

**KREAB**

CORPORATE  
EXCELLENCE



CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

SOSTENIBILIDAD, RSC & BUEN GOBIERNO

# II Corporate Transparency Summit

Ideas clave y tendencias para construir confianza  
desde la transparencia

## Sostenibilidad, RSC & Buen Gobierno

# II Corporate Transparency Summit: Ideas clave y tendencias para construir confianza desde la transparencia

Ser transparentes ya no es una opción; la transparencia se ha convertido en el único camino posible para restaurar la confianza perdida

La transparencia ha pasado de ser una demanda de los grupos de interés a la que las compañías daban respuesta de forma reactiva a transformarse en un pilar clave de la relación de las empresas con su entorno. Se ha convertido, en los últimos años, en un imperativo estratégico.

¿Podría considerarse la transparencia como un activo reputacional? Los expertos aseguran que ser transparente y responder a las expectativas de los grupos de interés de forma honesta, sincera y responsable es cada vez más importante. En este sentido, Esther Arizmendi, presidenta del Consejo de Transparencia y Buen Gobierno, asegura que «cada vez son más las empresas que gestionan la transparencia tras darse cuenta de la ventaja competitiva que supone. Los ciudadanos, además, están cada vez más dispuestos a apostar por ella, incluso cuando supone pagar un sobreprecio. [...] Esta corriente trasciende los límites de la administración y está llegando también al ámbito corporativo».

Este documento recoge las principales claves y conclusiones surgidas durante la celebración del II Corporate Transparency Summit 2017, así como las reflexiones extraídas de forma conjunta por KREAB, consultora de comunicación, reputación y asuntos públicos de origen sueco especializada en materia de transparencia y Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, plataforma empresarial creada por grandes empresas para profesionalizar la gestión de los intangibles estratégicos.

Referentes y expertos en materia de transparencia corporativa se dieron cita en esta segunda edición, en la que tampoco faltaron los protagonistas de la conversación: compañías, representantes de la administración pública y organismos reguladores, medios de comunicación y sociedad civil. En el evento, con un claro foco internacional, participaron empresas de distinto tamaño y sector de actividad presentes en múltiples entornos y mercados: Telefónica, General Electric, Leroy Merlin, HP, GSK, BDO, Blablacar y Betfair.

El II Corporate Transparency Summit tuvo lugar el pasado 27 de abril en la Fundación Giner de los Ríos en Madrid. La jornada fue inaugurada por Charlotte Erksammar, Global CEO de KREAB, con-

Para Ignacio Sánchez, director general de Leroy Merlin, «la transparencia no está solo en los valores éticos y en los principios de Buen Gobierno Corporativo, sino que debe trascender a la organización y permitir su compromiso con los grupos de interés [...] Los negocios que no sean capaces de adaptarse en este sentido no sobrevivirán».

Durante el debate, se hizo alusión a dos transformaciones sociales que nos ayudan a entender mejor el porqué de esta evolución:

### La «sociedad de la observación»

El rápido desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) obliga a las compañías a acostumbrarse a un entorno en el que la información y los datos fluyen de forma inmediata y en tiempo real, elevándose así el nivel de exigencia. A este propósito, Jaime Rodríguez de Santiago-Concha, General Manager de BlaBlaCar España y Portugal, comentaba que la democratización del acceso a la información, la mejora de las condiciones de vida, etc. empuja a que la sociedad pida estándares más altos de responsabilidad a las empresas.

La transparencia surge como consecuencia de la demanda del consumidor por saber más. Nos encontramos en la sociedad de la información, en la que «la inmediatez es una realidad a la que las organizaciones tienen que enfrentarse y en la que la transparencia se presenta como un elemento estratégico. Cuanto más observados estamos, mejor es el comportamiento de personas y organizaciones», señaló Esther Arizmendi, del Consejo de Transparencia y Buen Gobierno.

Ante este nuevo paradigma, las compañías pueden reaccionar de forma reactiva y considerar la transparencia como una barrera más en un contexto ya adverso o abordarla como una oportunidad. «Vivimos en una sociedad en la que la información circula muy fácilmente y a una velocidad inmediata gra-

ducida por Mar Cabra, editora en la Unidad de Datos e Investigación en el Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación, y clausurada por Rafael Catalá, ministro de Justicia.

Asimismo, contó con la intervención de Pablo Soto, delegado del área de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto del Ayuntamiento de Madrid; Elizabeth Linder, especialista en Política y Gobierno en Facebook (2011-2016) e International Senior Advisor de KREAB London; Lars-Hjalmar Wide, embajador de Suecia en España; Esther Arizmendi, presidente del Consejo de Transparencia y Buen Gobierno; Ana Revuelta, directora del Proyecto Integridad en Transparencia Internacional España y María Rubiños, responsable de Reputación y Gestión de Intangibles de KREAB Iberia.

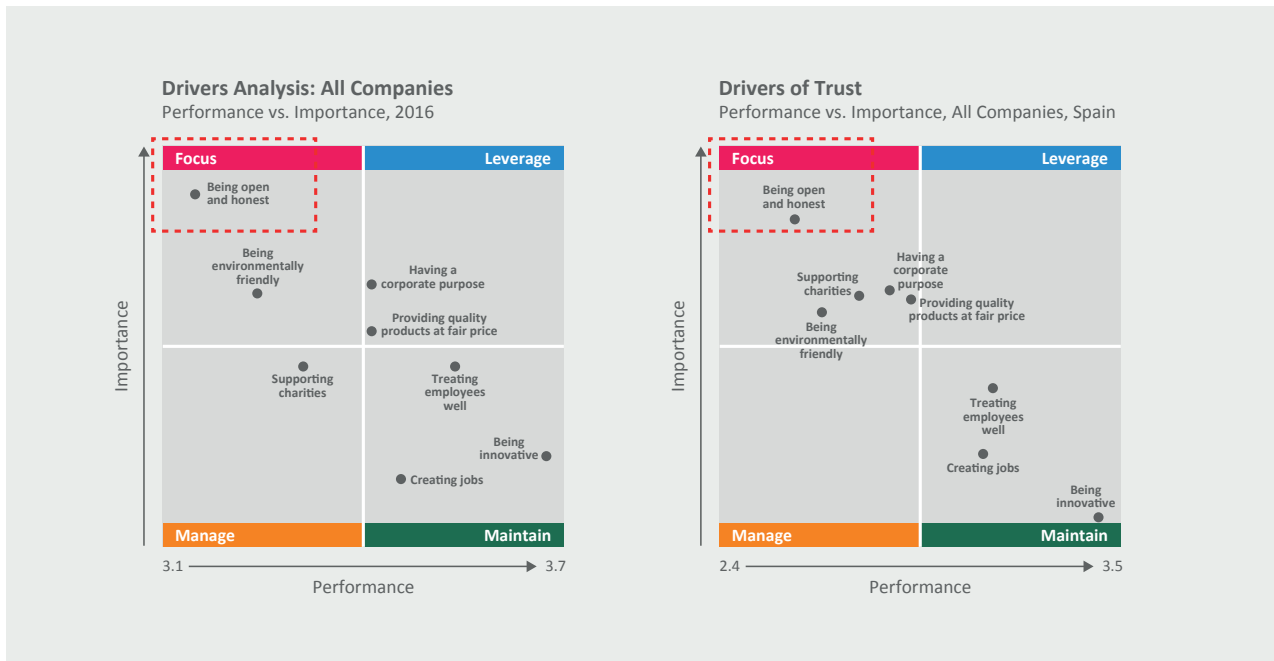
El evento tuvo el apoyo institucional de Corporate Excellence, el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno de España, Transparencia Internacional España, la Embajada de Suecia en España, la Fundación Seres y la Cámara de Comercio Hispano-Sueca.

cias a la tecnología. Las compañías no pueden escapar de este nuevo modelo, así que tendrán que abrazarlo y convertirlo en una ventaja competitiva», subrayó Charlotte Erkhammar, Global CEO de KREAB.

### La quiebra de la credibilidad y pérdida de confianza en las organizaciones

La crisis económica y la percepción de una mala praxis por parte de algunos líderes han derivado en una profunda pérdida de confianza por parte de la sociedad hacia las organizaciones. Así lo demuestran, año tras año, los resultados del Barómetro de Confianza de Edelman. A su vez, las investigaciones indican que uno de los *driver* principales para impulsar la confianza recae en la transparencia. «Ser abiertos y honestos» se establece como el principal impulsor de la confianza a nivel mundial, por encima de «ser sostenibles con el entorno» e, incluso, «tener un propósito corporativo», tal y como afirman los resultados anuales de GlobeScan, el principal estudio internacional de evolución de tendencias sociales.

**Drivers que impactan en la generación de confianza**



Fuente: GlobeScan, 2017

En esta situación, la reputación se consolida como la palanca fundamental para recuperar la confianza. Sin embargo, para activarla hay que practicar la transparencia, pues es un elemento crucial para reconquistar la credibilidad. «Hoy, la falta de transparencia provoca insatisfacción ciudadana y la pérdida de legitimidad de las organizaciones. Por ello, merece la pena superar la opacidad y las malas prácticas para luchar contra una de nuestras mayores lacras: la corrupción», señaló Rafael Catalá, ministro de Justicia, durante la clausura de la jornada.

**Transparencia real, creíble y no «cosmética»**

Ante este desgaste reputacional y una cultura de transparencia que todavía no madura en las empresas españolas, debemos preguntarnos cuáles son las claves para impulsar la transparencia sin que sea percibida como una cuestión de «marketing social». Durante su inspiracional ponencia, Elisabeth Linder, especialista en Política y Gobierno en Facebook (2011-2016) e International Senior Advisor de KREAB London,

insistió que «ante eventos globales como los incidentes de United Airlines, los escándalos de la CIA o la posverdad de Trump, queda claro que debemos ser transparentes, la pregunta es cómo».

A partir de las reflexiones y dilemas expresados en las diferentes mesas de la jornada, se identificaron cuatro claves para activar la transparencia como un eje de diferenciación positiva. Así, la transparencia debe...

- A Estar respaldada por hechos contrastables
- B Construirse sobre un diálogo bidireccional
- C Ser voluntaria e ir más allá de la norma
- D Impulsarse desde la alta dirección

**A. Hechos, no palabras**

Frente al cuestionamiento constante del discurso corporativo, las empresas deben dirigir sus esfuerzos en avanzar primero en el plano de los hechos, para poder contarlos después. Los grupos de interés exigen una coherencia a la organización —«decir lo que se ha hecho, no decir lo que se va a hacer»— y penalizarán a

quien no consiga hacer entregable y visible este compromiso. Una vez más, se trata de alinear lo que se dice con lo que se hace, y poner foco en aquello que es relevante para nuestros grupos de interés. La buena reputación se construye así, a través de hechos y pruebas de realidad acometidos a lo largo del tiempo y de forma sostenida.

Intentar posicionarse como una organización transparente sin pruebas tangibles puede generar el efecto contrario e incluso alimentar «focos de sospecha» en la organización. Como señaló Helena Herrero, presidenta y CEO de HP España y Portugal, «tenemos que basarnos en el 'walk the talk': contar lo que hacemos siempre respaldados por hechos».

No obstante, para poder reforzar este compromiso no basta simplemente con hacer; hay que planificar y medir los resultados. En palabras de Esther Arizmendi (Consejo de Transparencia y Buen Gobierno), «medir es la vía imprescindible para combatir la complacencia». Cristina Hernández, presidenta y consejera delegada de GSK España, habló de dos iniciativas de su organización que son un ejemplo de transparencia. GSK considera que el acceso a los datos les ayuda a solventar los conflictos de interés con sus públicos y que además supone una ventaja competitiva. Por ello, la compañía farmacéutica lanzó hace ya una década la publicación voluntaria de los resultados de ensayos clínicos, adelantándose a la obligatoriedad que arrancará en 2018. Además, tal y como explicó Hernández, han querido ir un paso más allá con la publicación proactiva y desglosada de las transferencias de valor a los profesionales sanitarios.

### **B. Construir un diálogo bidireccional**

La transparencia no puede entenderse en una única dirección: debe ser un diálogo abierto y permanente con los grupos de interés. Para generar confianza es obligatorio

involucrar a los *stakeholders* en procesos de escucha y hacerles partícipes de la toma de decisiones de la compañía. Según indicó Helena Herrero, presidenta y CEO de HP España y Portugal, «es fundamental crear un diálogo en las dos direcciones de cara a convertirnos en una empresa en la que nuestros públicos confíen».

Antonio Muñoz Marcos, Business Affairs Digital Regulation Counsel de Telefónica Digital, habló en su intervención sobre «4ª Plataforma», una herramienta con la que la compañía clarifica a sus clientes qué información están compartiendo en el entorno online para que decidan qué quieren hacer con sus datos. Según Muñoz, «4ª Plataforma aporta transparencia en varios ejes: es recolectora —aúna los datos en un mismo lugar— y usa la tecnología para empoderar a los usuarios».

### **C. Más allá de la norma**

Cumplir las normas es imprescindible, pero no suficiente. La transparencia va mucho más allá, «la puesta en marcha de la normativa es fundamental para que una materia arranque, pero sabemos que precisamente la transparencia no se da gracias a una ley, sino a una responsabilización voluntaria», señaló Esther Arizmendi, del Consejo de Transparencia y Buen Gobierno. Para Lars-Hjalmar Wide, embajador de Suecia en España, «hay que tener leyes, pero sobre todo hay que tener voluntad: una cultura de transparencia».

La creciente normativa en materia de transparencia —de la que Ley de Transparencia y Buen Gobierno o la Directiva sobre Divulgación de Información No Financiera y Diversidad son ejemplos recientes— supone una pauta, un punto de partida. Para Enrich Domenech, socio responsable de Risk Advisory Services en BDO, «hay que ver la Directiva como un laboratorio de ideas en el que se estimulen la autorregulación y nuevas posibilidades normativas que ayuden a definir más claramente qué acciones deben llevarse a cabo para ser más transparentes».

Carlos Balmisa, director del Departamento de Control Interno de la CNMC, abogó por su parte por «subir el listón». «Deberíamos poner los estándares más altos e incorporar requisitos adicionales a los que impone la directiva actual en un esfuerzo por demostrar nuestro compromiso con grandes actos arriesgados. El mero cumplimiento de la normativa actual no es suficiente para ostentar el título de transparentes».

Desde el ámbito corporativo, Daniel Carreño, presidente y CEO de General Electric España, indicó que «debemos entender la transparencia gracias al empuje de la sociedad civil», para él «el marco regulatorio deberá ser un catalizador».

Martin Lycka, Senior International Legal Counsel de Betfair, destacó la proactividad de la compañía al no operar con usuarios de países en los que su actividad no está permitida y combatir activamente las apuestas ilegales, «las compañías deben tener iniciativas protransparencia más allá de la normativa. En el caso de Betfair, al tratarse de un sector hiperregulado y una compañía cotizada, los requisitos obligatorios iniciales son ya muy altos y aun así la empresa ha asumido iniciativas propias que vayan más allá de las leyes existentes»

#### D. Desde arriba

La falta de una cultura empresarial madura en este ámbito en España y el carácter estratégico y transversal de la transparencia hacen necesario un firme impulso desde la alta dirección para conseguir pasar de las buenas intenciones a los hechos. Como señaló Charlotte Erkhammar, Global CEO de KREAB, «la transparencia no puede ser delegada; el enfoque y la estrategia tienen que venir de la alta dirección».

En concreto, es el CEO quien debe responsabilizarse de ejercer un liderazgo ejemplar que inspire al resto de la organización y mo-

tive los esfuerzos de los empleados para que, entre todos, se interiorice la transparencia como un valor propio de la cultura de la compañía. En palabras de Ignacio Sánchez, director general de Leroy Merlin España, «son los máximos directivos, y en particular el CEO, quienes deben impulsar la transparencia con un convencimiento ejemplar que pueda ser seguido por sus equipos. El reto está en convencer a la organización de ir más allá, y el CEO es el responsable de inspirar al resto».

#### Un derecho; pero también un deber

La transparencia, como todo cambio cultural, no puede impulsarse únicamente desde las compañías. Tal y como subrayó Esther Arizmendi, «la transparencia ha nacido como un derecho, pero es también una obligación y una responsabilidad. Si los ciudadanos no participan o no exigen, la transparencia nunca será real». En esta línea, María Rubiños, responsable de Reputación e Intangibles en KREAB señaló que «tenemos que entender que la transparencia se asienta en un cambio cultural; debemos estar preparados para asumirla y dispuestos a utilizarla si queremos que se haga realidad».

En este sentido, resulta crucial sensibilizar sobre la responsabilidad a la sociedad y explicar cuál es su papel. La transparencia necesita una sociedad civil que se interese y que exija, pero que también tome parte activa en los espacios de reflexión y mejora, aportando y construyendo. Es necesario trabajar en buscar ese espacio de encuentro entre el entorno empresarial y social, con un equilibrio entre las limitaciones del primero y las expectativas del segundo.

#### Buenas prácticas en comunicación transparente

##### Qué cuento y, sobre todo, cómo lo cuento

Dar la información que las compañías consideran pertinente no basta. Los stakeholders quieren saber quién está detrás



de los productos y servicios y reclaman que la información —que ha de ser comprensible y de fácil acceso— responda a sus expectativas. Jaime Rodríguez de Santiago-Concha y Argos, General Manager de BlaBlaCar España y Portugal señaló que la base de BlaBlaCar es generar confianza entre iguales. Para lograr esto, «el único objetivo es estructurar la información para que se genere confianza: hacer un ejercicio de transparencia 100%».

Las compañías que han entendido esto se esfuerzan en ser pedagógicas y en utilizar un lenguaje claro y comprensible, pero también se preguntan qué es interesante para sus públicos y cómo pueden presentar esta información para que sea visualmente atractiva. «Hace 10 años pensábamos que la transparencia era ofrecer información. En la sociedad actual, donde en dos años se ha producido en Internet más información que en toda la historia de la Humanidad, la transparencia tiene que ser interesante.

El discurso y la publicación ya no suponen un principio distintivo. Las organizaciones tienen que pensar cómo convertir los procesos en revolucionarios para que logren anticiparse a un entorno de constante cambio», señaló Elizabeth Linder (KREAB).

### **Humanizar la información**

Para conseguir que los públicos participen en la conversación es necesario que la información y los datos se centren en las personas. Las compañías que comprenden esto hablan de tú a tú a sus públicos y no temen decir que se han equivocado. Al contrario, consiguen crear un vínculo emocional duradero al mostrar su lado humano. En palabras de Linder, «lo importante es lograr explicar el porqué de la toma de decisiones para que el público empatice y comprenda los motivos en lugar de buscar que la gente se alinee con una simple orden».

### **Contar lo bueno y lo «no tan bueno»**

Recibir únicamente información positiva no genera confianza entre los grupos de interés. De hecho, trasladar lo que no es netamente positivo es un potente generador de credibilidad. María Rubiños (KREAB) indicó que «no evadir información que puede ser crítica y afrontarla proactivamente permite a las empresas comunicar su propia versión antes de que lo hagan otros».

Desde el ámbito social, la población en general debe comprender que la transparencia no significa publicar toda la información sin límites. Las compañías necesitan no compartir ciertos datos con el fin de mantener la competitividad a largo plazo. En este sentido, Charlotte Erkhammar (KREAB) indicó que «las compañías no tienen que revelar toda su información ya que hay ciertos datos que deben reservarse para poder competir en el mercado». Sin embargo, lo que las empresas sí pueden hacer es explicar los motivos por los que no se comparte cierta información. En este punto, si la sociedad y los medios perciben un ejercicio de honestidad y una intención íntegra por parte de las compañías estarán más abiertos a entender su postura.

### **Principales aprendizajes y hallazgos**

#### **1. Cuestión de confianza, ¿y de negocio?**

Muchas empresas entienden los beneficios de la transparencia en términos de confianza y reputación y la consideran una vía para legitimar su actividad. El reto está en integrarla con la estrategia, conseguir que las compañías la vean como una palanca para generar ventajas competitivas que ayuden al negocio en el largo plazo. Esto supone una apuesta que requiere recursos, decisiones valientes y el compromiso del conjunto de personas que conforman la organización.

#### **2. Relaciones, no solo memorias**

Aunque los instrumentos de reporting como pueden ser los informes anuales y las

memorias de sostenibilidad se consideran imprescindibles por su capacidad para aglutinar información completa y trazable, las compañías no deben limitar su ejercicio de transparencia a este ámbito. Por un lado, no es la vía más adecuada para comunicarse con determinados grupos de interés. Por el otro, la transparencia no es puntual, debe estar viva, ser un modo de relación, fluida y directa, adaptable a las necesidades y expectativas de ambas partes, por lo que es necesario ampliarla a otros canales y adoptarla como actitud allá donde se establezca el diálogo con los grupos de interés.

### **3. De puertas para dentro**

La transparencia como concepto suele entenderse como un ejercicio hacia quienes observan a las compañías desde fuera — fundamentalmente inversores, clientes y medios de comunicación—, y a menudo pierde de vista la dimensión interna —los empleados—. Sin embargo, resulta crucial

construir una cultura de transparencia desde la base, desde los propios equipos de trabajo. La verticalidad de las relaciones en algunas empresas, junto a una cierta resistencia a compartir información entre departamentos y una «cultura de silos», hace que esta cuestión sea especialmente sensible y delicada en la mayor parte de empresas españolas.

### **4. Camino sin retorno**

A pesar de todos los retos, la certeza de que la transparencia ha llegado para quedarse que compartieron todos los participantes del encuentro, debería servir de inspiración. Aunque en España el factor cultural y la existencia de una sociedad civil menos exigente que en otros países ralentizan el proceso, sí que se están viendo grandes avances.

El hecho de que las propias compañías sean protagonistas del discurso y se atrevan a compartir sus dilemas y prácticas en foros como el Corporate Transparency Summit es una prueba de que algo está cambiando.



# Leading by reputation

## © 2017, KREAB

Consultora internacional de comunicación, reputación y asuntos públicos de origen sueco especializada en materia de transparencia. Con presencia en mercados de Europa, Asia, EEUU y América Latina, ayuda a sus clientes a alcanzar sus objetivos de posicionamiento, notoriedad y reputación corporativa, aumentando su capacidad de influencia y de generación de confianza. En España cuenta con más de 100 profesionales entre las oficinas de Madrid y Barcelona.

[www.kreab.com/madrid/es/](http://www.kreab.com/madrid/es/)

## ©2017, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Fundación empresarial creada por grandes empresas para profesionalizar la gestión integrada e integral de los intangibles y contribuir al desarrollo de marcas fuertes, con buena reputación y capaces de competir en los mercados globales. Su misión es la de ser el motor que lidere y consolide la gestión profesional de los activos y recursos intangibles como recursos estratégicos que guían y construyen valor para las empresas en todo el mundo.

[www.corporateexcellence.org](http://www.corporateexcellence.org)

## Aviso Legal

Este documento es propiedad de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y KREAB y tiene por objetivo compartir el conocimiento empresarial sobre la gestión de la reputación, marca, comunicación, sostenibilidad, RSC y buen gobierno, talento, asuntos públicos y métricas.