica y social en la región centroamericana. A pesar de su desarrollo dispar y la multitud de casuísticas diferentes, estas empresas tienen muchas características y retos comunes. Por un lado, tienen un comportamiento estratégico diferente al de otras empresas y, a veces, toman decisiones que van más allá de los intereses de rentabilidad o idoneidad del

negocio. Por otro, se caracterizan por estar muy comprometidas tanto desde la perspectiva humana como social con sus trabajadores y colaboradores, y generan un gran valor socioeconómico en todos y cada uno de los países de la región. Tanto por su peso y representatividad económica, así como por el compromiso y contribución con el territorio y las comunidades donde operan, como por su voluntad de estabilidad y perdurabilidad en el tiempo, constituyen un actor imprescindible para el desarrollo socioeconómico de la región.

### **El reto de la corporatización**

El principal reto sobre el que han girado estas empresas en los últimos años ha sido la gran transformación que supone su corporatización, esto es, dar el lugar que corresponde a cada uno y conciliar las complejas dinámicas que se producen en la triple condición de familia, accionistas y trabajadores. Todo ello, con el horizonte puesto en sobrevivir a la tercera generación, momento en que una mayoría de empresas familiares entran en crisis e incluso desaparecen como tal. La experiencia de muchas de ellas a lo largo de los últimos años demuestra que, en la medida en que estas transiten de «empresa familiar» a convertirse en «familia empresaria», suele ser más fácil identificar y contar con el mejor recurso humano para hacer el negocio sostenible.

La empresa familiar, a pesar de sus retos particulares, no escapa a las grandes tendencias a las que nos enfrentamos como sociedad, como la apertura a la entrada de capital externo, la necesidad de internacionalizarse o responder a las tendencias sociales emergentes como es la hipertransparencia o la infoxicación. Hoy, el entorno y la comunidad en la que operan quieren saber todo

de las compañías, esto es, quién y por qué hacen lo que hacen. Esto cobra especial relevancia en la región latinoamericana, con muchas democracias jóvenes, donde los riesgos reputacionales se han multiplicado por la gran cantidad de ruido que existe ante la multiplicación de medios y micromedios amplificadas por las redes sociales. La infoxicación es un riesgo especialmente relevante, sobre todo, para aquellas empresas que llevan el apellido de la familia: el impacto reputacional en la familia es infinitamente mayor que si se hace a una corporación cuya propiedad queda totalmente diluida entre cientos o miles de accionistas.

Vivimos una nueva realidad, en un momento de disrupción en muchísimos sectores económicos y sociales a causa de la transformación digital. Si bien es normal que la empresa familiar se plantee hasta qué punto la tecnología impacta en el desarrollo del negocio, no suele ser tan habitual que analicen cómo esa disrupción digital afecta desde la perspectiva de comunicación a la empresa y al buen nombre de sus dueños, cuando puede impactar de forma importante en la reputación familiar. La transformación digital ha hecho girar ciento ochenta grados las formas de relacionamiento; la hiperconectividad ha dado paso a la hipertransparencia y quien no sea capaz de adaptarse a un contexto transparente corre el riesgo de agrietar su propia reputación.

Hoy en día, cualquier CEO debe cuidar su identidad digital como un activo más de la empresa. Si es el dueño o la empresa lleva su apellido debe preocuparse de ello todavía con más razón. Los riesgos reputacionales vinculados al nivel de seguridad jurídica de muchos países, los escándalos de corrupción, o el mero hecho de aparecer en una investigación, aunque sea en calidad de testigo, pueden suponer un estigma que va más allá

de la reputación de la persona para impactar en todo el negocio familiar. Eso se puede llegar a traducir en la entrada de listados como el *World Compliance* y, entre otras consecuencias, poder tener problemas con las líneas de crédito o con las cuentas bancarias personales o corporativas.

Por otro lado, desde el punto de vista empresarial, la gestión de la reputación se convierte, o debe convertirse, en un eje de trabajo prioritario para asegurar la sostenibilidad de la empresa ante cualquier situación inesperada. Cuidar la reputación puede hacer que nuestros grupos de interés nos den una segunda oportunidad en caso de que se genere algún problema reputacional. Para ello, es imprescindible hacer las cosas bien, así como contarlo de forma cristalina, para que esos grupos de interés estén dispuestos a seguir ofreciéndonos esa segunda oportunidad.

En una tercera esfera, es evidente que la sociedad cada día tiene más poder de influencia. Gracias a las redes sociales y a todas las plataformas disponibles en Internet (en Latinoamérica, el tiempo que el internauta pasa en redes sociales es prácticamente el doble que el que pasa el norteamericano o el europeo), los ciudadanos tienen la capacidad de expresar sus inquietudes y sus anhelos. Si no estamos pendientes, si no escuchamos y decodificamos a través de una oportuna escucha activa cuáles son las conversaciones, los temas —o territorios, como llamamos en LLORENTE & CUENCA—, no tendremos la capacidad de adaptarnos a sus necesidades. La escucha es una herramienta de colaboración, un generador de participación, lo que siempre ayudará a alentar la transparencia. Por ello, cuando hablamos de ajustarnos a las necesidades del ciudadano, no

solo nos referimos a un producto o servicio determinado, sino a la propia existencia de la empresa, ya que puede tambalearse hasta la licencia social para operar.

### **Familia, negocios y valores: el reto de la reputación**

Se suele denominar de manera general a las empresas familiares, como aquellas en que la propiedad o el control efectivo de las mismas está en manos de una misma familia, o entre varias familias. Las empresas familiares tienen un importante peso en el mercado mundial. Entre las 500 empresas familiares más importantes en el mundo generan por sí solas unas ventas totales anuales por valor de 6,5 billones de dólares, crean cerca de 21 millones de puestos de trabajo, y emplean alrededor de 42 000 personas por empresa. Asimismo, de estas 500 compañías, el 52 % son empresas que cotizan en bolsa y el 48 % son de capital cerrado. Por regiones, Europa es líder con un 50 % de las empresas incluidas en la lista, seguida de América del Norte con un 24 %, mientras que en Latinoamérica constituyen un grupo pequeño a nivel global pero muy importante a nivel regional.

La mayoría de las empresas familiares trasladan y transmiten los valores familiares a sus compañías impregnando la cultura de las empresas. Es por ello que el propósito y el legado de las distintas generaciones, y por ende su reputación, constituyen un elemento central y diferenciador de estas empresas frente al resto de empresas de su sector. Sin embargo, ese valor social diferencial tan característico de la vinculación entre familia y empresa y su particular forma de participación en la gestión es uno de los elementos que, en algunos casos, ha ejercido de freno para su profesionalización, dificultando su competitividad e incluso la



supervivencia de algunas de ellas. De acuerdo a un estudio de la Universidad de Harvard, que abarcó más de mil empresas familiares, el principal motivo por el que estas empresas desaparecen lo constituyen los conflictos entre los miembros del clan familiar, y un 70 % fracasan en el momento de traspasar el mando a la segunda generación por falta de preparación, con el consiguiente impacto reputacional.

Las empresas familiares tienen particularidades y una complejidad mayor frente al resto de las empresas. En un mundo en el que la marca es uno de los activos principales de la imagen de las empresas, las empresas familiares están además íntimamente vinculadas a la imagen y a la reputación de las familias propietarias. Así, es especialmente importante una correcta gestión de la comunicación para alimentar y proteger la reputación y el buen nombre de las familias. Muchas de ellas no tienen todavía hoy profesionalizada ni protocolizada la estrategia de comunicación, y a pesar de que se han dado avances importantes en el terreno del Gobierno Corporativo, la comunicación sigue siendo todavía una de las asignaturas pendientes en muchas empresas de carácter familiar.

Existe una creencia generalizada sobre los riesgos de comunicar muchas de las acciones, políticas y estrategias corporativas por temor a una sobreexposición de la familia. Todavía hoy, muchas de ellas no cuentan con ningún tipo de estrategia de comunicación, ni sus miembros han recibido ningún tipo de formación o capacitación para afrontar los retos en materia de comunicación y reputación. En el mundo de hoy, en el que los mercados y la sociedad exigen cada vez más transparencia, la generación de confianza y la reputación

han venido a instalarse en el imaginario colectivo y en los negocios como uno de los activos estratégicos de las empresas. Vale la pena recordar el dicho del sector: «lo que no se comunica no existe». Además de la profesionalización de la gestión de la empresa, hay que caminar hacia la profesionalización de la comunicación, tanto hacia fuera como hacia dentro, para contribuir a la buena reputación tanto del negocio como de la familia.

Los profesionales de la comunicación sabemos bien que los productos y las empresas no valen tanto por lo que han sido o lo que son, sino por lo que significan para los clientes, para los consumidores y para los entornos en los que operan. Una de las claves del éxito de las empresas familiares radica, precisamente, en que son percibidas como empresas que forman parte de la comunidad, proyectan una imagen humana y cercana, y contribuyen al desarrollo económico y social del territorio y la comunidad. Todo ello está perfectamente alineado con los valores socialmente emergentes del *Branding* moderno. Las marcas hoy buscan ser percibidas como generadoras de experiencias positivas, ofreciendo no solo beneficios funcionales, sino también emocionales, para lo que despliegan una inteligente estrategia de comunicación y relaciones públicas para alinear las expectativas con las creencias compartidas y mejorar de forma notable su reputación.

Las empresas familiares han sido reconocidas tradicionalmente por su credibilidad, integridad y contribución, pero tienen que mejorar en cuidar la imagen y en especial la transparencia. La reputación es un intangible, un reconocimiento que se otorga por parte de los *stakeholders* o la Comunidad, e igual que se consigue, se pierde, por lo que hay que desplegar una audaz e inteligente estrategia para protegerla.

## Las tres dimensiones de la comunicación en las empresas familiares

Contar con una buena estrategia de comunicación es considerablemente relevante para cualquier organización, pero para las empresas familiares en especial. Gestionar propiedad, administración y familia se convierte en un reto estratégico, tanto para el buen desarrollo del negocio, como un elemento central en el compromiso de la propia familia con la empresa. Para ello es indispensable la transmisión de los valores fundacionales, y contribuir a la continuidad de la misma con una correcta transmisión y transición de la propiedad a las futuras generaciones.

### 1. La comunicación en el seno de la familia

La primera y más específica es la importancia de una correcta gestión de la comunicación en el seno de la familia o entre las diferentes ramas familiares. Eso es especialmente relevante para cohesionar las diferentes visiones entre las generaciones que conviven en ella. Muchas empresas se encuentran en la actualidad con miembros fundadores que gestionan las empresas pertenecientes a generaciones que poco tienen que ver, en las formas y en el fondo, con las nuevas generaciones compuestas con *millennials* o *centennials* que deberían ser el relevo natural en los próximos años. En una década, numerosas empresas familiares se enfrentarán al reto de abrir posiciones ejecutivas a una nueva generación, los *millennials*, con una forma de ver el mundo diferente a las anteriores, generando un reto importante en la transición de las empresas. ¿Están las empresas familiares preparadas para enfrentar ese reto? ¿Existe una estrategia de comunicación intrafamiliar que

permita preparar al conjunto de los miembros de la familia para enfrentarlo con éxito?

Un análisis realizado mediante entrevistas a herederos de empresas centroamericanas bajo el título, *Los Millennials de la empresa familiar*<sup>4</sup>, realizado por Miguel de Merodio, concluyó que las próximas generaciones tienen objetivos similares a las de otras generaciones, esto es, centrarse en la expansión y profesionalización de las empresas; la digitalización de los negocios; y la consolidación del gobierno corporativo y familiar. Sin embargo, el estudio identificó una serie de valores milénicos que les definen como generación y que son importantes para sus vidas. Uno de estos valores es la trascendencia, esto es, tener un propósito, que lo que hagan en su vida tenga sentido para ellos, con autenticidad, lealtad y libertad. Particularmente relevante es la apelación al anhelo de balance entre la vida laboral y la vida personal, algo que difiere enormemente de las generaciones precedentes y puede ser motivo de discrepancia o conflicto en el seno familiar, ya que las generaciones anteriores vivían por y para la empresa familiar.

Es por ello que es importante planificar no solo el legado futuro de la familia, sino construir una cultura de la comunicación familiar que acompañe de forma coherente e inclusiva el proceso de construcción de valores y cultura empresarial compartida. Más allá de quien tiene la responsabilidad de la gestión, los miembros de la familia deben tener sentimiento de pertenencia a la misma para que no solo el futuro, sino el presente, sea atractivo para la siguiente generación.

Según una encuesta realizada por la Escuela de Negocios IESE sobre la comunicación en las empresas

---

4 <http://www.empresarius.com/wp-content/uploads/2018/02/Los-millennials-de-la-empresa-familiar.pdf>

familiares<sup>5</sup>, pese a la ausencia de canales de comunicación formales en muchas empresas, casi el 80 % de los encuestados admite que la existencia de mecanismos de comunicación formal influye tanto en el nivel de compromiso de la familia con la empresa, como en la continuidad (72,5 %), la evolución y el crecimiento de la misma (68,8 %). Los resultados confirman que la inmensa mayoría de los encuestados (81,3 %) consideran imprescindible contar con mecanismos para transmitir los valores familiares, así como aumentar la calidad de las relaciones familiares (75 %). Y en ese terreno, la tecnología y la digitalización pueden jugar un rol fundamental. Los *millennials* han crecido con ella y es su medio natural, por lo que los gestores actuales tienen un reto, pero igualmente una oportunidad, para interesar, vincular y comunicarse con ellos, mediante la creación de nuevos canales que complementen las tradicionales reuniones de familia para transmitir información, conocimiento y valores para construir un futuro proyecto de empresa compartido. La integridad y la autenticidad de una empresa familiar deberá transmitirse en un nuevo entorno hiperconectado que no entiende de abrigos ni oscuridad.

## ***2. La comunicación entre la familia y la empresa***

Otro aspecto fundamental para preservar la reputación de las empresas familiares y, en particular, la de las familias propietarias es gestionar de forma inteligente la comunicación entre familia y empresa. Esto es, transmitir de forma adecuada el propósito de empresa y los valores que la familia proyecta entre sus empleados y colaboradores para crear la cultura de empresa.

---

<sup>5</sup> <http://blog.iese.edu/in-family-business/estudio-valores-3/>

A medida que la gestión de la empresa pasa a las siguientes generaciones, conciliar tanto el legado de las generaciones anteriores, o de los fundadores, con el propósito de empresa y objetivos de las nuevas generaciones, se vuelve un trabajo más complejo. Todo ello es especialmente relevante si existen interpretaciones diferentes o zonas de conflicto entre los propietarios o gestores pertenecientes a la familia. Es común identificar en el seno de algunas empresas familiares, diferencias o la falta de cohesión interna que se transmiten y proyectan hacia el interior de las empresas, y particularmente hacia los empleados y colaboradores, sembrando dudas sobre la dirección y eficacia en la gestión de la misma y, sobre todo, minando la credibilidad del conjunto de los miembros de la familia.

Así, es necesario desplegar una estrategia de comunicación interna que transmita de forma clara y comprensible el propósito de la empresa, sus valores y objetivos, incluso si existen diferentes opiniones al respecto en el seno de las familias propietarias. Para ello, hay que profesionalizar la comunicación, para evitar trasladar la informalidad de las relaciones familiares a los procesos internos de las empresas. Uno de los mayores retos que se identifican es desarrollar políticas de *employee engagement* destinadas a incrementar el orgullo de pertenencia y el compromiso de sus trabajadores con el proyecto empresarial y familiar, que, en definitiva, es la mejor garantía para mejorar la productividad, efectividad y continuidad de las empresas.

¿Y qué es el *employee engagement*? Es el compromiso emocional que los empleados tienen con la empresa en la que trabajan y con los objetivos que persigue. Un empleado comprometido o *engaged* es aquel que comparte la visión de su compañía, que encuentra sentido

al trabajo que realiza y que está dispuesto a esforzarse voluntariamente por encima de lo que se le pide. Las acciones que vayan encaminadas a incrementar este sentimiento interno positivo tendrán repercusión, no solo hacia el interior de las empresas mejorando el clima laboral, sino en innumerables variables externas, tales como la satisfacción de los consumidores, las ventas y, sobre todo, la capacidad de la compañía de atraer nuevo talento diferencial que garantice la competitividad de las empresas familiares.

Al hablar de *engagement*, no hablamos únicamente de la felicidad o satisfacción del empleado. Estamos hablando de compromiso, de la conexión de estos con el propósito y los valores de la empresa y, en definitiva, con los valores de las familias propietarias y su contribución a la reputación de la familia y la empresa. Hoy en día, ya nadie discute el papel fundamental de los empleados como fuente creíble a la hora de contar lo que sucede dentro de las compañías, particularmente los conflictos o diferencias entre las familias propietarias. Es por ello que una inteligente estrategia de comunicación interna orientada al *employee engagement* es imprescindible para cualquier compañía, aunque más aún para las familiares. Es decir, la escucha activa y la generación de un espacio laboral abierto y participativo pasa a ser una necesidad básica en la política de comunicación y reputación en las empresas familiares.

### *3. La comunicación corporativa de las empresas familiares*

Muchas empresas familiares han sido tradicionalmente prudentes, e incluso opacas, en sus estrategias de comunicación corporativa. Su caracterización, en la mayoría

de los casos, de estructuras accionariales cerradas y de empresas no cotizadas ha hecho que no tuvieran o no creyeran necesario crear estrategias o políticas de comunicación corporativa. Tradicionalmente su comunicación ha estado basada en una presencia modesta en la red, con una página web con información corporativa básica y el contacto con los medios de comunicación muy orientado a los productos y servicios que ofrecen, pautando presencia en los medios para asegurar y controlar lo que se publica de ellos.

En el mundo de «la economía de la atención», la comunicación se ha convertido en un recurso estratégico tanto para el desempeño y la competitividad del negocio, como para construir una imagen reputacional sólida. El estudio del IESE anteriormente mencionado refleja que el 80 % de las empresas familiares carecen de políticas de comunicación, lo que entra en contradicción con la opinión mayoritaria de los directivos encuestados, que consideran la comunicación una herramienta clave y estratégica que ayuda a transmitir los valores de la empresa familiar. Así, las empresas familiares tienen que romper el techo de cristal para desplegar una estrategia de comunicación con una visión global que les permita seguir poniendo en valor tanto su valor diferencial, contribuir a su competitividad y sostenibilidad, y proteger la reputación familiar. La comunicación es una herramienta fundamental para la adaptación a los nuevos tiempos y para operar en mercados cada vez más conversacionales, caracterizados por el empoderamiento comunicativo de los diferentes grupos de interés o *stakeholders*, la velocidad en las transmisiones de un mundo *on line* y *on live*, y del creciente acceso a los datos.

El principal reto de las empresas familiares radica, así, en ser capaz de comunicar el propósito fundacional



actualizado y modernizado y ser capaces de trasladarlo y contarlo en los territorios y comunidades en las que opera, creando un relato que logre la implicación de los diferentes grupos de interés de referencia. Al fin y al cabo, la capacidad comunicativa de hoy requiere de la capacidad de ser transparente, algo que únicamente se aprende y desarrolla con una actitud proactiva. Algunas empresas familiares sitúan cada vez más al ciudadano, el consumidor o el cliente en el centro de sus decisiones, con una visión más *clientecéntrica*. No obstante, todavía no son capaces de comprender que las nuevas tecnologías de la información y comunicación hace que consumidores y público en general tomen el control de la conversación sobre nosotros las veinticuatro horas del día en múltiples canales y formatos. Las redes sociales son el lugar en el que se construyen o destruyen marcas y compañías, por lo que, además de escuchar, hay que participar en la conversación creando la narrativa adecuada basada en un propósito claro y compartido de empresa. El *storytelling* ha pasado a ser también un «must» para la gestión de la reputación familiar.

Sería recomendable dejar atrás convicciones obsoletas como «si no estamos en las redes sociales nadie hablará de nosotros». En un mundo hiperconectado, siempre habrá alguien que haga algún comentario positivo o negativo sobre nosotros, por lo que tenemos que estar preparados para comunicar, escuchar e interactuar, para proteger la reputación de la empresa y el buen nombre familiar. Hay ya algunos ejemplos de buenas prácticas: algunas empresas familiares han invertido en estrategias de comunicación creativas e inteligentes para generar una imagen sólida y fuerte que contribuya tanto a la reputación corporativa como a la familiar.

En definitiva, la comunicación corporativa debería ser el eje y el manto integrador del relato de la empresa familiar. La transformación en el paradigma empresarial y en el entorno de la comunicación hace que las empresas deban enfrentarse a nuevos y complejos retos para seguir respondiendo a las tradicionales y nuevas expectativas en el modelo de negocio y la promesa de valor de las compañías entre sus *stakeholders*. El mayor reto consiste así en detectar esas nuevas tendencias y expectativas en su fase más inicial para proporcionar respuestas con carácter inmediato. Como bien señala José Antonio Zarzalejos en su artículo «La reputación y el valor de la anticipación<sup>6</sup>», el reto que afrontamos hoy se resume en «anticiparse o morir», como nueva formulación del aforismo de «renovarse o morir».

La reputación y la transformación digital van a ser las variables que van a mover al mundo en los próximos años y la empresa familiar deber ser capaz de gestionarla de forma eficaz. La creciente interconectividad entre los ciudadanos y el auge de la democratización han dado paso a una era que no se entiende fuera del valor de la transparencia; menos en aquellas compañías a las que les toca defender día a día sus valores familiares con una proyección de sostenibilidad futura. Las transformaciones económicas y sociales se están produciendo a una velocidad vertiginosa, con nuevas tendencias que sustituyen, alteran o condicionan otras precedentes. Los consumidores ven cada vez menos diferenciación en los productos y servicios, pero aprecian cada vez más la diferenciación en la reputación y el buen nombre de las compañías.

---

<sup>6</sup> <http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/03/reputacion-valor-ebook.pdf>

## **Compliance y reputación en la era del buen gobierno corporativo**

**Gonzalo Carranza**

Director Senior de LLORENTE & CUENCA en Perú

**Francisco Hevia**

Director Senior de Comunicación Corporativa  
de LLORENTE & CUENCA en España

**Denise Ledgard**

Abogada de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Desde hace por lo menos una década, vivimos tiempos movidos debido a escándalos de corrupción y sistemas de justicia precarios que muchas veces, a pesar de ser los encargados de perseguir y sancionar estos delitos, resultan ser la fuente de esa plaga.

El costo de la corrupción es un problema global. Según estimaciones del FMI del 2016, el coste anual pudo llegar a alcanzar entre 1,5 billones y 2 billones de dólares al año a la economía mundial, lo que supone casi el

2 % del PIB del planeta<sup>7</sup>. En Latinoamérica —incluso antes de escándalos como los de Odebrecht— se calcula que el costo era de aproximadamente 58 % del PIB per cápita de la región. El impacto es tal porque afecta los sistemas de contrataciones, el judicial y el financiero, creando un sistema económico paralelo y dilapidando los recursos públicos.

Esto ha significado una alerta para los sistemas de control financiero y de justicia, pero también un nuevo impulso a los mecanismos de prevención, como el *compliance*, concepto que señala la función que tienen las organizaciones para establecer procedimientos que aseguren el cumplimiento normativo interno y externo.

Originario del mundo anglosajón, y también producto de escándalos de corrupción durante los años setenta y ochenta en Estados Unidos, el *compliance* se fue extendiendo. Más adelante, a partir del 2008 retomó fuerza. Ocurrió a raíz de la crisis financiera iniciada en Wall Street, una situación en la que quedaron en evidencia múltiples violaciones éticas, inadecuados procesos de gestión empresarial y fallas de la regulación financiera.

Otra problemática que saltó a la luz luego de la crisis y la posterior Gran Recesión fueron las dificultades en la aplicación de las leyes penales, tanto domésticas como internacionales. Años más tarde, por ejemplo, ni uno de los líderes de Wall Street ha sido condenado. Es más, en la mayoría de los casos ni siquiera se abrieron procesos penales. La excepción ha sido Islandia, donde al menos 26 banqueros fueron enviados a prisión por los mismos tipos de fraudes<sup>8</sup>.

---

7 <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/7558130/05/16/El-FMI-estima-que-la-corrupcion-cuesta-hasta-2-billones-de-dolares-al-ano-a-la-economia-mundial.html>

8 Barak, Gregg. *The Invisibility and Neutralization of the Crimes of the Powerful: The Case of Multinational Corporate Crime*. Conferencia dictada el 20 de abril de 2017 en la Facultad de Derecho de la UBA.

Esta crisis nos mostró una limitante que debía ser abordada desde un enfoque más regulatorio y de supervisión. Se debía poner énfasis en la prevención, y ahí el *compliance* ocupó nuevamente un papel protagonista. Si bien este concepto no es nuevo, sí lo son el establecimiento de marcos normativos de responsabilidad penal de personas jurídicas y la obligación que tienen ahora las empresas de contar con programas de *compliance* y departamentos autónomos para detectar y evitar violaciones de la ley.

En este artículo, ofrecemos una mirada a la figura del *compliance* en el marco del impulso al Buen Gobierno Corporativo, a su continua implementación en países de Hispanoamérica, a casos emblemáticos y, sobre todo, a cómo este concepto relativamente nuevo responde ahora a una exigencia normativa. También observamos los retos que persisten para asegurar la eficacia del *compliance*. Y, finalmente, explicamos cómo es también un nuevo pilar para gestionar y mejorar la reputación institucional de las empresas. Esta lectura nos permitirá plantear o reconocer los retos y las tendencias del *compliance* hacia el futuro.

### **Del Buen Gobierno Corporativo al concepto del *compliance***

El concepto de Buen Gobierno Corporativo (BGC) existe desde hace tiempo como un atributo fundacional en cualquier organización saludable. Es un sistema de gobernanza basado en altos estándares de transparencia, profesionalismo y eficiencia, que generan confianza en el mercado y elevan, a largo plazo, el valor y la competitividad de la empresa u organización. Se trata también de una forma transparente y profesional de relación

entre el directorio de una empresa, la gerencia y el resto de la organización.

Esta fórmula apunta a blindar los intereses de los *stakeholders*, especialmente de los accionistas, de los conflictos éticos que puedan poner en peligro la sostenibilidad en el largo plazo y la rentabilidad a corto de sus empresas. Está orientado a hacer rentable su inversión y resguardar su patrimonio. Por ello, debe garantizar el acceso a la información oportuna y de calidad que permita participar en la toma de decisiones positivas para la reputación y la rentabilidad de largo plazo de la empresa<sup>9</sup>. Esto es también recogido por la OECD en sus Principios de Gobierno Corporativo a países miembros del G20<sup>10</sup>.

Si bien el BGC ha estado vigente durante mucho tiempo como una forma de organización interna transparente, esta no comprendía ninguna obligación legal o regulatoria por parte de las empresas. Respondía más bien a un típico modelo de estructura interna proveniente del directorio de una empresa, como normas corporativas o de seguridad. Era simplemente una buena manera de funcionar y, valgan verdades, en nuestros países recién cobró impulso en los últimos años y dista de ser una práctica realmente extendida.

El concepto de *compliance*, como veremos, no resulta intercambiable con el de BGC, ya que el modelo impone, a través de normas regulatorias impuestas por el gobierno, una estructura de gobernanza interna proveniente de agentes externos<sup>11</sup>. Son la dificultad o la imposibilidad de los gobiernos de perseguir legalmente

9 Por ejemplo, según información de la Bolsa de Valores de Lima (BVL), las empresas que conforman el Índice de Buen Gobierno Corporativo (IBGC), cotizaron sus acciones con una prima respecto de las empresas de otros índices locales.

10 OCDE (2016) *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*, Editions OCDE, Paris. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/98789264259171-es>

11 *Corporate Governance in an era of Compliance*. Disponible en: <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/05/10/corporate-governance-in-an-era-of-compliance>

a las empresas después de casos de corrupción, los que hacen urgente el cumplimiento por parte de las empresas de ciertos requisitos (legales) para hacer negocios.

Así, surge el *compliance*, el nuevo *corporate governance*, como lo denomina Sean J. Griffith de Fordham Law School, el cual se va convirtiendo en una exigencia regulatoria cada vez más rigurosa para prevenir la comisión de delitos<sup>12</sup>.

### ¿Qué entendemos por compliance?

El término inglés *compliance* está referido al cumplimiento normativo, interno y externo de empresas a través de la gestión de estrategias corporativas para prevenir conductas delictivas de las organizaciones. Entre estas se encuentran la regulación de buenas prácticas, la creación de un Código de Ética, regulación del mercado de valores, la prevención de riesgos, la protección de datos, el mapeo de riesgos de sobornos, de blanqueo de capitales, etcétera.

Más que un resultado, es un conjunto de procedimientos: herramientas que las organizaciones adoptan —habitualmente exigidas por alguna normativa de regulación— para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan. Esto les permite establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a estas amenazas que difieren según la naturaleza de cada negocio<sup>13</sup>. Estos riesgos no solo surgen de las decisiones corporativas sino también de la actividad de los colaboradores de la organización. Además, no solo se trata de evitar el riesgo derivado de delitos, sino también aquellos contrarios a la integridad y la ética.

---

<sup>12</sup> *Ibídem*.

<sup>13</sup> [www.worldcomplianceassociation.com](http://www.worldcomplianceassociation.com)

Si bien este nace como una obligación legal para lograr la exención o prevención de responsabilidad penal de la persona jurídica y sus consecuencias, el *compliance* puede verse con un enfoque más amplio. La falta de cumplimiento puede dar lugar a la pérdida de la reputación corporativa, lo que para una empresa se traduce en pérdidas económicas y de valor financiero, cuando no en una sentencia de muerte. Pero, su valor no solo está centrado en cumplir con un requisito, sino en una oportunidad de gestionar las empresas en el marco de una cultura ética y transparente con nuevas oportunidades de eficiencia.

El cumplimiento o la adecuación de la gestión de una empresa a las exigencias del *compliance* se ve reflejado incluso en la estructura y organización de estas. Si bien los nuevos departamentos de *compliance* han surgido como una suerte de nuevas áreas que están por debajo de los directorios, la autoridad de sus oficiales de cumplimiento, por ejemplo, tiene otro peso dentro de la empresa, porque están sustentados por la ley. Ellos tienen a cargo la responsabilidad de la adopción, aplicación y mantenimiento de las políticas y procedimientos necesarios.

El *compliance officer* es un órgano clave y debe ser permanente, independiente y eficaz para ayudar a la alta dirección en el control y evaluación de las medidas y procedimientos preventivos y correctivos que son ya obligación de la empresa.

### **¿Cómo se ha venido implementando normativamente en distintos países?**

Tal como hemos mencionado, este concepto nace en el mundo anglosajón en los años setenta y ochenta, como consecuencia de la promulgación de la Foreign



Corrupt Practices Act (1977)<sup>14</sup> que sanciona los actos de corrupción y sobornos incluso fuera de las fronteras geográficas de EE. UU. Según esta ley, cualquier compañía con sede en EE. UU. que forme parte de una sociedad americana, que invierta o que haya sido contratada por una empresa vinculada a los EE. UU. puede ser juzgada bajo esta ley. En el Reino Unido, también tras un escándalo protagonizado por la empresa BAE Systems PLC, el *compliance* cobra impulso con el Bribery Act (2010), calificada incluso como la más dura de las legislaciones a nivel mundial, que terminó sellando su compromiso con el Convenio de la OCDE de Lucha contra la Corrupción.

Los delitos cometidos por personas jurídicas en un contexto organizativo y que buscan su beneficio se dan cada vez en más países. Algunos estados han seguido las recomendaciones de organismos internacionales para incorporar la responsabilidad penal para las personas jurídicas<sup>15</sup>. La posibilidad de hacer responsables a las

14 En 1988, la FCPA fue modificada y se negoció con los miembros de la OECD la prohibición de sobornos en transacciones internacionales para los mayores socios comerciales de los EE. UU. Posteriores negociaciones en la OECD culminaron en la firma de la Convención Anti Soborno que obligaba a las partes a considerar delito el soborno a oficiales foráneos. En 1998 la FCPA fue modificada nuevamente para cumplir con dicha Convención.

15 Por ejemplo el art. VIII (Soborno transnacional) de la Convención Interamericana contra la Corrupción (CIACC; 1997), el art. 2 (Responsabilidad de las personas jurídicas) de la Convención de la OCDE para combatir el Cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales (ABC; 1999) y el art. 26 (Responsabilidad de las personas jurídicas) de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC; 2003). En virtud de lo preceptuado en el Artículo 2 de la Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales de la OCDE (Convención contra el cohecho) y en el Artículo 26 de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC), cada uno de los Estados signatarios se compromete a adoptar «las medidas que sean necesarias, de conformidad con sus principios jurídicos, para establecer la responsabilidad de las personas jurídicas» por el cohecho de un funcionario público extranjero y otros delitos de corrupción. La responsabilidad de las personas jurídicas podrá ser penal, civil o administrativa. El Artículo VIII de la Convención Interamericana contra la Corrupción (ICAC) declara que cada Estado Parte «prohibirá y sancionará el acto de ofrecer u otorgar a un funcionario público de otro Estado, directa o indirectamente, por parte de sus nacionales, personas que tengan residencia habitual en su territorio y empresas domiciliadas en él».

personas jurídicas (y no solo a las personas físicas) transmite el mensaje que la corrupción no forma parte integrante en la manera de hacer negocios.

La mayor parte de los sistemas legales establecen modelos de autorresponsabilidad empresarial. Estos se caracterizan por la responsabilidad de la organización que, si bien presupone un delito cometido por una persona física, se fundamenta en el reconocimiento del incumplimiento de ciertos deberes y supervisión por parte de la propia organización. Sin embargo, la tendencia no es homogénea: países como España ya prevén como exención de responsabilidad penal para las personas jurídicas la constitución de sistemas de *compliance*, pero otros, como Portugal, aún no tienen esta consideración.

Cuadro de normativas y año de implantación según países

Países	Normativa de responsabilidad de las personas jurídicas	Año de implementación
España	Ley Orgánica 5/2010; art. 31 Bis CP	2010
Portugal	Ley 59/2007	2007
México	Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción	2016
Rep. Dominicana	Ley No. 155-17	2017
Panamá	Ley 23	2015
Colombia	Ley 1778	2016
Ecuador	Decreto Ejecutivo No.1331	2016
Perú	Ley 30424; DL 1352; Ley N° 30835	2016/2017/2018
Chile	Ley 20.393	2009
Brasil	Ley 9.605/98/, Ley 12.846/2013	1998/2013
Argentina	Ley 27.401	2017

Fuente: elaboración propia

La regulación del *compliance* engloba los diferentes bloques normativos que afectan a la actividad empresarial, así como aquellos compromisos asumidos voluntariamente por las empresas (la llamada

autorregulación). Esta concepción de *compliance* es la que se recoge en los estándares internacionales (ISO 19600 sobre Compliance Management System e ISO 37001 sobre Antibribery Management System).

El cuadro presentado en la página anterior contiene las normas nacionales que regulan la responsabilidad de las personas jurídicas en materia de corrupción por delitos de corrupción en un contexto administrativo, civil o penal.

En España, el Código Penal establece la responsabilidad penal de las empresas en el 2010, mediante la Ley Orgánica 5/2010. Sin embargo, en el año 2015 se contemplaron expresamente en el artículo 31 bis del Código Penal los requisitos que debe cumplir un programa de *compliance* o de prevención de riesgos penales: la voluntad del órgano de administración de elaborarlo e implantarlo, la identificación de los riesgos penales, la creación de la figura del *compliance officer* u órgano de cumplimiento dentro de las empresas, la apertura de un canal de denuncias para comunicar irregularidades, el manejo de recursos financieros adecuados, la promoción de campañas de formación y concientización, y una revisión continua tanto del análisis de los riesgos como de la implementación de las medidas de supervisión y control que se aconseja. Es decir, se incorpora ya la función del *compliance* más allá de la mera prevención penal.

En la actualidad, una amplia mayoría de las organizaciones españolas disponen de una política de cumplimiento interna, así como de funciones específicas dentro de su estructura que supervisen el cumplimiento de dicho programa. Asimismo, disponen ya de un mapa o inventario de riesgos de cumplimiento y cuentan con códigos de ética o de conducta.

Las empresas de mayor tamaño han sido las primeras en implantar esta función en sus organizaciones. El 78 % de las empresas de más de 5000 empleados cuentan con una función de *compliance*, mientras que este porcentaje se reduce al 38 % en las empresas de menos de 5000 empleados. La tendencia es que exista un equipo especializado de *compliance* que cuente con un *compliance officer*. Este equipo suele depender directamente del Consejo de Administración, garantizando así su independencia<sup>16</sup> y funcionando como parte de las líneas de defensa de los órganos de gobierno sobre las actuaciones de los órganos de gestión de su propia organización.

Este año, a través de un pronunciamiento del Tribunal Supremo se reconoció que implementar un programa de cumplimiento constituye una buena praxis corporativa y que no solo eran importantes por la responsabilidad penal de la empresa cuando los delitos afectan a terceros ajenos a la organización, sino también a fin de preservar la reputación de la misma<sup>17</sup>.

Portugal, por su parte, contemplaba la responsabilidad penal de las personas jurídicas ante infracciones económicas y delitos contra la salud pública a través del Decreto-Ley nº 28/1984. Veinte años después, la Ley 59/2007 se incorpora al Código Penal, y extiende tal responsabilidad a un amplio número de delitos cometidos por aquellas personas físicas que ocupen en la empresa una posición de autoridad. Por ello, el ilícito debe cometerse en nombre y representación de la entidad, y en

---

<sup>16</sup> La función de *compliance* en la empresa española. Deloitte España. Gobierno Corporativo. [www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/la-funcion-compliance-en-la-empresa/html](http://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/la-funcion-compliance-en-la-empresa/html)

<sup>17</sup> <https://insights.redflaggroup.com/the-red-flag-group-espaa%20101/la-evoluci%C3%B3n-del-compliance-en-espaa%2011a-del-c%C3%B3digo-olivenza-al-tribunal-supremo>

su particular interés. Pero, además, estar íntimamente relacionado con las actividades normales de la persona física dentro de la organización<sup>18</sup>. No existe exención para los casos en los que se implementen programas de *compliance*.

En América Latina, Chile es el país líder en *compliance* que, como consecuencia de las obligaciones asumidas en el Convenio OCDE, promulga en el 2009 la Ley 20.393 mediante la cual introduce la responsabilidad penal de las personas jurídicas. El fundamento no radica en la comisión del ilícito por una persona física vinculada a la entidad, sino por un incumplimiento por parte de la empresa de sus deberes de dirección y supervisión. El alcance de la responsabilidad penal se reduce a solo tres ilícitos: lavado de activos; financiamiento del terrorismo; y cohecho a funcionarios públicos nacionales y extranjeros. Esta norma, sin embargo, insta a tener un modelo de prevención de delitos, además de un «oficial de cumplimiento» (*compliance officer*), lo que les permite a las compañías eximirse de responsabilidad, en caso de que algún empleado incurra en los delitos tipificados en dicha ley.

El Perú ha seguido el ejemplo chileno y, mediante su Ley 30424 de 2016, implantó la responsabilidad administrativa de la persona jurídica, pero solo por el delito de cohecho activo transnacional. Recién en enero de 2017

---

<sup>18</sup> Los ilícitos son los expresamente contemplados, entre los que cabe mencionar: malos tratos (art. 152.º-A); violación de las normas de seguridad (art. 152.º-B); esclavitud (art. 159.º); la trata de personas (art. 160.º); algunos delitos contra la libertad sexual (art. 163.º a 166.º, siendo víctima menor, y los artículos 168.º, 169.º, y 171.º a 176.º); delitos de fraude (artículo 217.º a 222.º), discriminación racial, religiosa o sexual (art. 240.º); falsificación de documentos (art. 256.º); falsificación de informes técnicos (art. 258.º); delitos de falsificación de dinero y algunos delitos de peligro común (art. 262.º a 283.º y 285.º); asociación criminal (art. 299.º); tráfico de influencias (art. 335.º); desobediencia (art. 348.º); violación de imposiciones, prohibiciones o interdicciones (art. 353.º); soborno (art. 363.º); favorecimiento personal (art. 367.º); blanqueo de dinero (art. 368.º-A) y la corrupción (art. 372.º a 374.º).

se promulgó el DL 1352, que modificó los artículos de la Ley 30424 ampliando la responsabilidad administrativa de personas jurídicas a delitos de lavado de activos y otros relacionados a minería ilegal y crimen organizado. En agosto de ese mismo año, mediante la Ley 30835, fueron incluidos dos nuevos delitos: colusión y tráfico de influencias.

Argentina aprobó en 2017 la Ley 27401 que establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas por algunos delitos específicos: cohecho y tráfico de influencias nacional o transnacional, negociaciones incompatibles con el ejercicio de funciones públicas, concusión, enriquecimiento ilícito de funcionarios y balance e informes falsos, quedando exentas de responsabilidad penal las empresas. Estos delitos solo se interpretaban así en aquellos casos en que la persona natural que cometió el acto hubiere actuado en su exclusivo beneficio y sin generar provecho alguno para la compañía. Un punto central es la inclusión de los Programas de Integridad, que, además, son obligatorios para aquellas empresas que contraten con el Estado.

En el caso de Ecuador, en julio del año 2016 se promulgó la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, que tiene la finalidad de profundizar la vigilancia sobre el movimiento de fondos y establecer las bases para la prevención del Lavado de Activos. Con esta nueva regulación se pretendió implementar un deber de diligencia que permita instaurar mecanismos de prevención efectivos por medio de mayores parámetros de vigilancia.

En 2016, Colombia, mediante la Ley 1778 instauró la responsabilidad de las personas jurídicas por actos

de corrupción transnacional y otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción. La expedición de esta ley supuso un compromiso de todos los actores de los negocios para generar transparencia en todas las transacciones efectuadas por las compañías. También se consideraron los programas de cumplimiento como elementos para desvirtuar la responsabilidad penal de las personas jurídicas.

En Brasil, con la excepción de los delitos relacionados con el medio ambiente —Ley de Crímenes Ambientales (9.605/1998)—, las empresas no pueden ser penalmente responsables por los actos y las omisiones de sus empleados o de sus terceros. Sin embargo, es posible que las empresas sean sujetas a la responsabilidad civil y/o administrativa por dichos actos. Por ejemplo, Ley 12.846/2013 (Ley de Empresas Limpias de Brasil) impone la responsabilidad civil y administrativa para las entidades legales por los actos cometidos contra las administraciones públicas y extranjeras, especialmente por los actos relacionados con las prácticas corruptas.

En México, la responsabilidad penal de las personas jurídicas se introduce a partir de la entrada en vigor del Código Nacional de Procedimientos Penales (CNPP) en marzo de 2014. Esta fue modificada en junio de 2016, cuando se cambió prácticamente la totalidad de las normas que existían entonces para procesar penalmente a personas jurídicas (artículos 421 al 425) y se introdujo la necesidad de que las empresas cuenten, en su seno organizacional, con un programa de cumplimiento normativo (*compliance*) que le permita excluir la responsabilidad penal que, de manera directa y autónoma, ahora pueden asumir los entes colectivos<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> <https://elmundodelabogado.com/revista/posiciones/item/necesitan-las-empresas-en-mexico-un-programa-de-compliance-penal>

Finalmente, Panamá: la Ley 23 de abril de 2015 reguló los mecanismos de supervisión, control y cooperación internacional en la esfera de la prevención de blanqueo de capitales, el financiamiento del terrorismo y de la proliferación de armas de destrucción masiva.

### *Los estándares internacionales*

A finales del 2015, el Organismo Internacional sobre Normalización publicó el ISO 19600 sobre *Compliance Management System* (CMS), norma específica que permitía a las organizaciones tener el uso de una herramienta especializada para identificar y minimizar riesgos.

Se trata de directrices orientadoras sobre la implementación, evaluación, mantenimiento y mejora de un sistema de gestión *compliance* eficaz y eficiente. Es un documento de colaboración para la alta dirección de una organización y los oficiales de cumplimiento. En teoría no es certificable, sin embargo, las empresas que estén pensando en certificarse deberían seguir esas directrices. En caso de que las actividades de la empresa tengan una dimensión internacional, las buenas prácticas tendrán que ser acreditadas a través de la ISO 37001, la cual fija requisitos para implantar este sistema de gestión en la organización ayudándoles a prevenir, detectar y gestionar adecuadamente posibles conductas delictivas de soborno. Además, exige a las organizaciones que establezcan procedimientos para prevenirlas<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> La norma menciona regalos, entretenimiento y hospitalidad, donaciones políticas o de caridad, viajes públicos oficiales, gastos de promoción, patrocinio, membresías a clubes y favores personales, entre otras acciones.



## ¿Son los Programas de *compliance* realmente efectivos?

### *Casos relevantes*

#### Siemens

Resulta complicado medir el impacto de un programa de *compliance*, ya que están destinados justamente a que no se produzcan nuevos casos de este tipo. Así, la ausencia o inexistencia de estos no necesariamente será atribuible a un programa de *compliance*. Pero si se dan, por el contrario, sí es factible atribuirlo a un fallo de este.

Lo complejo del *compliance* es que, si bien está conformado por una serie de herramientas y procedimientos, su efectividad depende en buena medida de comportamientos o conductas empresariales, y en muchos casos, de los principios, valores y estándares con que se maneja el nivel más alto del liderazgo empresarial. Es necesario establecer en la cultura corporativa de la empresa una cultura de cumplimiento y transparencia. Los escándalos de corrupción de los últimos quince años tienen que ver con fallos en el manejo de riesgos, pero en muchos de los casos estos no se deben únicamente a aspectos técnicos, sino a graves deficiencias éticas.

Si bien las iniciativas de *compliance* son implementadas conforme a las guías internacionales, varían dependiendo del sector, de la madurez de los programas y de la historia de la empresa. Compañías que ya han pasado por algún escándalo mayor parecen tener ahora programas más efectivos. El daño sufrido los ha llevado a hacer todo lo posible para evitar que estos vuelvan a ocurrir.

Casos emblemáticos han tenido como consecuencia la implementación de mejores sistemas de *compliance*.

Tal vez el caso que marca un antes y un después sea el de Siemens, la reconocida empresa alemana, que fue multada por más de 1500 millones de dólares por delitos de soborno y corrupción cometidos desde finales de la década del ochenta hasta la primera década de este siglo. En 2008, como consecuencia de una investigación realizada en los Estados Unidos que hacía peligrar sus negocios en ese país, Siemens AG reconoció dichos pagos ilegales e individualizó a algunos de los receptores de los mismos, que involucraron incluso a políticos del más alto nivel. Indicó, además, que sobornar funcionarios era una práctica generalizada que había realizado en otros países y en relación a casi 300 contratos. A raíz de este escándalo, el Banco Mundial firmó un convenio con Siemens AG que incluyó el compromiso de la empresa de desembolsar 100 millones de dólares durante los siguientes quince años para respaldar programas anticorrupción, cambiar prácticas industriales, sanear las prácticas de suministros y comprometerse en acciones colectivas con el Grupo del Banco Mundial.

En el marco de este convenio, Siemens AG lanzó en diciembre de 2009 su Iniciativa de Integridad, actualmente vigente, que comprende el apoyo a organizaciones y proyectos que luchan contra la corrupción y el fraude a través de acciones colectivas de educación y formación. Entre ellas se encuentra la firma del Pacto Mundial contra la corrupción en el 2010 que financió proyectos anticorrupción que supondrían un desembolso de 4,35 millones de dólares por parte de la compañía.

Por otro lado, Siemens AG decidió también relevar a toda la cúpula directiva e implantar duros mecanismos internos. Esta empresa adoptó una cultura de gestión ética y transparente desde la más alta gerencia, así como herramientas, entre las cuales están el Código de

Conducta en los Negocios y el Sistema de Cumplimiento. El Código es aplicable no solo a los asesores y socios de negocio que actúan en nombre de Siemens sino también a los proveedores, socios comerciales y otras entidades con las que desarrollan negocios. El Sistema de *compliance* fue desarrollado a tres niveles de acción: prevención, detección y respuesta, y es, en teoría, uno de los modelos más integrales que se han implementado. Fue un esfuerzo de ocho años y hoy Siemens es nuevamente una empresa exitosa, reconocida en el mundo como de correcto proceder.

### Odebrecht

Latinoamérica no es ajena a esta evolución. Por una situación parecida a la de Siemens, se investiga ahora a la constructora brasileña Odebrecht. Sus sobornos por millones de dólares han revelado una corrupción sistémica y crónica que ha remecido las estructuras públicas y privadas en Latinoamérica.

En Ecuador ha resultado implicado el vicepresidente Jorge Glas. En Panamá, hay 68 personas procesadas por los sobornos de la multinacional, entre ellas varios exministros. En República Dominicana, Odebrecht admitió haber pagado sobornos por 92 millones de dólares. En Colombia, están encarcelados, a la espera de un juicio, el exviceministro de Transporte Gabriel García Morales y el exsenador Otto Bula, ambos por los delitos confesos de haber recibido sobornos de Odebrecht de 6,5 y 4,6 millones de dólares, respectivamente. En Brasil, el caso es parte del entramado judicial conocido como «Lava Jato», que investiga los sobornos de las principales constructoras del país para adjudicarse obras del gigante estatal petrolero Petrobras.

Sin embargo, el ejemplo con mayor magnitud política del caso Odebrecht es el de Perú, donde están investigados, acusados o con orden de prisión los últimos cuatro presidentes. En el Perú, tras el escándalo de corrupción brasileño, toma mayor sentido la necesidad de tener en consideración los lineamientos de *compliance* y de Buen Gobierno Corporativo en las empresas, más aún si puede ser investigada y sancionada por tribunales estadounidenses.

Como parte de su acuerdo de colaboración con la justicia de EE. UU., la propia Odebrecht está inmersa en la implementación de iniciativas de *compliance*. Así, acordó mantener un Monitor Independiente durante tres años, el cual deberá asegurar que la empresa implemente y mantenga un adecuado programa de *compliance*. También contará con una empresa independiente especializada que se asegurará que esta cumpla con disminuir los riesgos para que se cometa cualquiera de los delitos previstos en la FCPA. Odebrecht deberá implementar medidas de control internas que sean efectivas, razonables y eficientes. Para asegurar su eficacia, el programa de *compliance* deberá ser tan —o incluso más— importante que las estrategias de venta. Por ello, se requerirá personal cualificado, un presupuesto anual asignado y el acceso irrestricto a toda la información de la empresa.

Las consecuencias no solo afectaron a la empresa Odebrecht, a empresarios y políticos, sino también a empresas vinculadas a esta, directa o indirectamente. La empresa constructora peruana Graña y Montero, con operaciones también en Chile y Colombia, se vio involucrada en seis proyectos de inversión asociados a la empresa Odebrecht. Esta ha sufrido golpes no solo

en el ámbito penal —sus principales directivos fueron detenidos y se encuentran en juicio—, sino que en catorce meses su valor —el mayor de una constructora en Perú— cayó en un 73 %.

El golpe económico y reputacional a Graña y Montero hizo que esta iniciara importantes esfuerzos de reestructuración de su sistema de gestión, a través del establecimiento de un Sistema de *compliance* y un Comité de Sostenibilidad. Los más altos gerentes de la compañía han aprobado políticas corporativas y medidas necesarias que provean canales confidenciales para las denuncias y para tener un comité de gobernanza. Además, la compañía reorganizó sus gerencias mediante la designación de áreas dedicadas exclusivamente a afrontar el efecto Odebrecht. Asimismo, se ha fortalecido el Código de Ética y el Código de Conducta y se ha establecido un proceso de *due diligence* más riguroso.

Graña y Montero, con sus nuevas políticas de cumplimiento, ha sumado durante el año 2017, 500 horas/persona de capacitación en la Carta Ética, Código de Conducta y Uso del Canal Ético y 400 horas/persona de capacitación en materia anticorrupción. También 70 sesiones de trabajo del Comité de Riesgos, Cumplimiento y Sostenibilidad. Además, ha implantado evaluaciones de riesgo a empresas con las que podría entablar una potencial sociedad.

Los grandes casos de corrupción nos dejan lecciones y estas han impactado en la evaluación y desarrollo del *compliance*, considerando ya no solo eximirse de responsabilidad penal o administrativa, sino instaurar modelos de gestión más transparentes como herramienta para recuperar su reputación institucional.

## Compliance y reputación

Si bien resulta difícil medir la efectividad de los programas de *compliance*, su implementación está valorada muchas veces por cuán lejos pueden mantener a las compañías de problemas regulatorios y legales. Sin embargo, crecientemente se considera que la principal finalidad del *compliance* es minimizar la posibilidad de que ocurran acontecimientos que degraden la reputación de la empresa. Por ello, el rol del *compliance officer* y su trabajo en coordinación con el primer ejecutivo y el responsable del área de Comunicación es considerado cada vez más importante.

Expertos en la materia de Risk Assistance Network Exchange (RANE) analizaron un reciente sondeo de la consultora Aite, el cual señalaba que el 68 % de los profesionales en *compliance* en empresas de servicios financieros en el mundo apuntan cómo la protección de la reputación de la empresa es su prioridad. De hecho, sostienen que la inversión en esta materia genera retornos positivos en la reputación institucional<sup>21</sup>. Los principales puntos que consolidan esta afirmación son:

- El *compliance* es una inversión: el problema de que la reputación positiva derive del *compliance* es que la gente suele enterarse de estos programas cuando algo malo pasa. Sin embargo, según el consultor de Dow Jones<sup>22</sup> Jim Lord, un buen programa de cumplimiento puede precisamente prevenir la necesidad de tener que reparar la imagen o reputación de una empresa.

---

<sup>21</sup> <https://www.dowjones.com/insight/how-strong-compliance-can-produce-positive-reputation/>

<sup>22</sup> Jim Lord, Partner, Inman Flynn, P.C. Consultant to Dow Jones. [https://www.dowjones.com/insight/how-strong-compliance-can-produce-positive-reputation](https://www.dowjones.com/insight/how-strong-compliance-can-produce-positive-reputation/)

- La buena reputación proviene del proceso y no del resultado: tal como hemos dicho anteriormente, el *compliance* lo conforman un conjunto de herramientas y procedimientos destinados a cumplir con las normas y hacer el trabajo de forma más efectiva y honesta. Por ello, resulta importante enfocarse en el programa de *compliance* que convenza a los grupos de interés de que esta es una prioridad para la compañía. Lord recalca que no basta con tener un sólido programa de *compliance*, es importante instaurar una cultura de cumplimiento en toda la empresa para poder ver los resultados.
- Transmitiendo el *compliance*: a fin de lograr que las prácticas de *compliance* impacten en la reputación de la empresa, esta tendrá que impresionar a varias audiencias. Hay que lograr que la sociedad conozca a la empresa por sus buenas prácticas para que, ante un escándalo, lo primero que surja sea la duda. Para ello, hay que difundir esta cultura de cumplimiento lo cual puede hacerse en la misión y visión de la empresa, como una prioridad.
- Conoce a tu audiencia: según Ann Walker Marchant, fundadora y CEO de The Walker Marchant Group, la mayoría de empresarios o inversionistas quiere hacer negocios con compañías honestas, transparentes y que cumplan con la ley. Un buen programa de *compliance* puede ser mostrado al público como evidencia de honestidad y transparencia. Incluso, el daño causado por malas prácticas puede generalmente contrarrestarse si la compañía toma los pasos necesarios para abordar públicamente el problema. Así, estos atributos —los de transparencia y honestidad— se vuelven parte de la identidad de

la compañía. Para los inversionistas, una institución que lleva a cabo su negocio de forma ética y responsable es una en la cual vale la pena invertir. Para los reguladores, la reputación de la empresa también es una cuestión muy importante, ya que esto influye en los procesos de supervisión<sup>23</sup>.

Con todo, es importante que se instaure una verdadera cultura de cumplimiento. La ética y la integridad deben formar parte de la cultura de la organización, estar presente en su historia, sus costumbres y su comportamiento de forma aceptada. Para lograr que esa cultura pase a ser parte del *asset* de la empresa es necesario, además de contar con políticas y procedimientos, que esto sea explícito en los enunciados de identidad de la compañía.

### **A modo de conclusión: retos y tendencias en *compliance***

Desde un inicio, la evolución del *compliance* ha estado marcada por escándalos de corrupción. Fueron esas crisis las que llevaron a la implementación de nuevas regulaciones y obligaciones legales. En sus orígenes, los programas de *compliance* eran implementados para eximirse de responsabilidad, y en casi la mayoría de los casos por obligaciones legales externas. Sin embargo, con el tiempo y sobre todo tras los casos de empresas que sufrieron escándalos, tanto los programas de *compliance* y los códigos de conducta como la implementación de los *compliance officers* se volvieron obligatorios. Incluso, se hicieron con un nuevo fin diferente al original: recuperar la reputación institucional.

Debemos identificar los desafíos, los riesgos y transformarlos en oportunidades. El *compliance* se convierte

---

<sup>23</sup> <https://www.dowjones.com/insight/how-strong-compliance-can-produce-positive-reputation/>



en una oportunidad para que las compañías sean gestionadas de manera más transparente y eficiente. Es un área que avanza rápido y va ganando terreno.

Matthias Kleinhempel, profesor experto del Centro de Gobernabilidad y Transparencia del IAE de la Universidad Austral<sup>24</sup>, señala retos que aún el *compliance* debe enfrentar, pues su eficacia es muy difícil o imposible de medir. Plantea dos retos principales, sobre todo para el caso de las transnacionales. El primero está relacionado con la dificultad de mapear el riesgo ético y de cumplimiento.

Es necesario tener un mapa de riesgo efectivo, ya que es lo que permite asignar recursos de manera correcta y resulta un buen indicador sobre la adopción de los códigos por parte del liderazgo de la empresa. Esto último es crucial ya que depende del comportamiento y aspectos psicológicos y culturales, el que se cometa o no actos indebidos.

El segundo gran reto tiene que ver con el *compliance* de los terceros o de los proveedores. Las investigaciones de las cadenas de valor de terceras partes son complicadas, así como las relacionadas con actividades externalizadas. Según Kleinhempel, en investigaciones realizadas a partir de entrevistas con *compliance officers*, resultó que el 70 % no sabe lo que está pasando en las cadenas de suministros. Debe reforzarse el *due dilligence*, así como llevar a cabo monitoreos rutinarios de las cadenas de suministro. También se puede realizar *training* en comunicación y transparencia, así como establecer cláusulas de terminación en caso de violaciones éticas.

Por otro lado, existen algunos aspectos observables que son importantes de resaltar. Uno de estos tiene que

---

<sup>24</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=npBL3zFVHnE>

ver con la importancia que va adquiriendo el oficial de cumplimiento en países de Latinoamérica, y particularmente en Sudamérica. Ahora, según Kleinhempel, el 30 % reporta directamente al CEO o al directorio y casi el 50 % de los mismos toma parte en las decisiones estratégicas de las compañías y pueden incidir y lograr cambios en el modelo de negocio cuando lo consideran arriesgado. El 50 % de estos se reúne periódicamente con los CEO y el 60 % con el directorio cada cuarto de año.

Siguiendo a Kleinhempel, encontramos dos tendencias principales en *compliance* que debemos observar. La primera es la creación de una auténtica cultura de *compliance* basada en la ética. No importa cuán buenos sean los procedimientos implementados, puesto que resultarán ineficaces si no creamos en la organización una auténtica «cultura *compliance*» desde el vértice ejecutivo de la compañía hasta la base general de trabajadores.

Debido a que cada vez hay menos incentivos orientados por la ley, el *compliance* se está basando más en principios que en reglas. Más que cumplir con normas y regulaciones se trata de cómo las compañías toman buenas decisiones en situaciones difíciles. Por tanto, ha adquirido mucha relevancia el *decision making*, los principios éticos y el liderazgo. Los grandes escándalos de los últimos años se han dado principalmente por problemas y fallas en el liderazgo ético. Por esta razón, los programas de *compliance* deben tener como público objetivo a aquellos ejecutivos y empleados que necesitan guía y ayuda para casos de tentación o, incluso, extorsión. El compromiso del directorio es clave, ya que ellos decidirán la cultura de la empresa.

Los *training* de *compliance* han probado ser ineficaces y aburridos. La educación debe darse cada vez más ante los dilemas y situaciones difíciles de enfrentar. Estas circunstancias admiten que las compañías funcionan en una zona gris y que tienen problemas difíciles de resolver y no hay una correcta solución. Las compañías deben ir más allá del *compliance* y ver el comportamiento humano, para que cumplan su función de prevención.

Una segunda gran tendencia tiene que ver con la tecnología. Muchas compañías están atrasadas y enredadas con la gran cantidad de data. El 80 % de los oficiales de cumplimiento consideran que la tecnología tiene un gran impacto en el *compliance*. Biga Data y Data Analytics, por ejemplo, permiten un mejor *targeting*, un mejor monitoreo de riesgo y una mejor identificación de las necesidades de los ejecutivos a fin de brindarles una educación más *ad hoc* a sus actividades.

La revolución digital está imponiendo nuevas formas de relacionarse dentro y fuera de la empresa. Cada vez más personas trabajan en la nube, en plataformas digitales que eliminan capas de burocracia y de *management*. Cada vez más empresas deslocalizan equipos o unidades de negocio para hacerlas más ágiles y liberarlas de la rigidez de las grandes corporaciones. Asimismo, surgen también nuevos riesgos y responsabilidades inherentes al uso de algoritmos en la analítica de datos y al uso de la inteligencia artificial. Sin duda, se presentan desafíos éticos y legales que incumben directamente al *corporate compliance*, más allá de la protección de datos. Es fundamental que las áreas de Riesgos y *Compliance* comiencen a gestionar en su ámbito de competencias este ciber mundo que se presenta inevitable.

El *compliance* comenzó con una aproximación legal, que entonces parecía ineficaz pero que brindaba herramientas y un marco para una mejor gestión y una mejora en la reputación de las empresas. Posteriormente, se fue incorporando la ética y, finalmente, hoy se usa una aproximación desde el comportamiento. Muchas veces los programas ya no se llaman solo de *compliance*, sino que se están renombrando, a medida que se centran más en aspectos de integridad y ética que en aspectos únicamente legales.

# COACHING EJECUTIVO

## **Siete principios para gestionar la transparencia**

**José Manuel Velasco**

Líder del Área Coaching Ejecutivo de Comunicación  
en LLORENTE & CUENCA

Se atribuye a Francis Bacon (1561-1626) la afirmación de que «la información es poder». Sin embargo, el filósofo británico se refería al conocimiento (*ipsa scientia potestas est*, que se traduce como «el conocimiento es poder»). Su secretario, el también filósofo Thomas Hobbes, dio un paso más allá al establecer una conexión entre «conocer» y «saber», aplicada al ámbito de las relaciones del individuo con el poder institucionalizado en su obra *Leviathan*. A Hobbes le preocupaba el uso que cada persona («el hombre es un lobo para el hombre») pudiese hacer de su libre albedrío hasta el punto de plantear que tal «micropoder» fuese parcialmente cedido al Estado o Leviathan para que este corrigiese los desequilibrios naturales de la condición humana.

La era digital en la que habitamos es el resultado de la confluencia de las telecomunicaciones y los

sistemas de información. Y su principal consecuencia es que ha facilitado, democratizado, universalizado y acelerado el acceso a la información y, a través de esta, al conocimiento. Los ciudadanos del siglo XVII también querían estar informados, pero no disponían de medios eficientes para acceder de forma inmediata a los datos u opiniones que requerían para tomar sus decisiones. El ciudadano digital del siglo XXI está empoderado para acceder a la información que necesita prácticamente en cualquier momento y lugar. En muchas circunstancias su vida se desarrolla y proyecta *on line* y *on live*.

En la facilidad de acceso se esconde un cambio de paradigma relevante: el poder ya no se apalanca en la posesión de la información, sino en la capacidad para distribuirla. La información no se da, se toma. De alguna forma el ciudadano ha recuperado la cuota de poder que había cedido a instituciones colectivas. «El hombre que puede, es rey», sostenía el historiador Thomas Carlyle. Y los hombres, armados con el poder que les ha otorgado la tecnología, han decidido reinar sobre sus propias necesidades informativas no solo desde el punto de vista de la recepción pasiva, sino también de la emisión activa.

Los tiempos de internet también han derribado un segundo paradigma: abordar la información y el conocimiento desde una perspectiva de control. En un entorno caracterizado por las incertidumbres, pretender controlar la información solo puede conducir a la ansiedad. No existe la posibilidad de elegir entre informar y no informar e incluso con frecuencia ni siquiera la opción de cuándo informar.

«El silencio no ocupa espacio», asegura José Carlos Losada Díaz en su libro *(No) Crisis. Comunicación de crisis en un mundo conectado*, editado por la UOC. El

profesor de la facultad de Comunicación de la Universidad de Murcia sostiene que quedarse callado ante una crisis es una estrategia errónea porque otras fuentes ocuparán el espacio que la organización deja vacante. El silencio no ocupa espacio, pero sí comunica, especialmente en unos tiempos en los que la sospecha está omnipresente.

A estos dos cambios de paradigma se suma una nueva formulación de la ecuación razón-emoción. Realmente las emociones siempre han sido importantes, pero actualmente tienen más peso en los procesos informativos básicamente por tres razones: la primera es la mayor capacidad para proyectarlas más allá de la esfera individual, fundamentalmente a través de las redes sociales; la segunda se refiere a la mayor facilidad de contagio que proporciona internet; y la tercera se deriva de la superficialidad que conlleva la mayor velocidad de reacción-opinión ante los hechos que recibimos como noticias y otros formatos de mensaje.

Internet ha ampliado el alcance de nuestra mirada y el rango de nuestras acciones. Es una puerta a un universo sin apenas fronteras ni distancias. De hecho, el acceso a la Red o la calidad de la conexión constituyen un primer factor de discriminación entre personas en su búsqueda de oportunidades. Cuando mayor es el océano por el que podemos navegar, menor es el impulso de bucear en un espacio concreto. En términos informativos, el mundo tiene una epidermis más extendida y excitable. La tentación es dejarse acariciar en vez de pinchar en las profundidades de la dermis, donde las razones encuentran un equilibrio más estable con las emociones.

Los cambios de paradigma en torno a la propiedad de la información, desamortizada en buena medida, al



(des)control de la misma y a los efectos que produce conducen a un nuevo escenario para la comunicación en el que la transparencia no es una estrategia, ni una opción, sino una condición insoslayable.

Estamos en el principio de la era de la hipertransparencia. Podríamos definir este concepto como el sumatorio de información, más datos *on line*, más velocidad en un contexto caracterizado por la desconfianza hacia las instituciones, incluidas las empresas, que tradicionalmente han organizado nuestra vida en comunidad. Cuanto mayor es la desconfianza, mayor es también la demanda de transparencia.

«Ningún otro lema domina hoy tanto el discurso público como la transparencia. Esta se reclama de manera efusiva, sobre todo en relación con la libertad de información. La omnipresente exigencia de transparencia, que aumenta hasta convertirla en un fetiche y totalizarla, se remonta a un cambio de paradigma que no puede reducirse al ámbito de la política y de la economía». Byung-Chul Han, filósofo y ensayista surcoreano en *La sociedad de la transparencia*.

La hipertransparencia es el rasgo de un tiempo en el que «no hay lugar al que escapar, no hay lugar donde esconderse», según Andrea Bonime-Blanc, fundadora de la empresa GEC Risk Advisory. Tanto es así que el primer ejercicio que debe hacer una organización para abordar este nuevo tiempo es aceptar que no existe la opción de ocultarse, ni de quedarse callada, ni mucho menos de ser un objeto pasivo de las conversaciones que se generen en torno a ella.

La transparencia es esencialmente una actitud.

Así entendida debe ser abordada con los siguientes principios.

## Accesibilidad

Este principio es para la transparencia como el valor al soldado. Las organizaciones deben configurar un menú informativo a la carta que sea accesible para los *stakeholders* (cada vez más difíciles de agrupar). Ello implica que sea fácil llegar hasta donde se ubica la información relevante y desde donde quiera el demandante.

Las organizaciones pueden optar por un diseño *responsive* o por desarrollar aplicaciones para las formas de acceso más habituales. El diseño *responsive* se basa en proporcionar a todos los usuarios de una web los mismos contenidos y una experiencia de usuario lo más similar posible, frente a otras aproximaciones al desarrollo web móvil como la creación de apps, el cambio de dominio o webs servidas dinámicamente en función del dispositivo.

Un ejemplo de la aplicación del principio de accesibilidad aplicado a la transparencia en el ámbito interno es la herramienta desarrollada por Bankinter para permitir el acceso de toda la plantilla a los datos de los negocios, independientemente del departamento al que pertenezca el empleado. Esta iniciativa es una muestra de confianza hacia las personas de Bankinter, al tiempo que una medida de eficiencia que reduce la burocracia interna relacionada con el acceso a la información, especialmente cuando esta pertenece a otra unidad de negocio.

## Relevancia

La transparencia total no existe. Es más, teóricamente la transparencia 100 % estaría reñida con el principio de la relevancia. No se trata de abrumar al demandante

de información con un caudal imposible de gestionar, sino con aquellos hechos, datos y circunstancias que sean realmente relevantes para que pueda forjar su criterio.

El criterio de relevancia es clave para poder aplicar el principio de cooperación en la comunicación desarrollado por Paul Grice: «Haga usted su contribución a la conversación tal y como lo exige, en el estadio en que tenga lugar, el propósito o dirección del intercambio que usted sostenga». El filósofo británico, conocido sobre todo por sus contribuciones a la filosofía del lenguaje en el ámbito del significado y la comunicación, desarrolló este principio en cuatro máximas:

1. Cantidad. Que su contribución contenga tanta información como se quiere. Que su contribución no contenga más información de la que se requiere.
2. Veracidad. No afirme lo que crea falso. No afirme nada de lo que no tenga pruebas suficientes.
3. Relación o relevancia. Que lo que hable oportunamente sea relevante.
4. Modo. Evite expresarse oscuramente. Evite ser ambiguo. Sea breve y ordenado.

Sus discípulos Sperber y Wilson concentraron sus investigaciones en la teoría de la relevancia, según la cual, «las expectativas de cumplimiento de la máxima de relevancia que suscita un enunciado deben resultar tan precisas y predecibles que guíen al oyente hasta el significado del hablante».

En 2013, Juan Béjar Ochoa se convirtió en el consejero delegado de Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), empresa que operaba en un sector que no se ha caracterizado precisamente por un alto grado de transparencia. Con el fin de facilitar información relevante a los empleados en un momento de gran inquietud por la

crisis que afrontaba el grupo empresarial y el proceso de ajuste y transformación emprendido, le pidió al director general de Comunicación y miembro del comité de dirección que redactase una síntesis de las decisiones adoptadas en este órgano y lo publicase en la intranet. Obviamente, el resumen de las reuniones no era el acta del comité ni desvelaba datos que pudiesen comprometer el desarrollo de la estrategia, pero sí enumeraba los asuntos tratados y las principales decisiones para que todas las personas de FCC tuviesen una visión clara de hacia dónde iba la empresa.

### Lenguaje claro

Del anterior principio se deriva la importancia de utilizar un lenguaje claro. La International Plain Language Federation define así este concepto: «Una comunicación está en lenguaje claro si la expresión, la estructura y el diseño son tan claros que el público al que está destinada puede encontrar fácilmente lo que necesita, comprende lo que encuentra y usa esa información».

El Departamento Nacional de Planeación del Gobierno colombiano publicó en 2015 la *Guía para Lenguaje Claro de Servicios de Colombia*<sup>25</sup>, en la que detalla las ventajas de usar un lenguaje sencillo y llano que el ciudadano pueda entender con facilidad. Sus beneficios son extrapolables a cualquier organización pública y privada.

El lenguaje claro:

- Reduce errores y aclaraciones innecesarias.
- Reduce costes y cargas para el ciudadano.
- Reduce costes administrativos y de operación para las entidades.

<sup>25</sup> [http://www.portaltributariodecolombia.com/wp-content/uploads/2015/07/portaltributariodecolombia\\_guia-de-lenguaje-claro-para-servidores-publicos.pdf](http://www.portaltributariodecolombia.com/wp-content/uploads/2015/07/portaltributariodecolombia_guia-de-lenguaje-claro-para-servidores-publicos.pdf)

- Aumenta la eficiencia en la gestión de las solicitudes de los ciudadanos.
- Reduce el uso de intermediarios.
- Fomenta un ejercicio efectivo de rendición de cuentas por parte del Estado.
- Promueve la transparencia y el acceso a la información pública.
- Facilita el control ciudadano a la gestión pública y la participación ciudadana.
- Fomenta la inclusión social para grupos con discapacidad, para el goce efectivo de derechos en igualdad de condiciones.

Un ejemplo de este principio es el Proyecto TCR (Transparente, Claro y Responsable) emprendido por el BBVA en 2014. Esta iniciativa se materializa en las fichas de producto, contratos, guión de venta telefónica, reclamaciones y publicidad TCR. Respecto a las fichas, la web del banco informa: «Antes de adquirir un producto, es vital que la persona tenga una información clara de los beneficios, ventajas, costes y riesgos de lo que va a adquirir. Por este motivo, las fichas TCR (documentos breves con información relevante del producto) están presentes en el 90 % de los productos de BBVA para clientes particulares de España, México, USA, Argentina, Chile, Perú, Colombia y Venezuela».

## **Materialidad**

El lenguaje claro tiene una extensión en el principio de materialidad. Aunque actualmente se aplica a las políticas de responsabilidad social corporativa, su origen se encuentra en la normativa contable. Las normas internacionales de contabilidad introducen la materialidad a través del concepto de importancia relativa, que

permite excluir de los estados financieros determinadas partidas, datos y hechos de la información financiera por no ser materialmente relevantes.

En el ámbito de la RSC la materialidad es definida por el Global Reporting Initiative (GRI) como «el umbral en el que los aspectos adquieren suficiente importancia que deben ser reportados». El reporte debe cubrir aspectos que reflejan los impactos económicos, ambientales y sociales significativos en su influencia, tanto positiva como negativa, sobre la visión, los objetivos y la estrategia de la organización.

La materialidad aplicada a la transparencia implica ordenar la información y su distribución de acuerdo con el impacto que puede tener en los *stakeholders* o grupos de interés. Obviamente, la aplicación del principio de materialidad exige que la organización conozca las inquietudes y expectativas de los grupos con los que se relaciona. De esta forma, la organización no responde a las preguntas que se hace ella misma, sino a las que hacen o cree que podrían hacer otros.

Mapfre aplica el criterio de materialidad a sus informes desde 2014. La aseguradora realiza este ejercicio de transparencia en dos fases. La primera es el análisis interno de los temas identificados. «Se han determinado temas específicos por grupo de interés y temas transversales, entre los que destacan la transparencia, los derechos humanos, la innovación, la seguridad de la información y el medio ambiente». La segunda es la consulta a los grupos de interés mediante un cuestionario *on line*, anónimo y confidencial.

## **Trazabilidad**

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) define la trazabilidad como

«la propiedad del resultado de una medida o del valor de un estándar donde este pueda estar relacionado con referencias especificadas, usualmente estándares nacionales o internacionales, a través de una cadena continua de comparaciones todas con incertidumbres especificadas».

Tal vez se pueda formular de una forma más sencilla: de dónde viene el dato, qué o quién lo sustenta y con qué referencias.

Si pensamos en un producto en un supermercado, la trazabilidad debe permitir reconstruir la historia de cómo se fabricó y el recorrido hasta llegar al consumidor. Así, la etiqueta ha de informar del origen de los componentes, la historia de los procesos aplicados al producto y la distribución y localización después de su entrega.

La trazabilidad es uno de los principios aplicados por Nestlé para asegurarse de que el aceite de palma utilizado en sus productos no produce deforestación. «Trabajamos con nuestros proveedores y nuestro partner The Forest Trust (TFT) con el objetivo de incrementar la trazabilidad y llevar a cabo evaluaciones sobre el terreno en base a nuestras directrices para un Suministro Responsable». Nestlé, que utiliza el 0,7 % de todo el aceite de palma que se produce en el mundo, asegura que puede rastrear el origen del 90 % y declara su objetivo de obtener «un aceite de palma de origen 100 % responsable en 2020».

### ***Follow-the-money***

Uno de los datos más importantes para conocer la motivación de una información es el beneficio económico que puede producir su distribución. Es el principio denominado *follow-the-money*.

Un informe elaborado por un grupo de 39 expertos a petición de la Comisión Europea considera que ese principio es una de las claves de la transparencia. El grupo capitaneado por Madeleine de Cock Buning, profesora de la Universidad de Utrecht especializada en propiedad intelectual, *copyright* y medios de comunicación, propone aplicar este criterio a los anuncios publicitarios, de tal forma que se evite en la medida de lo posible la financiación de sitios dedicados a la desinformación.

Este principio aplica no solo para las acciones de comunicación publicitaria, sino para el despliegue informativo de cualquier organización. Conocer quién está detrás, quién es el propietario, ayuda a interpretar la información.

El *Código de Buenas Prácticas de la Industria Farmacéutica*<sup>26</sup> es un buen ejemplo. Las compañías adheridas al código están obligadas a publicar en sus páginas web la información relativa a donaciones a organizaciones sanitarias, aportaciones para actividades formativas y reuniones científico-profesionales, retribuciones por servicios profesionales y contratos en materia de I+D. En breve esta información incluirá la información individualizada por cada facultativo o persona que reciba algún tipo de donación, atención o retribución en especie.

Farmaindustria afirma que «el código se constituye en pieza clave para garantizar que la información proporcionada en el marco de la promoción de los medicamentos de prescripción es completa, inmediata y veraz, todo ello en beneficio de los intereses de la Administración Sanitaria, como de la propia industria farmacéutica y en aras de la protección y mejora de la salud pública».

---

26 <https://www.codigofarmaindustria.org/servlet/sarfi/elcodigo.html>



## Contexto

El soporte financiero de una información forma parte de su contexto. Este término deriva del vocablo latino *contextus* y se refiere a todo aquello que rodea, ya sea física o simbólicamente, a un acontecimiento. A partir del contexto, por lo tanto, se puede interpretar o entender un hecho. Contextualizar implica exponer quién hace o dice qué, dónde, en qué circunstancias y con qué objetivos. Poner en contexto legitima las opiniones porque desvela quién las emite.

Para las organizaciones, el contexto tiene esencialmente dos dimensiones: las circunstancias físicas de la comunicación y las culturales. Las primeras se refieren al cuándo, dónde y con qué elementos se produce la comunicación; las segundas son el conjunto de conocimientos y experiencias, las maneras de actuar, pensar y sentir de los individuos que viven en una determinada comunidad.

En un mundo hiperconectado y *on line* la información se ha convertido casi en una *commodity*. El mayor valor no reside en la capacidad de transmitir noticias, sino de ponerlas en contexto, analizar sus circunstancias. En el ámbito del periodismo y una vez que superemos la ola de trivialidad que recorre a las redes a golpe de clic, los medios con más futuro serán aquellos que mejor expliquen los hechos, sin que por ello tengan que renunciar a su línea editorial. De la misma forma que en el sector de la comunicación, los mejores profesionales no son aquellos que más saben de su empresa, sino de la industria de la que esta forma parte.

En esta línea, el Global Capabilities Framework (GCF), un proyecto de la Universidad de Huddersfield (Reino Unido) y la Global Alliance for Public Relations and

Communication Management, apunta a la «inteligencia contextual» como una de las capacidades claves para el ejercicio de la comunicación. El documento desgrana la inteligencia intelectual en tres subcapacidades: 1) Tener la capacidad de ver el panorama completo (*the big picture*), es decir, considerar las implicaciones sociales, culturales, políticas, económicas y tecnológicas de la actividad de la organización; 2) identificar oportunidades estratégicas, amenazas, asuntos claves y tendencias; y 3) operar en un mundo conectado, demostrando una comprensión global y local de las culturas, los valores y las creencias.

El principio del contexto explica una de las motivaciones de Orange para crear su propio medio de comunicación: Nobbot. «Queremos ofrecer una nueva propuesta que estará más atenta al para qué o al porqué que al qué o el cuándo, y siempre teniendo presente el beneficio que la tecnología aporta a personas y empresas. Si bien el formato y la intención serán periodísticos, no pretendemos competir con los medios que ya abordan, con brillantez, la actualidad tecnológica en nuestro país. Trataremos, eso sí, de complementar su información con nuestra propia voz, la de Orange». A esta declaración de principios se suma alguna afirmación sincera como «no seremos objetivos, pero seremos honestos».

**DIGITAL Y FINANCIERO**

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

Iván Pino

Socio y Director Senior del Área Digital  
en LLORENTE & CUENCA

Jorge López Zafra

Director Senior del Área Corporativo Financiero  
en LLORENTE & CUENCA

A estas alturas sobran los datos estadísticos<sup>27</sup> 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

---

<sup>27</sup> 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.

corporaciones a causa de este fenómeno planetario. 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, 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, 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 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 digitalizada<sup>28</sup>.

### *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 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,

---

<sup>28</sup> 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).

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. 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.
- 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 solo 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 reputación<sup>29</sup>, 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* y *authentic advocacy*:

- 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 relacionadas con la empresa de acuerdo con las mejores técnicas del periodismo.

---

<sup>29</sup> 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).

- 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 accionistas que el feed de Twitter de Musk se convertiría en una "fuente 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; provocando 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.

# DIGITAL Y CRISIS

## **Contra las *fake news* en la empresa: *real advocacy***

**Eva Pedrol**

Directora de las Áreas Comunicación Corporativa y Crisis  
de LLORENTE & CUENCA en Barcelona

**María Obispo**

Gerente del Área Digital en LLORENTE & CUENCA

### **El fenómeno de las *fake news***

«Un domingo cualquiera de diciembre de 2016, Edward Welch, de veintiocho años, padre de dos hijos y bombero voluntario, salió de su casa en Carolina del Norte decidido a resolver por su cuenta lo que contaban las noticias. Condujo su coche durante 600 kilómetros hasta Washington y entró en la pizzería Comet Ping Pong armado con un rifle de asalto AR-15, una pistola y 29 rondas de munición en plena hora punta. Disparó tres veces al aire, por suerte sin alcanzar a nadie, y se dispuso a buscar pasadizos, cámaras subterráneas y

señales satánicas. Estaba convencido de que ahí dentro había niños secuestrados y explotados sexualmente por una red de pederastia dirigida por el jefe de campaña de Hillary Clinton».

Así empieza el periodista Marc Amorós el tercer capítulo de su libro recién publicado *Fake News*. La verdad de las noticias falsas, donde nos alerta de que las *fake news* no son una broma y que tienen consecuencias reales. Para Edward Welch, una condena real de cuatro años de prisión por el caso conocido como PizzaGate, que disecciona en este reportaje<sup>30</sup> *The New York Times*.

En una entrevista para Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA, Amorós define las *fake news*: «Es una información falsa que se difunde con apariencia de noticia real para que nos la creamos y que se difunde con un objetivo. Sin un objetivo no hay *fake news*. Básicamente son dos: económico, buscas ganar dinero; o ideológico, buscas manipular, inculcar o transmitir a un amplio sector de la población una idea en relación a un objeto, a una persona, a una política».

Otra de las características de las *fake news* es su potencia y viralidad versus las noticias reales. Según un estudio realizado por investigadores del Massachusetts Institute of Technology (MIT), en el que analizaron 126 000 historias de Twitter compartidas por tres millones de personas entre 2006 y 2017, las *fake news* tienen un 70 % más de probabilidades de ser retuiteadas, y son las personas reales (no los *bots*), las encargadas de la propagación de estas informaciones.

La proliferación de esta cascada de desinformación está afectando por igual a los medios tradicionales y a los gigantes de Internet. En su editorial como nuevo director del *The New York Times*, Arthur Gregg

30 <https://www.nytimes.com/interactive/2016/12/10/business/media/pizzagate.html>

Sulzberger, pone el foco en las *fake news* como uno de los principales caballos de batalla de la «dama gris»: «La desinformación está aumentando y la confianza en los medios cae a medida que las plataformas tecnológicas dan prioridad a los clics, los rumores y la propaganda antes que a la investigación real (...). Al igual que nuestros antecesores en el *Times*, mis colegas y yo no cederemos ante esos poderes». En el caso de Facebook, Google y Twitter, anunciaron a finales del año pasado su compromiso para usar indicadores de confianza (*trust indicators*), para ayudar a los usuarios a revisar la veracidad de las publicaciones y de los periodistas responsables de los artículos que aparecen en el *feed* de noticias.

Según Marc Amorós: «Lo que hay que entender es que las herramientas tecnológicas ya están al alcance de todos y nos ponen muy fácil la creación de *fake news*. Solo falta un poco de ingenio, un poco de gracia para maquetar la noticia, Photoshop para manipular una fotografía e incluso ya existen *softwares* que permiten poner en boca de alguien declaraciones que no ha dicho con su propia voz. Cada vez nos lo ponen más difícil para detectar qué es verdadero y qué es falso. Si llegamos al punto donde no sabemos discernir qué es verdadero y qué es falso llegamos al punto de creernos solo aquello que confirma nuestra opinión».

El imperio de las *fake news* ya ha inundado también la ficción televisiva. En las temporadas 6 y 7 de la serie *Homeland*, en la que Claire Danes encarna a un agente de la CIA, las noticias falsas marcan el ritmo de la trama (alerta *spoiler*). Otras series como *The Good Fight* y *Quantico* también han escogido las noticias falsas como sus ejes narrativos preferidos, basándose en una realidad que ha afectado gravemente a Estados



Unidos en los últimos años y ha influido en el curso de su vida política y social.

### **Más allá de la política. *Fake news* y empresa: el reinado del bulo**

Es bien conocida la incidencia que han tenido las *fake news* en la esfera política, con la victoria de Donald Trump o la campaña pro Brexit en Reino Unido, convirtiéndose en un punto de inflexión de nuestra historia reciente.

Las *fake news* no son un fenómeno transitorio, sino más bien una tormenta perfecta que ha traído la tecnología y que no va a disiparse en los próximos años. La consultora tecnológica Gartner asegura en su informe *Predicciones Tecnológicas para el 2018*, que en el 2022 los ciudadanos de las economías maduras consumirán más información falsa que verdadera. Alerta también, más allá del impacto político y mediático que estas han tenido en 2017 a nivel mundial, que las noticias falsas representan, al mismo tiempo, un grave problema para las empresas. «Las empresas no solo deben controlar de cerca lo que se dice sobre sus marcas directamente, sino también en qué contextos, para asegurarse de que no estén asociadas con contenido que sea perjudicial para el valor de su marca», destaca el informe.

Si hay alguien en este país que ha proclamado la batalla a las *fake news*, ese es *Maldito Bulo*. Con más de 465 000 seguidores en sus diferentes redes sociales, ha conseguido convertirse en una voz autorizada y oficial para desmentir noticias falsas. Y lo hace con la misma medicina: ingenio, impacto y viralización. Detrás de este ejército de desmentidos se encuentra un grupo

de periodistas cuyo fin es, en sus propias palabras, «dotar a los lectores de herramientas para que no te la cuelen».

El periodista Julio Montes es cofundador de *Maldito Bulo*: «Nos llegan fácilmente unos 15 bulos al día sin contar los que se repiten. No damos abasto a revisarlos todos e intentamos desmontar los que más incidencia están teniendo. En este tiempo llevamos unos 500 bulos resueltos. Ojalá este año tengamos capacidad para resolver más bulos y sobre todo hacerlo antes, que es nuestro gran objetivo, detener el bulo antes de que alcance su pico».

### **Cómo abordar los bulos. El papel activo de las empresas**

En la actualidad, existe un debate creciente sobre cómo abordar las noticias falsas que circulan por la red. Algunos autores como Darrell M. West, director del Centro de Innovación Tecnológica Brookings, apunta la necesidad de implicar a gobiernos, instituciones, medios, empresas y ciudadanos para resolver este problema. Según West, los gobiernos e instituciones educativas deben promover la alfabetización informacional, los medios de comunicación ofrecer periodismo de calidad y combatir la desinformación, las empresas tecnológicas invertir en herramientas que ayuden a identificar bulos y, por último, los ciudadanos contrastar la información.

¿Deben entonces las compañías esperar a que se tomen estas medidas mientras, como hemos visto con anterioridad, son afectadas por bulos y *fake news*? Nuestra posición es que, en la era de la hipertransparencia en que vivimos, el silencio ya no es una opción, y solo tomando una posición activa podrán las empresas encontrar la forma de enfrentarse a la desinformación que acecha.

*Maldito Bulo* tiene claro el mecanismo para combatir las: transparencia, detección temprana y

difusión de los desmentidos por canales de confianza de la comunidad. «La desinformación hay que aprender a combatirla con sus propias armas. Viralizar los desmentidos y crear comunidades dispuestas a ayudar», apunta Montes.

En este sentido, Marc Amorós ofrece tres consejos clave que las compañías deben seguir si quieren ganar la batalla contra las *fake news*. El primero de ellos es llevar a cabo una escucha constante y muy activa en redes sociales. «Hay que tener una vigilancia para ver cuál es tu posicionamiento y el diálogo de tu marca con el objetivo de que si circula una *fake news*, poder detectarla a tiempo. Cuanto antes detectes que circula un rumor, antes podrás reaccionar».

En segundo lugar, recomienda actuar y desmentir la información falsa: «La marca nunca debe de optar por el silencio ante una *fake news* que le perjudica. Hay marcas comerciales, como personas, que piensan que no se va a viralizar y optamos por ser contemplativos. Cuando nos damos cuenta, aquello se ha propagado a una velocidad y ha cogido tal magnitud que entonces es, ¿cómo entramos ahora a desmentir esto?».

Y la última de las recomendaciones es responder en la misma dirección, en el mismo marco mental que la *fake news*: «Decir simplemente que esto es mentira no funciona». Apunta Amorós: «No se puede intentar contrastar una información falsa que apela a una emoción, a un sentimiento, con datos fríos».

### **Combatir la desinformación con *advocacy*. Algunas claves**

A las reflexiones de *Maldito Bulo* y Marc Amorós nos gustaría sumar la necesidad de trabajar en la prevención.

Más allá de las técnicas de desmentidos, una vez que se ha detectado el rumor, es necesario construir mecanismos de prevención que nos sitúen en una mejor posición para abordar una *fake news*. ¿Cuáles son estos mecanismos y cómo se articulan? En nuestra opinión pasan, necesariamente, por desarrollar programas de identidad digital que promuevan la presencia de los directivos y colaboradores de las compañías en redes sociales. La lógica es enfrentar la mentira promovida por perfiles falsos, interesados, desinformados con información veraz promovida por embajadores reales e informados. Enfrentar, en definitiva, las *fake news* con *real advocacy*. Podemos resumir los principales beneficios de esta perspectiva en cuatro puntos clave.

### *1. Humaniza la comunicación*

Autenticidad, transparencia, credibilidad y confianza son valores que han entrado en juego en la nueva era digital. Pero, ¿cómo aplicarlos? Recientemente, Iván Pino en el informe *Digital Experience* aportaba la clave: «El medio no es el mensaje. El medio es la persona». Este concepto ya ha sido aplicado a la perfección por los líderes de Tesla y Amazon. Elon Musk, CEO de Tesla, desmintió desde su perfil de Twitter la información publicada por *The New York Times* sobre el modelo de coche, Model S. La misma mecánica siguió Jeff Bezos que negó de forma irónica a través de Twitter la noticia relacionada con la intención de Amazon de abrir supermercados automatizados. El tuit logró más de 1000 *likes* y 478 RTs. Ambos son ejemplos de cómo las compañías lograron frenar el impacto en su reputación personalizando el mensaje y aprovechando la identidad

digital de sus CEO. En el entorno digital, las compañías que apuestan por una «voz humana» como propuesta de valor aumentan su credibilidad.

## *2. Potencia el liderazgo e incrementa la influencia de las organizaciones*

Más allá de los canales corporativos de los que dispongan las empresas, sus embajadores se convierten en portavoces cualificados para poner en valor los atributos de sus compañías. Un ejemplo de ello es Antonio Llardén, presidente de Enagás, que a través de un blog personal comparte su visión sobre la actualidad y el futuro del sector poniendo en valor aquellos puntos que se desarrollan desde la compañía que lidera.

Pero no solo los embajadores potencian el liderazgo de la compañía, sino que incrementan su influencia. Según la RAE, la influencia es: «Poder, valimiento, autoridad de alguien para con otra u otras personas». Una cualidad, por tanto, de las personas y no de las corporaciones. Trabajar la influencia de una compañía en el ámbito digital pasa, necesariamente, por trabajar la identidad digital de sus directivos o colaboradores.

## *3. Posiciona a los embajadores como referentes*

El desarrollo de una identidad digital sólida y consistente con los valores de los embajadores hace que su participación en aquellas comunidades con las que comparten intereses sea cualificada, y sean tenidos en cuenta como prescriptores sobre determinadas temáticas y/o asuntos. Es el caso de Rosa María García, presidenta de Siemens España, que define el liderazgo, la gestión de empresas y la innovación como ejes de su discurso en redes sociales, o Mary Barra, CEO de General

Motors, posicionada en el territorio del empoderamiento de la mujer y su desarrollo en STEM.

#### **4. Fomenta la transparencia y contribuye a la reputación**

Los proyectos de marca personal de directivos y portavoces desarrollados por las compañías son una pieza clave para fomentar el diálogo y relacionamiento con sus principales grupos de interés y, como consecuencia, apostar por la transparencia. En definitiva, como adelantó Adolfo Corujo en la *Revista UNO* 13, «aquellos directivos que aborden de manera inteligente este cambio cultural contribuirán de forma determinante a la mejora de la reputación corporativa de las compañías que lideran».

Conscientes de los beneficios pero también del estrés cultural que supone esta perspectiva para las organizaciones, ¿cómo podemos abordar un programa de este tipo? Nuestros compañeros Luis González y Jon Pérez desarrollaron recientemente *Las diez reglas de oro del Employee Advocacy*, el cual es de gran utilidad para abordar programas con empleados. Apoyados en estas claves, queremos definir ahora los pasos a seguir para conseguir tejer una red de embajadores que transmita con autenticidad y veracidad la realidad de la compañía, pero que, llegado el momento, también pueda servir de escudo protector ante los bulos.

#### **Desarrollar un programa de *advocacy* paso a paso**

##### ***Punto de partida. Define tus territorios de conversación e identifica a las comunidades***

Hace un par de años, nuestros colegas Adolfo Corujo, Iván Pino y David González Natal reflexionaron sobre

las nuevas fronteras de la comunicación e introdujeron en el debate dos conceptos: los territorios como masas estables de conversación y las comunidades de interlocutores que se identifican no por criterios demográficos, sino por el sentido de pertenencia a un grupo que comparte valores, intereses y propósitos.

Hoy en día, la efectividad de la comunicación pasa por delimitar cuáles son los territorios de conversación en los que quiero posicionarme como compañía y, más allá, cuáles son las comunidades a las que quiero llegar.

Este punto es clave en los programas de desarrollo de la identidad digital. Si no entendemos quiénes son las personas con las que queremos hablar y los temas de interés, no seremos capaces de desarrollar la influencia de nuestros *advocates*. Como señalaban Pino y González en su reflexión sobre *Digital Experience*, conjugando eficazmente la comunicación y el marketing, en la fase de ejecución de un proceso de conversión de nuestros *stakeholders* en embajadores es clave el momento de exploración en el que «estaremos en condiciones de dibujar los arquetipos de personas a las que deseamos atraer y captar, considerando sus intereses, emociones y características. Un boceto de los miembros de la comunidad que aspiramos a promover, y del sentido de pertenencia que podría cultivarse con ellos, en torno a propósitos y valores compartidos».

### *Fase I. Crea el marco de participación*

Una vez definidos los territorios de conversación y las comunidades y personas con las que queremos relacionarnos, necesitamos establecer el marco de participación en el que desarrollaremos el programa.

Es probable que una compañía cuente ya con políticas de participación de empleados pero es igualmente probable que esas políticas tengan varios años y sean más restrictivas y limitantes que incentivadoras y motivadoras. ¿Tiene sentido desarrollar programas de *advocacy* en organizaciones con políticas de participación restrictivas? La respuesta cae por su propio peso por eso. Aunque parezca una cuestión menor, antes de abordar un programa de embajadores es importante replantear la política interna. En muchos casos, revisar estas normas y establecer otras nuevas más estimulantes supone el verdadero punto de partida para trabajar en programas de desarrollo de la identidad digital de directivos y colaboradores.

### *Fase II. Dota de herramientas a tus colaboradores y selecciona colaboradores con potencial de embajadores*

Tras la normativa, viene la fase de capacitación de dotar de herramientas y conocimientos a los potenciales embajadores. Las sesiones de formación no solo son útiles para capacitar, sino también para identificar a aquellos embajadores con mayor potencial. En este punto es importante plantearse, ¿qué hace de un colaborador, un buen *advocate*? En nuestra opinión hay dos cualidades principales que definen al buen embajador. Por un lado, la actitud, es decir, la buena predisposición para compartir contenido sobre la compañía, la identificación con el propósito. Por otro, la influencia, se refiere a la capacidad de convertirse en referente o en *influencer* en alguna de las comunidades objetivo que hemos definido previamente.

La buena capacitación trabajará pues en estas dos líneas: en trasladar el beneficio mutuo (para la compañía y el embajador) de un programa de *advocacy* y trabajar



así la actitud, y en dotar de las herramientas, técnicas y algunas claves que permitan incrementar la influencia de los colaboradores en las redes.

### *Fase III. Define las líneas editoriales personales*

Nuestra identidad digital refleja quiénes somos y cómo nos presentamos como profesionales en Internet, construye nuestra marca personal y la huella que dejamos. Por ello, antes de abordar un programa de *advocacy* con alguno de los directivos o colaboradores de nuestra organización, es necesario trabajar con ellos su propia línea editorial y plan de canales. ¿De qué temas vamos a hablar y cuál es nuestra aportación?, ¿a quién quiero llegar y con quién debo relacionarme?, son preguntas a las que debemos enfrentarnos si queremos tener éxito.

### *Fase IV. Organiza, incentiva y monitoriza la participación*

En la última fase, una vez definidos los territorios y comunidades, creado el marco de participación, formados y seleccionados los embajadores y desarrollada con ellos la línea editorial, los esfuerzos deben centrarse en organizar, incentivar y monitorizar esa participación. La clave es, por un lado, mantener vivo el programa para activarlo frente a los riesgos cuando sea necesario y, por otro, medir la participación de nuestros directivos y empleados para detectar áreas de mejora del programa e identificar aquellos embajadores con mayor potencial.

No estamos ante un problema sencillo y, por tanto, exige de nosotros recurrir a soluciones más sofisticadas para prepararnos. Aplica en este contexto una frase que se atribuye a Albert Einstein: «Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo». Los profesionales de la comunicación y reputación tenemos la necesidad de

enfrentar nuevos problemas con nuevas soluciones. Y las noticias falsas son un problema nuevo, que tiene visos (desgraciadamente) de haber venido para quedarse. En su caso, la frase «la realidad supera la ficción» nos puede resultar un poco confusa incluso. La ficción acaba convirtiéndose, a fuerza de repetirla, en realidad y esa pseudorealidad generada en la «verdad compartida». En las manos de las empresas y la sociedad reside el esfuerzo conjunto para combatirlas.

## **Claves y errores al gestionar crisis reputacionales en una sociedad global**

**Eva Pedrol**

Directora de las Áreas Comunicación Corporativa y Crisis  
de LLORENTE & CUENCA en Barcelona

**Natalia Sara**

Gerente del Área Crisis en LLORENTE & CUENCA

¿Qué significa la transparencia aplicada a la gestión de la comunicación de crisis en un mundo donde nunca antes la reputación había sido algo tan vulnerable y a la par tan necesario? Hemos pasado de la transparencia a la hipertransparencia en una sociedad global donde todo en la actualidad es fácilmente comprobable. Controlar la narrativa de una compañía y protegerla ante la opinión pública y todos sus *stakeholders* es cada vez más difícil y, además, debe hacerse en tiempo real, que es el que marca el ritmo en un mundo digitalizado.

Curiosamente, esta realidad obliga a todas las organizaciones a ser más proactivas en su comunicación,

convirtiéndose la gestión de la transparencia en su gran desafío. Una realidad que adquiere aún más importancia por la corresponsabilidad que existe con la percepción de confianza, elemento clave en el manejo de la reputación. Por ello, la transparencia se sitúa hoy como un activo estratégico de la gestión empresarial.

Las compañías, marcas, y también las personas, vivimos en una cajita de cristal donde todo es transparente y susceptible de hacerse público, lo cual sitúa la gestión de los riesgos desde una perspectiva nueva que supone un reto en su abordaje. Además, las compañías que son transparentes en su día a día, serán premiadas en la gestión de una crisis reputacional por la opinión pública y sus grupos de interés, ya que partirán de un mayor nivel de confiabilidad y un mejor contexto de relacionamiento.

No obstante, por muchos protocolos de gestión o Manuales de Crisis que se tengan, si no se aplica una gestión que incluya desde el primer momento el pilar de la transparencia, no se van a obtener los mejores resultados al aplicar los procedimientos y lograr minimizar los potenciales efectos negativos. La transparencia no es un fin en sí misma, sino un medio para conseguir un entorno de confianza dentro de las organizaciones.

La conclusión es que ser transparente y responder actuando con rapidez y eficacia es fundamental en la gestión de crisis, y es un activo imprescindible para proteger tanto la dimensión de la marca como la del negocio: es el as de la baraja de toda organización en momentos de crisis.

### **Características del escenario de riesgo en el contexto actual**

Hoy las compañías están expuestas 24/7/365 a la opinión pública y cualquier crisis se propaga a la velocidad de la

luz. Las empresas, marcas, CEO y directivos tienen que estar preparados para responder en cualquier momento de forma rápida y ágil, ya que la escalada de una crisis no es cuestión de horas, sino de minutos,—la llamada «Golden hour» ya no existe—, y con una proyección de impacto que no conoce de fronteras. Este contexto sociodigital nos ha llevado a una hiperconectividad e hipervulnerabilidad. Un mundo en conectividad permanente que permite la fluidez y el feedback de manera inmediata. La hiperconectividad se desenvuelve en el ciberespacio y vivimos en entornos y circunstancias totalmente dinámicos, donde muchas crisis se manifiestan primero en las redes sociales, y que nos hacen también mucho más vulnerables.

Por un lado, el ciudadano está empoderado por su facilidad para difundir y dar viralidad a cualquier tipo de contenido, en una vida donde las líneas en donde empieza y termina «lo *online* y lo *live*» son difusas. Como explica José Antonio Llorente, socio fundador y presidente de LLORENTE & CUENCA en la *Revista UNO* 31 «Hiperconectados e hipervulnerables»<sup>31</sup>, asistimos al nacimiento de una ciudadanía cibernética por el uso de los *smartphones* convirtiéndose todas las personas en vectores de riesgo: «Los ciudadanos (muchos de ellos convertidos en cibernético en virtud de sus extensiones móviles) no solo propagan la información en cuestión de segundos a escala planetaria, sino que lo hacen a veces con más interés cuando esta es falsa, como demostraron recientemente investigadores del MIT<sup>32</sup>». Lo cual, no solo favorece el crecimiento del activismo social donde

---

31 Llorente, José Antonio, «Hiperconectados e Hipervulnerables», *Revista UNO* 31, 2018. Disponible en: <https://www.revista-uno.com/31-revista-uno-hiperconectados-hipervulnerables/alto-coste-las-crisis-reputacion-estamos-preparados/>

32 Science, 9 Mar 2018, Vol. 359, Issue 6380, pp. 1146-1151 «The spread of true and false news online». Disponible en: <http://science.sciencemag.org/content/359/6380/1146>

los usuarios de servicios/productos y las personas se unen en torno a redes sociales y foros para reivindicar sus intereses, sino que también alimenta burbujas de desinformación.

Por el otro, esta exigencia de la transparencia procede de distintos grupos de interés: del ciudadano, del usuario o cliente, del consumidor, del *partner*, de asociaciones, de los medios de comunicación, de las instituciones... No hay diferencias: todos los *stakeholders* reclaman, en mayor o menor medida, transparencia a las empresas, a las organizaciones o a los gobiernos en el ejercicio de su actividad diaria. Un marco que, en lo que respecta a la relación con los medios de comunicación, obliga a que seamos más proactivos, abiertos y honestos. Y a todo ello hay que sumar las ciberamenazas, que nos presentan un futuro incierto por la desprotección de los datos, y el cibercrimen, con todo tipo de delitos digitales. Ambos aspectos están creciendo, tanto en términos de su prevalencia como de su potencial disruptivo, tal y como recoge el último *Informe Global de Riesgos 2018* del World Economic Forum<sup>33</sup>.

Cabe destacar que entre el *top global* de los cinco riesgos por probabilidad este año ya se sitúan en el puesto tercero los ataques cibernéticos y en el cuarto, el fraude o robo de datos, que inciden directamente en los niveles de transparencia de las compañías. Algunos ejemplos notables de 2017 son los ataques de WannaCry, que afectó a 300 000 computadoras en 150 países, y el de NotPetya, que causó pérdidas trimestrales de 300 millones de dólares a varias compañías afectadas. El reciente ciberataque sufrido en agosto de 2018 por British

---

33 *Informe Global de Riesgos 2018* del World Economic Forum. Disponible en: <https://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/Global-Risk-Center/Files/the-global-risks-report-2018-es.pdf>

Airways con robo de datos a sus clientes, sustracción de información personal y financiera a quienes efectuaron reservas en su página web y en la aplicación móvil de la aerolínea, es ejemplo de la vulnerabilidad y la necesidad de estar preparados para abordar este tipo de crisis que van a ser cada vez más recurrentes y de las que ninguna empresa está a salvo.

Otra tendencia creciente es el uso de ataques cibernéticos dirigidos a la infraestructura fundamental y los sectores industriales estratégicos, lo que lleva a temer que, en el peor de los casos, podría desencadenar un colapso de los sistemas que mantienen hoy a las sociedades en funcionamiento. Esta dependencia cibernética va en aumento y debido al crecimiento de la interconexión digital entre las personas, las cosas y las organizaciones puede contribuir a amplificar y alterar cualquier tipo de riesgo.

A su vez, asistimos al reto de la adecuación a un *management* líquido, en el que hay que aprender a vivir en lo impredecible e implica que ya no valen los antiguos Manuales de Crisis y Protocolos: deben de adecuarse tanto para dotarles de una visión digital, como para incorporar protocolos de actuación ante los nuevos ciberriesgos, pudiendo acceder a los procedimientos y materiales en cualquier momento y a cualquier hora.

El crecimiento vertiginoso de la desinformación, noticias falsas, rumorología obliga a estar permanentemente monitorizando la actualidad y a tener capacidad de reacción para actuar y comunicar ante mentiras y sesgos informativos o medias verdades. «Accedemos a un gran volumen de información sin poder digerir los datos cuando miles de nuevas noticias reemplazan a las que las redes nos acaban de servir. Es la misma hiperconexión que ha vuelto a la sociedad hipervulne-

rable a la desinformación, a los bulos, los rumores y a todo tipo de ciberataques», señalan Ivan Pino, Socio y Director Senior del Área Digital, y Luis Serrano, Líder global del Área Crisis, en LLORENTE & CUENCA, en el artículo «El nuevo paradigma de la comunicación de crisis y riesgos»<sup>34</sup>, en la *Revista UNO* 31.

### **Errores más comunes en la gestión de crisis en un contexto de transparencia**

La mayoría de los errores que las compañías cometen ante una crisis, teniendo en cuenta el escenario de riesgo continuo al que están expuestas, están estrechamente relacionados con la falta de transparencia. A continuación se detallan los cinco fallos más comunes que van en contra de la tan valorada transparencia:

1. Transparencia vs. dosificación: a menudo se confunde la transparencia con el hecho (y a menudo el deber) de dosificar la información. En las primeras fases de una crisis es importante recopilar todos los datos y documentación necesaria para definir la estrategia, los mensajes y tomar las decisiones más adecuadas. Ser transparente no significa que tengamos que dar absolutamente todos los detalles de lo sucedido desde el minuto uno, más teniendo en cuenta que aún puede haber algunas incógnitas por despejar. La transparencia pasa por no mentir, ser honestos y capaces de evolucionar el relato y los datos a medida que avanza la crisis.
2. Llegar tarde: la transparencia es un ingrediente que debe formar parte de la estrategia desde el inicio. Apli-

---

<sup>34</sup> Pino, Iván y Serrano, Luis, «El nuevo paradigma de la comunicación de crisis y riesgos», *Revista UNO* 31, 2018. Disponible en: <https://www.revista-uno.com/31-revista-uno-hiperconectados-hipervulnerables/de-la-hiperconectividad-a-la-hipervulnerabilidad/>



- carla en última instancia, para intentar solucionar posibles errores cometidos, conlleva el castigo por parte de la opinión pública. Sin lugar a duda, es mejor ser transparente y reconocer los errores desde el principio.
3. La técnica del avestruz: creer que no hace falta ser transparente, que la crisis pasará y que es mejor esconder la cabeza como hace esta ave, es también uno de los errores más habituales. La falta de respuestas y comunicados oficiales irá en detrimento de la resolución de la crisis.
  4. Ocultar información: aunque puede ser la primera reacción humana que tengan las organizaciones, ocultar las partes negativas de una historia (o incluso mentir) siempre acaba siendo contraproducente. Por una sencilla razón, las probabilidades de que acaben llegando a la opinión pública son extremadamente elevadas y, cuando esto suceda, la crisis se extenderá y empeorará. Además, la integridad de la compañía estará bajo sospecha.
  5. La ausencia de una comunicación corporativa proactiva: una compañía que comunica o quiere ser transparente por primera vez en una crisis, puede generar cierta incredulidad entre la opinión pública. Por eso, es importante contar con una estrategia de comunicación corporativa proactiva que sirva de escudo protector y de base para la gestión y comunicación de una crisis.

### **Claves para incorporar la transparencia en la gestión de crisis**

Llevar a cabo una estrategia de transparencia en momentos de crisis implica que las compañías tengan en su cultura corporativa este elemento incorporado. A la

vez, las empresas deben contar con la tecnología y las herramientas necesarias para llegar a gestionar correctamente las crisis. Porque si no, a pesar de que exista una muy buena voluntad y un equipo preparado, no se podrán responder adecuadamente. Así, las principales claves a tener en cuenta para incorporar la transparencia en la gestión de una crisis son:

- Prevención y monitoreo de posibles temas críticos a realizar de forma continua. La mejor medida preventiva es estar presente en el ciberespacio permanentemente escuchando de manera activa y aplicando un análisis inteligente a todos los datos. Esto nos dará la oportunidad de anticipar posibles contingencias y afrontarlas de forma más transparente.
- Liderar la comunicación. Es crucial adelantarse para difundir los mensajes de la organización y transmitir confianza: explica tu historia antes de que los medios o las redes sociales la cuenten por ti. Es la única forma de proteger y reforzar la reputación de la compañía: tomar el control de la comunicación. Así lo explica José Manuel Velasco, Coaching Ejecutivo de Comunicación, en el artículo «Siete principios para gestionar la transparencia»<sup>35</sup>: «No existe la posibilidad de elegir entre informar y no informar e incluso con frecuencia ni siquiera la opción de cuándo informar». Recuerda que estamos ante «un nuevo escenario para la comunicación en el que la transparencia no es una estrategia, ni una opción, sino una condición insoslayable».

---

<sup>35</sup> Velasco, José Manuel, «Siete principios para gestionar la transparencia», Disponible en: <https://www.desarrollando-ideas.com/2018/06/siete-principios-para-gestionar-la-transparencia/>

- Transparencia *multistakeholder* y multicanal: la transparencia no debe aplicarse solamente hacia los medios de comunicación, sino que debe contemplar todos los grupos de interés y todas las plataformas mediante las cuales la compañía puede comunicar. Las organizaciones deben ser capaces de responder a la creciente demanda de transparencia corporativa.
- Disponer de un plan sólido de respuesta ante un incidente o una crisis lo es todo: nos permite identificar los riesgos, así como tener a los principales portavoces y directivos preparados y concienciados sobre la importancia de liderar la comunicación mediante una estrategia de transparencia. Esto nos permitirá ganar agilidad y capacidad de coordinación.
- Incorporar la cultura de la transparencia en las organizaciones: no solo se debe aplicar en momentos de crisis, sino que debe ser un valor intrínseco en las organizaciones, que se traducirá en comportamientos más efectivos a la hora de responder ante una crisis. Los empleados también pueden ser claves, ya que suelen ser activos en las redes sociales. Por tanto, formarlos y transmitirles los esfuerzos de la compañía en materia de transparencia puede convertirlos en embajadores de marca capaces de compartir en sus propios canales los mensajes clave en momentos turbulentos.
- Ética: capacidad de hacer autocrítica, de estar en continua valoración y de iniciar un viaje introspectivo para tener claros sus valores y su propósito. Esto permitirá a las organizaciones ganar transparencia y mostrarse como realmente son ante la opinión pública, no solo en su día a día sino también

ante una situación de riesgo. Ética y honestidad son aliados de la transparencia.

- Digitalización: las compañías deben invertir en tecnología de procesos que agilicen la detección de riesgos, la notificación de alertas y la puesta en marcha de protocolos de gestión, con herramientas que hoy existen en el mercado como SOS Works<sup>36</sup>. La transparencia va también ligada a la transformación digital, a repensar los procedimientos de las compañías. Un error típico es pensar que lo que sucede en la esfera digital es una crisis que solo habita en el ciberespacio. Pero actualmente no existen barreras y, si mantenemos departamentos estancos, esto irá en detrimento de la transparencia y de nuestra agilidad. Serán más transparentes y responderán mejor ante las crisis aquellas empresas que estén más avanzadas en su proceso de transformación digital.

En resumen, las compañías deben ver la transparencia como un elemento estratégico y no como un enemigo al que deben esquivar, aunque para incorporarla en el día a día de las organizaciones signifique replantear o transformar la cultura corporativa y las maneras de funcionar. La transparencia es un valor irrenunciable en la construcción y protección de la reputación y será la columna vertebral en la gestión de una crisis.

---

<sup>36</sup> <https://www.sosworkstech.com/>

## **El nuevo paradigma de la comunicación de crisis y riesgos**

**Iván Pino**

Socio y Director Senior del Área Digital  
en LLORENTE & CUENCA

**Luis Serrano**

Líder global del Área Crisis  
en LLORENTE & CUENCA

Vivimos en un cambio de paradigma comunicativo. La sociedad se ha digitalizado. Los ciudadanos, como señala la ciberantropóloga, Amber Case, se han convertido en cíborgs en virtud de sus extensiones móviles. Los *smartphones* han cambiado nuestra forma de informarnos y relacionarnos con nuestro entorno. Desde que nos levantamos y hasta que nos acostamos vivimos conectados. Es cierto que vamos cambiando la forma en la que establecemos la conexión, más pegados antes a la interacción a través de las redes sociales abiertas con un alto consumo de nuestro tiempo

disponible. Más centrados ahora en buscar información de calidad, quizás hastiados de dedicar tanto tiempo a las redes. Más atención por lo tanto al *Dark Social*, redes interpersonales no abiertas de mensajería instantánea, según un reciente estudio de Buzzsumo.

La hiperconexión en la que vivimos nos aporta grandes ventajas en términos de acceso a información ubicua e instantánea. Accedemos a un gran volumen de información sin poder digerir los datos cuando miles de nuevas noticias remplazan a las que las redes nos acaban de servir. Es la misma hiperconexión que ha vuelto a la sociedad hipervulnerable. Hipervulnerable a la desinformación, a los bulos, a los rumores y a todo tipo de ciberataques.

Los ciudadanos cíborg son también ciberempleados. Estos se han convertido, por obra y gracia de sus extensiones móviles, en portavoces no autorizados de las compañías. Lo vivimos en mayo de 2017 con WannaCry. Los propios empleados difundían a través del *Dark Social* informaciones confidenciales. Los mismos empleados que se han convertido en el vector prioritario de vulnerabilidad a través del cual los *hackers* acceden al corazón de los negocios. Todo ello a través del email y, hoy en día, de forma prioritaria, vía *smartphone*. La transformación digital de la sociedad, en un marco comunicativo *transmedia* produce, pues, ciudadanos cíborg que son auténticos vectores de riesgo. Ya no existe enemigo pequeño. Cualquiera de nosotros puede ser el origen de una crisis grave de reputación para una marca.

El continuo de la crisis en la que estamos instalados, en palabras de José Manuel Velasco, ha llevado a un escenario de desconfianza en las instituciones, las empresas y sus mensajes. Se ha logrado socavar el marco

de creencias generales en el sistema. El ciudadano cívico se ha vuelto desconfiado y descreído. Todo es ahora cuestionado y analizado. A ello ha contribuido la crisis de modelo de negocio en los medios de comunicación. La descapitalización de las redacciones ha contribuido a la pérdida de rigor informativo y a graves errores en la producción informativa que ha afectado a todos los medios, incluida la denominada prensa de calidad.

El nuevo ciudadano cívico se ha organizado en un nuevo ecosistema digital de comunidades. Conversan dentro de territorios. Los líderes de las comunidades en las que habitan ordenan el tráfico en la conversación y abanderan la causa común que les integra. Mapear adecuadamente las comunidades y conocer de manera profunda su conversación es esencial, no solo para identificar riesgos y oportunidades, sino también para forjar alianzas (especialmente con sus líderes) e intentar neutralizar a los enemigos.

### **El ciberespacio como nuevo campo de batalla en Crisis**

Las crisis han mutado. No se parecen nada a las que gestionábamos hace diez años, antes de la aparición del primer *smartphone*. La hiperconectividad hace imposible disociar la evolución y gestión de la crisis de un escenario digitalizado. De hecho, gran parte de ellas tienen su primera manifestación pública en las redes sociales. Es pues el ciberespacio el tablero de ajedrez donde va a resolverse el conflicto. Entendiendo por ciberespacio la conexión íntima del espacio digital con el analógico en el que se desenvuelven las relaciones del ciudadano cívico.

Nuestras conversaciones ya no pueden separarse; se producen continuamente saltando de lo analógico

a lo digital y volviendo nuevamente a lo analógico. No existen las crisis *on line* y *off line*. Son solo crisis que se dirimen en el ciberespacio de relación analógico y digital en el que nos relacionamos con nuestro entorno.

En este entorno las crisis son asimétricas y mutan velozmente. Ya no hay crisis *off line* y *on line*, locales y nacionales, todas tienen capacidad de mutar rápidamente debido al ciberespacio hiperconectado. Todas las crisis se dirimen en un espacio digitalizado porque el ciudadano es cibernético.

Hemos pasado de un conflicto tradicional donde los estados pugnan por el control del ciudadano a un nuevo modelo. El conflicto era antes vertical basado en el control de los medios de comunicación. Un escenario analógico donde primaban los datos frente a las emociones.

El nuevo modelo de conflicto es multidireccional y digital. Se dirime en el ciberespacio. Su estructura evolutiva favorece la desconfianza social, el cuestionamiento de creencias compartidas, la modificación de valores y el socavamiento del sistema. Un conflicto inoculado de arriba abajo y también de abajo a arriba. Un conflicto que muta velozmente a través de multiplataformas con consecuencias globales y que tiene a los afectos y las emociones como principales vectores de viralización.

Las grandes crisis globales son en muchos casos híbridas. Pueden desarrollarse con acciones combinadas que incluyen, junto al uso de métodos militares tradicionales, manipulación de la información, presión económica junto a ciberataques buscando la desestabilización general del sistema. Casos como los de las supuestas injerencias rusas en la última campaña electoral norteamericana son un ejemplo de ello.



Las nuevas crisis son más veloces y autorreplicadas. La capacidad de crecer de manera exponencial y escapar al control en pocos minutos hacen de la capacidad de respuesta inmediata una clave para el éxito de cualquier política de prevención y acción. La monitorización constante del riesgo a través de un completo sistema de detección temprana de alertas es vital para las organizaciones. Las soluciones tecnológicas que analicen grandes paquetes de datos y automaticen procesos de criba son capitales.

Además, las crisis se retroalimentan y profundizan en sí mismas autónomamente. En muchas ocasiones se autorreplican aleatoriamente sin control. Es de nuevo un efecto del ciberescenario en el que se desarrollan impulsadas por el ciudadano cívico.

Artículo publicado originalmente en la *Revista UNO* 31: «Hiperconectados e hipervulnerables» en septiembre de 2018

# TALENT ENGAGEMENT

## **La revolución de las puertas de cristal: la transparencia como clave para la atracción de talento**

**Luis González**

Director del Área Talent Engagement  
en LLORENTE & CUENCA

**Jon Pérez**

Gerente del Área Talent Engagement  
en LLORENTE & CUENCA

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 estremeceador —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 Buffer<sup>37</sup>. La transparencia es una de las armas más poderosas con las que cuentan las compañías<sup>38</sup>, 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 confianza<sup>39</sup>, 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

---

37 <https://buffer.com/transparency>

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

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

—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 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»<sup>40</sup>. 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 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 mundo<sup>41</sup>.

Siempre se habla de Google, pero, ¿qué es lo que hace falta para que las compañías de toda condición vayan

---

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

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

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 los valores de Buffer<sup>42</sup>, 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

---

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



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 Glassdoor<sup>43</sup> (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

<sup>43</sup> <https://linkhumans.com/alexander-onish-loreal/>

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.

**FINANCIERO**

## **El informe anual integrado, un paso más hacia la transparencia en las organizaciones**

**Meritxell Pérez**

Directora de Relación con Inversores en el  
Área Corporativo Financiero de LLORENTE & CUENCA

**Tomás Conde**

Senior Advisor en comunicación financiera  
de LLORENTE & CUENCA

El informe integrado es la mejor manera de obtener un panorama completo del valor de las empresas, superando las limitaciones de los informes tradicionales (Eccles y Krzus, 2010; Jensen y Berg, 2012; Abeysekera, 2013).

Una de las consecuencias de la entrada en vigor de la regulación de MiFID II, el 3 de enero del 2018, es que el contacto entre emisores e inversores ya no tiene la mediación directa del *sell side*. En este contexto, el informe integrado es una oportunidad para proporcionar la información adecuada a los mercados y garantizar que el *equity story* de las compañías se comprenda.

El informe integrado debe elaborarse siguiendo las directrices establecidas por el marco del Consejo Internacional de Informes Integrados (IIRC, por sus siglas en inglés), incorporando información sobre el contexto y la estrategia de la compañía. Además, debe describir los riesgos y evaluar el desempeño del Grupo y su modelo de negocio en el medio plazo. No solo desde el punto de vista financiero, sino en lo que respecta a las relaciones con los principales grupos de interés: clientes, empleados, accionistas, reguladores, proveedores y sociedad en general.

A día de hoy, 32 empresas cotizadas del Ibx 35 elaboran un informe integrado. Sin embargo, pocas proporcionan una verdadera información integrada y hacen un ejercicio de transparencia que proporcione una visión a largo plazo de la compañía en cuestión. El informe integrado debe alzarse como el documento madre de toda entidad cotizada y vertebrar la comunicación con todos y cada uno de los *stakeholders* de la compañía. Debe ser la fuente del *equity story* de la entidad, pudiendo ser actualizable para la comunidad financiera.

Intentemos arrojar un poco más de luz sobre esta nueva tendencia que supone el informe integrado. Vayamos primero a su órgano promotor: el Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC) que, en su nacimiento a principios del 2011, hacía la siguiente definición: «*Integrated Reporting* es un proceso basado en el pensamiento integrado que da como resultado un informe periódico integrado de una organización sobre la creación de valor en el tiempo y las comunicaciones relacionadas con aspectos de la creación de valor». La definición no podía ser más confusa, pero su

segundo párrafo es aclaratorio: «Un informe integrado es una comunicación concisa sobre cómo la estrategia, la gobernanza, el desempeño y las perspectivas de una organización, en el contexto de su entorno externo, conducen a la creación de valor a corto, medio y largo plazo».

El IIRC es una coalición global que agrupa a reguladores, inversores, empresas, emisores de normas, profesionales contables y organizaciones no gubernamentales. El órgano sitúa la comunicación sobre la creación de valor como el siguiente paso en la evolución de la información corporativa. La misión del IIRC es establecer un sistema integrado de presentación de informes y de pensamiento dentro de la práctica empresarial general como norma en los sectores público y privado.

El IIRC aplica principios y conceptos que se centran en aportar una mayor cohesión y eficiencia al proceso de elaboración de informes, y en adoptar el pensamiento integrado como forma de romper los silos internos y reducir la duplicación y las ineficiencias comunicativas que han existido hasta hace bien poco en el seno de muchas grandes organizaciones. A su vez, mejora la calidad de la información disponible para los proveedores de capital financiero, permitiendo una asignación más eficiente y productiva del capital. Su enfoque en la creación de valor, y en los capitales utilizados por la empresa para crear valor a lo largo del tiempo, contribuyen a impulsar una economía mundial más estable desde el punto de vista financiero.

El marco se publicó tras amplias consultas y pruebas realizadas por empresas e inversores de todas las regiones del mundo, incluidas las 140 compañías y los inversores de 26 países que participaron en el programa piloto el IIRC. El propósito del marco es establecer

los principios rectores y elementos de contenido que gobiernan el contenido general de un informe integrado, y explicar los conceptos fundamentales que lo sustentan. De hecho, desde la publicación de su primer borrador en 2011, y especialmente con la publicación de la versión definitiva de la guía en diciembre del 2013, el marco de informes integrados se está convirtiendo en una herramienta útil de reporte corporativo que permite a las compañías ilustrar su capacidad para crear valor sostenible en el corto, medio y largo plazo. Además, en el mercado español, y a raíz de la transposición de la Directiva de Reporte Financiero —BOE RD 18/2017 del 24 de noviembre del 2017—, este marco ha cobrado una nueva importancia como uno de los estándares que facilitan el cumplimiento con las obligaciones de la citada directiva.

La globalización y la interconectividad provocan que las finanzas, las personas y los conocimientos del mundo estén vinculados irremediablemente, como lo demuestra la crisis financiera mundial. A raíz de la crisis, el deseo de promover la estabilidad financiera y el desarrollo sostenible, vincular mejor las decisiones de inversión, el comportamiento empresarial y la presentación de informes se ha convertido en una necesidad global. Las empresas necesitan una evolución en el sistema para informar, facilitar y comunicar mega tendencias sin la complejidad e inadecuación de los requisitos actuales de información. En la actualidad, hay importantes lagunas de información en los informes, y organizaciones como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI) piden que se preste mayor atención a aspectos como el riesgo y el desarrollo futuro.

Se han creado informes integrados para mejorar la rendición de cuentas, la gestión y la confianza, así como para aprovechar el flujo de información y la transparencia de las empresas que la tecnología ha aportado al mundo moderno. Proporcionar a los inversores, y al resto de *stakeholders*, la información que necesitan para tomar decisiones más eficaces de asignación de recursos facilitará un mejor rendimiento de la inversión a largo plazo.

En España, destaca el acertado papel promotor de la información integrada que desde 2012 está jugando la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). El 8 de marzo del 2018, y con motivo de la entrada en vigor de la Transposición de la Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo sobre Información No Financiera y Diversidad, AECA organizó una soberbia jornada. En ella se presentaron los aspectos más relevantes para las empresas afectadas y algunas soluciones para la elaboración del nuevo informe obligatorio o Estado de Información No Financiera, como la que representa su modelo «Cuadro Integrado de Indicadores CII-FESG y su taxonomía XBRL», referenciado por la citada norma española.

Con la intervención del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC), la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), PwC, y el director de *reporting* financiero de BBVA, se arrojó luz sobre la importancia de efficientar los necesarios y farragosos procesos de *reporting*, romper silos y, sobre todo, dotar de mayor transparencia informativa a las compañías. Además, se puso en valor la importancia de dotar de capacidad decisoria a los inversores, accionistas y demás *stakeholders* sobre lo que las compañías son y aspiran a ser.



Posiblemente, la mejor forma de entender lo que aspira a ser un informe integrado es leyendo algunos de los ejemplos que hay en España. El propio IIRC destaca en su Academic database como mejores prácticas las de Iberdrola, Ferrovial e Indra. Asimismo, reconoce los informes anuales integrados de Inditex, Telefónica, Enagás, Abengoa, Meliá, Prosegur, Acciona o CaixaBank. En nuestro país, el código de Comercio, la ley de Sociedad de Capitales, el Real Decreto de transposición de la directiva de información no financiera, y las propias recomendaciones de la CNMV, parecen claramente apoyar este *approach* del IIRC.

Hoy son más de 1600 organizaciones en 65 países las que hacen un informe anual integrado siguiendo el marco del IIRC y que, por tanto, comunican de forma transparente la información relevante de sus compañías y su impacto en la sociedad, mostrando su narrativa de creación de valor a corto, medio y largo plazo. De esta forma, cada uno de sus grupos de interés puede confiar en la información y tomar decisiones. En inglés se habla de narrar la *story* de presente y futuro de la compañía, pero si se traduce al español como «historia» parece que se habla del pasado cuando es precisamente lo contrario.

Tampoco debemos pasar por alto la solvencia e importancia de los miembros del consejo asesor del IIRC: Blackrock, APG, Hermès, las *big four* de auditoría —Deloitte, PwC, EY y KPMG—, GRI, CDP, IASB, IOSCO, WEF, Transparencia Internacional, Naciones Unidas, PRI o el propio Banco Mundial son algunos de los más destacados.

La última iniciativa encabezada por el Consejo de Estabilidad Financiera (FSB, por sus siglas en inglés), denominada *Taskforce on Climate related Financial*

*Disclosure* (TCFD) y encabezada por el exalcalde de Nueva York, Michael Bloomberg, y el presidente del FSB y gobernador del Banco de Inglaterra, Mark Carney, tiene mucha relación con lo que aquí estamos hablando. En esta se expone la información de riesgos climáticos e impacto ambiental como variable de gestión empresarial que necesita de indicadores claros y comparables para poder mostrar el impacto de las acciones de las empresas. Asimismo, permite valorar la gestión que las compañías realizan y que impacta en su estabilidad financiera y el sistema económico. Las declaraciones de Michael Bloomberg resumen muy bien todo lo tratado: «aumentar la transparencia hace a los mercados más eficientes y, a las economías, más estables y resistentes». De hecho, en septiembre del 2018, trece compañías españolas dieron su apoyo expreso a esta iniciativa y no es casualidad que todas estas hayan sido mencionadas anteriormente en este artículo.

¿Qué caracteriza a los informes integrados? Lo primero es que el Consejo de Administración de la compañía debe reconocer su importancia y garantizar su integridad. Atrás quedan los tiempos donde se presentaba al Consejo el informe de sostenibilidad, pero este no lo aprobaba posteriormente. En la actualidad, se piden responsabilidades plenas sobre la información de los temas ambientales, sociales, éticos y de gobierno. Además, se hace de forma integrada al resto de información económico-financiera, de gobierno y de gestión.

En segundo lugar, el informe integrado debe describir tanto la estrategia de la compañía, como su generación de valor en el corto, medio y largo plazo. Además, no puede haber información desubicada, como sucedía en el pasado para cumplir con algún estándar o regulación.

Por tanto, toda la información tiene que fluir y estar conectada con racionalidad hacia esa creación de valor.

Un informe integrado debe indicar cuáles son los principales grupos de interés; los temas que les preocupan; cómo la organización dará respuesta a cada uno de ellos; y sus implicaciones en la creación de valor en el tiempo. Esto, en el argot de *reporting*, se llama materialidad. La información ha de ser concisa, fiable, consistente en el tiempo y comparable.

El CEO de Unilever, Paul Polman, empezó a mostrar en 2010 un rechazo a los resultados trimestrales que se ha ido extendiendo entre otras compañías. Se trata de un fenómeno vinculado al creciente interés por hacer reporte de todo aquello que afecte a la creación de valor de la empresa, tanto en el medio como en el largo plazo. En junio del 2018, Jamie Dimon, CEO de JP Morgan, primer banco del mundo, y el CEO de Berkshire Hathaway, Warren Buffet, firmaron un artículo en el diario económico estadounidense *The Wall Street Journal* titulado «Short termism is harming the economy». En él seguían esta misma línea. Misma tesis a la seguida por el CEO de la mayor gestora de activos del mundo en la carta del treinta aniversario que envió en enero del 2018, en la que se dirigía a los CEO de las compañías en las que invierte, bajo el sugerente título «A sense of Purpose».

Son numerosas las iniciativas en este sentido, e incluso la creación de *think tanks* como Focusing Capital on the Long Term (FCLT) que, en un reciente informe titulado «Moving Beyond Quarterly Guidance», afirmaba: «desde 2005, la investigación ha encontrado, consistentemente, que la gran mayoría de los ejecutivos corporativos piensan que la presión a corto plazo está

creciendo, que están cambiando sus decisiones de negocio, y que esos cambios están destruyendo valor. Una forma eficaz en que las empresas están combatiendo este fenómeno es alejándose de la guía de ganancias por acción (EPS, por sus siglas en inglés) trimestrales y en su lugar proporcionar a los inversores una hoja de ruta a largo plazo centrada en los motores económicos fundamentales del negocio y vinculada a la perspectiva de la dirección sobre los indicadores clave de rendimiento (KPIs) críticos».

Estamos convencidos de que, según avance el movimiento del *integrated reporting*, veremos menos y mejor información de las compañías. Y también sabemos que, a mayor concreción, eficiencia y coordinación, la dificultad de elaboración de la misma será menor. No se trata de que el informe integrado sea un informe más (integración de informes), sino todo lo contrario. Debe integrar las cuentas anuales con su informe de gestión (en España se conoce como cajón de sastre), el informe del gobierno corporativo y el de sostenibilidad bajo una perspectiva de creación de valor en el corto, medio y largo. No debe ser una foto fija publicada seis meses tras cerrar el ejercicio. Debe parecerse más a un *equity story* vivo para inversores que a un *tick the box* de *compliance*.

Se trata de un informe dirigido a los *stakeholders* en su conjunto, pero con un claro foco en el mercado inversor. Menos es más. Hablar de largo plazo, romper con los silos e integrar los esfuerzos comunicativos de las distintas áreas: Financieras, Estrategia, CEO office, Secretarías de los consejos, Sostenibilidad, RSC y Relación con los inversores. Los tiempos han cambiado: asistimos a una cuarta revolución industrial gracias a

las nuevas tecnologías, y las obligaciones de información financiera y no financiera no son ajenas a los cambios.

El preconizado *integrated thinking* pasa por un *integrated reporting* y este por un *integrated auditing & assurance*, que también debería serlo de un *integrated standards*, si nos permitís tanto anglicismo. El informe anual integrado es consecuencia de todo ello y busca transparencia, protección, creación de valor y proyección de futuro para los grupos de interés de una organización.

Es muy reciente, pero tiene sentido, y es difícil encontrar a algún responsable que no vea su lógica estratégica. Ahora bien, pobres de los coordinadores de este ejercicio en las grandes compañías que dentro del área Financiera Contable, o incluso de *Investor Relations*, están pasando especiales dificultades por una tendencia todavía incipiente, pero que cuenta con los avales necesarios para convertirse en el estándar de *reporting* corporativo. Pura transparencia con mayúsculas y por ende pura elegibilidad.

# EPÍLOGO

## **Transparencia, un aliado en la lucha contra la corrupción**

**Antonio Garrigues Walker**

Jurista, ensayista, dramaturgo, filántropo, articulista y conferenciante. Presidente de Honor del despacho de abogados Garrigues, y fundador del Capítulo Español de Transparencia Internacional (TI), organismo para la lucha contra la corrupción

Nos hemos acostumbrado a desayunar con noticias sobre la corrupción de instituciones, empresas y gobiernos, no importa de dónde sea la cabecera del diario que consultemos. El último *Índice de Percepción de la Corrupción*<sup>44</sup> arroja datos concretos: Uruguay (23), Chile (26), Costa Rica (38) y España (42) se sitúan entre los primeros 50 países del mundo con una menor percepción de la corrupción, aunque con puntuaciones muy elevadas y alejadas de países como Nueva Zelanda, Dinamarca o Finlandia, que encabezan el ranking de países en los que la corrupción no forma parte de su paisaje

---

<sup>44</sup> <https://transparencia.org.es/indice-de-percepcion-de-la-corrupcion/>

político, institucional o empresarial. Más preocupante es la situación del resto de países de América Latina, que se sitúa entre el 86 (Argentina) y el 135 (México y República Dominicana), de un total de 180 países analizados. La corrupción se ha convertido —¿alguna vez dejó de serlo?— en un problema mundial. Algunos gobiernos han reaccionado y con la ley en la mano luchan por eliminar esta lacra de la esfera pública y privada. En este sentido, que España haya ido descendiendo posiciones hasta la 42 no refleja, a mi parecer, los esfuerzos que se han hecho en los últimos años en la lucha contra la corrupción. Hemos vivido una época oscura y todavía permanece en la memoria la percepción de una corrupción generalizada, pero actualmente, y gracias a la eficacia del sistema judicial, la situación es mucho más positiva. España es uno de los países, me parece que el segundo, que ha sometido a juicio y encarcelado a más financieras y empresarios por este motivo. La judicial es una de las vías más eficaces para combatir este fenómeno y convencer a todo el mundo, y en especial a los jóvenes, de que la corrupción no tiene cabida en nuestra sociedad y se acaba pagando caro.

La corrupción daña gravemente el crecimiento económico y perjudica de manera especial a las clases menos favorecidas y a los países más pobres. Es, según el Banco Mundial, «uno de los mayores obstáculos al avance económico y social». Y a pesar de que legisladores, instituciones e incluso la opinión pública parecen tenerlo muy claro, vemos que la corrupción<sup>45</sup> no está descendiendo. Aumenta sin cesar tanto en los países más desarrollados como en los emergentes. El mapa mundial de la corrupción que publica anualmente

---

45 <https://transparencia.org.es/indice-de-percepcion-de-la-corrupcion/>



Transparencia Internacional demuestra gráficamente el dramatismo del problema.

¿Cómo pueden las instituciones dar ejemplo y promover una sociedad donde no haya lugar para la corrupción? La transparencia es, sin duda, un poderoso aliado. La transparencia no elimina radicalmente la corrupción, pero la vigila y la dificulta grandemente. Hay que lograr, por ello, que todas las instituciones internacionales y nacionales, todas las comunidades autónomas, todos los ayuntamientos, todas las asociaciones y empresas públicas y privadas, todas las organizaciones sindicales y empresariales y, desde luego, todos los medios de comunicación y todos los partidos políticos ofrezcan la máxima transparencia en cuanto a organización y funcionamiento. Los ciudadanos deben tener, no ya la posibilidad, sino un auténtico derecho a conocer cualquier dato de esas entidades, incluyendo retribuciones y salarios, compras o ventas de bienes y servicios, transacciones significativas y, en general, cualquier información que pueda interesarles, sin otro límite que el que se derive de temas de seguridad o protección justificada de la privacidad.

Siempre habrá algún grado de corrupción, pero su dimensión actual podría reducirse sustancialmente, incluso a corto plazo, con medidas relativamente simples y sencillas. Bastaría con superar —y son superables— algunos obstáculos y actitudes perversas en el mundo político y sobre todo las resistencias de grupos de la sociedad.

Hace casi diez años Manuel Villoria, Jesús Lizcano, Jesús Sánchez-Lambás (miembros del Comité de Dirección de Transparencia Internacional España) y yo, publicamos un decálogo en el diario *El País*<sup>46</sup> que merece la

---

46 [https://elpais.com/diario/2009/11/11/opinion/1257894012\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2009/11/11/opinion/1257894012_850215.html)

pena rescatar por su vigencia. Estas son las diez medidas que consideramos disminuirían considerablemente la corrupción de las Administraciones:

1. Un reforzamiento de los mecanismos preventivos. Por ejemplo, realizar análisis de riesgos en todas las Administraciones para detectar peligros y anticiparse; rotación de los funcionarios/as que ocupan puestos en áreas de riesgo, formación mayor en ética, aplicar rigurosamente las normas sobre conflictos de interés, etc.
2. Un reforzamiento de los mecanismos de mérito e igualdad en el acceso y carrera dentro de la Administración y una evaluación objetiva del rendimiento de nuestras Administraciones y empleados públicos.
3. Una mejora de los mecanismos de transparencia en la Administración; tenemos muchos gobiernos opacos que no rinden cuentas a la ciudadanía. Es urgente una Ley de Transparencia y Acceso a la información, como tienen casi todos los países europeos.
4. Una simplificación de las normas y procedimientos, permitiendo a los ciudadanos resolver sus asuntos con la Administración de forma más ágil: muchas licencias y permisos podrían concederse *online*.
5. Una adaptación del Código Penal a las nuevas realidades de la delincuencia económica y la corrupción. Nuevos tipos penales deben ser generados para luchar contra la corrupción, es necesario introducir la responsabilidad penal de las personas jurídicas, se deberían ampliar las penas y los periodos de prescripción, etc.
6. Una nueva mejora de la ley de financiación de los partidos, para prohibir las donaciones de inmuebles,

así como la condonación de deudas, etc. Sobre todo, es necesario que se exija más transparencia a los partidos, que se incorporen los datos de sus fundaciones y empresas al sistema de control, que se refuerce el papel del Tribunal de Cuentas, que se introduzcan sanciones millonarias por el incumplimiento.

7. Una preocupación mayor por dar formación e información a la ciudadanía sobre los terribles daños que causa a un país la corrupción. Deberíamos incorporar a la educación reglada un análisis de la corrupción y sus efectos. La sociedad civil debe implicarse en la lucha contra la corrupción, liderada probablemente por la prensa.
8. Una mejora de los mecanismos de denuncia de la corrupción con protección a los denunciantes. Quien denuncia con fundamento la corrupción no es un «chivato/a», es una persona que actúa con lealtad institucional y social, es más bien un héroe que merece nuestro agradecimiento y no un villano.
9. Un reforzamiento de los mecanismos que permitan recuperar el dinero robado y dificultar el blanqueo del mismo.
10. Una demostración por parte de los Partidos políticos de que están verdaderamente dispuestos a combatir la corrupción, y a tal efecto deberían concertar un Pacto de Estado contra la corrupción, con medidas concretas para su implantación, y facilitando a la sociedad el control efectivo de su cumplimiento.

**LLORENTE & CUENCA**

## **Sobre LLORENTE & CUENCA**

LLORENTE & CUENCA es la consultoría de gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos líder en América Latina, España y Portugal. Cuenta con 20 socios y más de 600 profesionales, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla hispana y portuguesa.

En la actualidad, tiene oficinas en Argentina, Brasil (São Paulo y Rio de Janeiro), Colombia, Chile, Ecuador, España (Madrid y Barcelona), Estados Unidos (Miami, Nueva York y Washington, DC), México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana. Además, opera en Cuba y ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en Bolivia, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua.

Las dos publicaciones líderes del sector sitúan a LLORENTE & CUENCA entre las compañías de comunicación más importantes del mundo. Es la número 44 por ingresos a nivel mundial según el Global Agency Business Report 2018 de *PRWeek* y ocupa el puesto 49 del Ranking Global 2018 elaborado por *The Holmes Report*.

Entre los reconocimientos conseguidos por los resultados para la reputación y el negocio de sus clientes, destaca el premio como Consultoría de Comunicación del Año en América Latina y Europa (International Business Awards y Latin American Business Awards 2018).

## **Sobre Desarrollando Ideas**

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](http://www.desarrollando-ideas.com)

[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)

## **Organización**

### **DIRECCIÓN CORPORATIVA**

**José Antonio Llorente**  
Socio fundador y presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

**Enrique González**  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**  
Socio y director general de Estrategia  
acorujo@llorenteycuenca.com

**Goyo Panadero**  
Socio y director general de Talento e Innovación  
gpanadero@llorenteycuenca.com

**Carmen Gómez Menor**  
Directora Corporativa  
cgomez@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**  
Director de Legal & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN AMÉRICAS

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**  
Socio y CFO Américas  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

**Antonieta Mendoza de López**  
Vicepresidenta de Advocacy LatAm  
amendozalopez@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA Y PORTUGAL

**Luisa García**  
Socia y directora general  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Arturo Pinedo**  
Socio y director general  
apinedo@llorenteycuenca.com

### **Barcelona**

**María Cura**  
Socia y director general  
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**  
Socio y director general Arenalia  
oiniesta@llorenteycuenca.com

**Muntaner, 240-242, 1º-1ª**  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17



## **Madrid**

**Joan Navarro**

Socio y vicepresidente Asuntos Públicos

jnavarro@llorenteycuenca.com

**Amalio Moratalla**

Socio y director senior

Deporte y Estrategia de Negocio

amoratalla@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**

Socio y director senior Digital

ipino@llorenteycuenca.com

**Ana Folgueira**

Directora general Impossible Tellers

ana@impossibletellers.com

**Lagasca, 88 - planta 3**

28001 Madrid

Tel. +34 91 563 77 22

## **Lisboa**

**Tiago Vidal**

Socio y director general

tvidal@llorenteycuenca.com

**Avenida da Liberdade nº225,**

5º Esq. 1250-142 Lisboa

Tel. + 351 21 923 97 00

## **ESTADOS UNIDOS**

**Erich de la Fuente**

Socio y chairman

edela Fuente@llorenteycuenca.com

**Mike Fernandez**  
CEO  
mikefernandez@llorenteycuenca.com

**Gerard Guiu**  
Director de Desarrollo de Negocio Internacional  
gguiu@llorenteycuenca.com

## **Miami**

600 Brickell Avenue  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

## **Nueva York**

277 Park Avenue, 39th Floor New York, NY 10172  
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

## **REGIÓN NORTE**

**Javier Rosado**  
Socio y director general regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

## **Ciudad de México**

**Juan Arteaga**  
Director general  
jarteaga@llorenteycuenca.com

**Rogelio Blanco**  
Director general  
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,  
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

## **La Habana**

Joan Navarro  
jnavarro@llorenteycuenca.com

## **Panamá**

Manuel Domínguez  
Director general  
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower,  
piso 9 Calle 57, Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

## **Santo Domingo**

Iban Campo  
Director general  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Santo Domingo - República Dominicana  
Tel. +1 809 6161975

## **REGIÓN ANDINA**

Luis Miguel Peña  
Socio y director general regional  
lmpena@llorenteycuenca.com

## **Bogotá**

María Esteve  
Socia y directora general  
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

## **Lima**

Luis Miguel Peña  
lmpena@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7, San Isidro  
Lima - Perú  
Tel: +51 1 2229491

## **Quito**

Carlos Llanos  
Director general  
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y Cordero  
Edificio World Trade Center - Torre B - piso 11  
Distrito Metropolitano de Quito - Ecuador  
Tel. +593 2 2565820

## **REGIÓN SUR**

Juan Carlos Gozzer  
Director general regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

## **Buenos Aires**

Mariano Vila  
Director general  
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP  
Argentina  
Tel. +54 11 5556 0700

## **Santiago de Chile**

**Constanza Téllez**  
Directora general  
ctellez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801. Las Condes  
Santiago de Chile - Chile  
Tel. +56 22 207 32 00

## **São Paulo y Rio de Janeiro**

**Cleber Martins**  
Director general  
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

**Ladeira da Glória, 26**  
Estúdio 244 e 246 - Glória Rio de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400

## PRESENCIA EN LA RED

**Web corporativa**  
[www.llorenteycuenca.com](http://www.llorenteycuenca.com)

**Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA**  
[www.desarrollando-ideas.com](http://www.desarrollando-ideas.com)  
[www.developing-ideas.com](http://www.developing-ideas.com)

**Revista UNO**  
[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)  
[www.uno-magazine.com](http://www.uno-magazine.com)  
[www.revista-uno.com.br](http://www.revista-uno.com.br)

**LinkedIn**  
[www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca](http://www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca)

**Twitter**  
[@LlorenteyCuenca](https://twitter.com/LlorenteyCuenca)

**Instagram**  
[@llorenteycuenca](https://www.instagram.com/llorenteycuenca)

**Facebook**  
[www.facebook.com/llorenteycuenca](http://www.facebook.com/llorenteycuenca)

**YouTube**  
[www.youtube.com/user/LLORENTEYCUENCA](http://www.youtube.com/user/LLORENTEYCUENCA)

**SlideShare**  
[www.slideshare.net/llorenteycuenca](http://www.slideshare.net/llorenteycuenca)

Este libro se terminó de editar en Madrid,  
el 5 de enero de 2019.