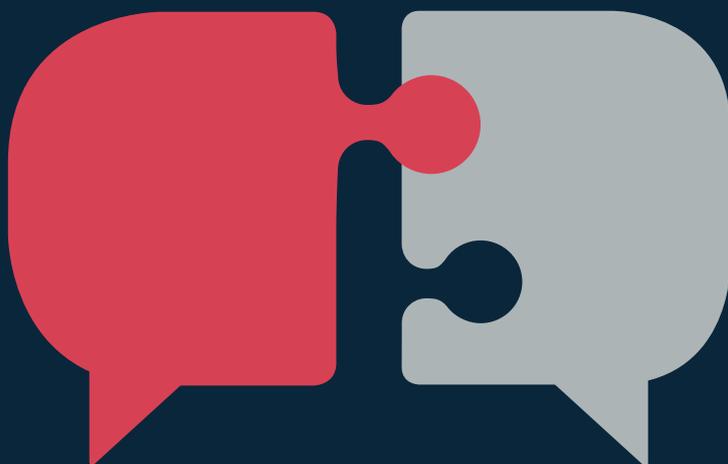


IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



INFORME

**CUMPLIR Y
EXPLICAR.
COMUNICACIÓN
Y GOBIERNO
CORPORATIVO**

Madrid, 14 de agosto de 2019

INTRODUCCIÓN

Andrei Shleifer y Robert W. Vishny, profesores de las universidades de Harvard y Chicago Booth School respectivamente, definen el gobierno corporativo como “las formas y medios a través de los cuales quienes proporcionan fondos financieros se aseguran una retribución adecuada a sus inversiones”.

Sin embargo, la firma **Deloitte** va más allá de la dimensión financiera, aunque sigue poniendo el foco en la creación de valor: “El gobierno corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor”.

“La transparencia no es una estrategia, ni una opción, sino una condición insoslayable”

Por su parte, la **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)** y el grupo de países que conforman el G20 incluyen dos conceptos adicionales: el largo plazo y la integridad. En su declaración señalan que “el objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios”.

La OCDE implica a las empresas en la generación de un “ambiente de confianza” que facilite el crecimiento económico. Uno de los principios para la generación de confianza es la transparencia. 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 las empresas en el que la transparencia no es una estrategia, ni una opción, sino una condición insoslayable.

De hecho, estamos en la era de la hipertransparencia, 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.

EL CONTROL DEL PODER

El gobierno corporativo de una sociedad abarca los siguientes ámbitos:

- La toma de decisiones que tienen que ver con la dirección estratégica general de la empresa y sus políticas corporativas: inversiones, fusiones y adquisiciones, nombramiento de ejecutivos y planes de sucesión.
- Los mecanismos de control sobre el correcto desempeño de la dirección ejecutiva y la implementación del plan estratégico aprobado.
- El cumplimiento normativo (*compliance*): el establecimiento de las políticas y procedimientos adecuados para garantizar que tanto la empresa como sus directivos, empleados y terceros cumplen con el marco normativo aplicable.
- Las relaciones entre los principales órganos de gobiernos de la compañía, así como los derechos y deberes de cada uno de ellos: consejo de administración, junta directiva y accionistas.

El denominador común es el control del poder de decisión. “El poder es la habilidad para influir en las personas para que actúen de una forma determinada”, afirman White and Bednar, autores del libro *Organizational Behavior: Understanding and Managing People at Work*. El control aparece en todos los modelos de gobierno corporativo pero, para poder controlar, primero hay que conocer. De ahí la conexión entre la transparencia y el *reporting*.

DEL INFORME FINANCIERO AL INTEGRADO

Una de las claves de un buen gobierno corporativo es mantener informados a los *stakeholders* acerca de los acontecimientos que pueden tener un impacto en el funcionamiento y, sobre todo, en la evolución de los resultados. Esta obligación de transparencia se manifiesta de forma general en las políticas de comunicación, con una frecuencia tasada en los informes periódicos y puntualmente en los *road shows*.

En el ámbito del *reporting*, los informes más habituales son:

- El informe de gestión, que incluye la cuenta de resultados del año. Suele formar parte de la memoria, documento que recoge más información sobre los distintos aspectos de la compañía.
- El informe de gobierno corporativo. Es ya obligatorio en algunos países. El capítulo más importante es el dedicado a las remuneraciones de los consejeros y los principales ejecutivos.

- El informe de sostenibilidad o responsabilidad social corporativa. No es obligatorio, pero hay una gran presión de los organismos reguladores y de la sociedad para que se publique anualmente.

El **International Integrated Reporting Council (IIRC)** es una coalición global de reguladores, inversores, empresas, creadores de normas, la profesión contable y ONG que promueve una evolución de los informes corporativos basada en una nueva forma de comunicar. La visión del IIRC es alinear la asignación de capital y el comportamiento corporativo con objetivos más amplios de estabilidad financiera y desarrollo sostenible a través del ciclo de presentación de informes y pensamientos integrados.

La introducción del informe integrado facilitaría el control de las sociedades, dado que pone el foco en los objetivos, en las estrategias que se van a desarrollar para alcanzarlos y en los riesgos que pueden encontrarse en el camino hacia un futuro declarado. Es fundamental que las direcciones de comunicación insistan en la adopción del informe integrado y superen la resistencia de los departamentos financieros, siempre reacios

a declarar objetivos económicos, especialmente en los tiempos actuales, caracterizados por la incertidumbre y la celeridad del cambio.

De hecho, el informe integrado tiene muy en cuenta la gestión de los intangibles, que suponen el 52 % del valor total de las empresas que cotizan en Bolsa en el mundo, según el **Global Intangible Finance Tracker (GIFT™)** de Brand Finance. Sin embargo, el estudio desvela que el 76 % del valor intangible global sigue sin contabilizarse en los balances financieros. El valor de los intangibles ocultos aumenta un 25 % cada año, un crecimiento que resulta cinco veces más rápido que el de los activos tangibles declarados (5 %), así como el del valor global de las empresas (18 %).

DEL REPORTING AL DIÁLOGO

La comunicación puede ser abordada como una herramienta o como una función. Cuando se opta por la primera versión, no está incluida en la formulación estratégica de la organización, simplemente existe para contarla. Afortunadamente, para muchas compañías la comunicación forma parte de su planteamiento estratégico, que es la primera ocupación del consejo de administración.

También ocurre con frecuencia que la comunicación es valorada cuando la empresa se enfrenta a un asunto que puede dañar su reputación. Convirtiéndose en una acción reactiva a una circunstancia y en uno de los activos intangibles más valorados, sobre todo cuando se pierde.

La gobernanza de una organización requiere el ejercicio constante de la comunicación en muchas de sus facetas. En algunos casos es una cuestión de *reporting* tanto de los resultados financieros como de los 'no financieros', una expresión poco afortunada para no referirse a todos los demás, esencialmente los que tienen que ver con los impactos medioambientales y sociales. La propia expresión delata el carácter secundario de estos otros resultados frente a las cifras que marcan el devenir de la empresa.

Bien es cierto que la necesidad de informar sobre los resultados no financieros es el resultado de la presión social para que las empresas expliquen los efectos de su intervención en el entorno, una

“El valor de los intangibles ocultos aumenta un 25 % cada año”

presión que empezó a tomar cuerpo de naturaleza hace pocas décadas. A esta presión se han sumado recientemente algunos de los fondos de capital más grandes del mundo, que consideran los factores ESG (*Environment, Social and Governance*), como criterios adicionales para tomar decisiones de inversión.

Entre ellos **BlackRock**, el mayor del planeta, cuyo primer ejecutivo, Larry Fink, declaró al periódico *Financial Times* en octubre del año pasado que “la inversión sostenible será un componente central de cómo todos invierten en el futuro”. Aunque, a su juicio, “estamos solo en las primeras etapas”, los activos en *Exchange-Trade-Funds* (ETFs) que incorporan factores ESG crecerán de 25 000 millones de dólares a 400 000 en una década.

Más allá del *reporting*, la comunicación es esencial para mantener conectados a los órganos de decisión con los *stakeholders*. Las empresas tienen que escuchar de una forma ordenada a todos los que se relacionan con ella, lo cual requiere en primer lugar la voluntad de conversar con las personas.

Las tecnologías de la información hacen que estas conversaciones sean cada vez más personalizadas, más individuales, de tal forma que el concepto de *stakeholder* se ha quedado obsoleto por su falta de precisión. Pensar que todos los empleados piensan lo mismo o se relacionan de la misma forma con la empresa es un error de bulto. Pensar y actuar como si todos los clientes quisiesen mantener un mismo tipo de relación con la marca es un fallo de grueso calibre. Hoy estamos mucho más en el *one to one* que en la tertulia, aunque ésta última, llevada metafóricamente al terreno de las redes sociales, influye en las conversaciones, sobre todo porque a menudo marca la agenda de ellas.

CUMPLIR O EXPLICAR

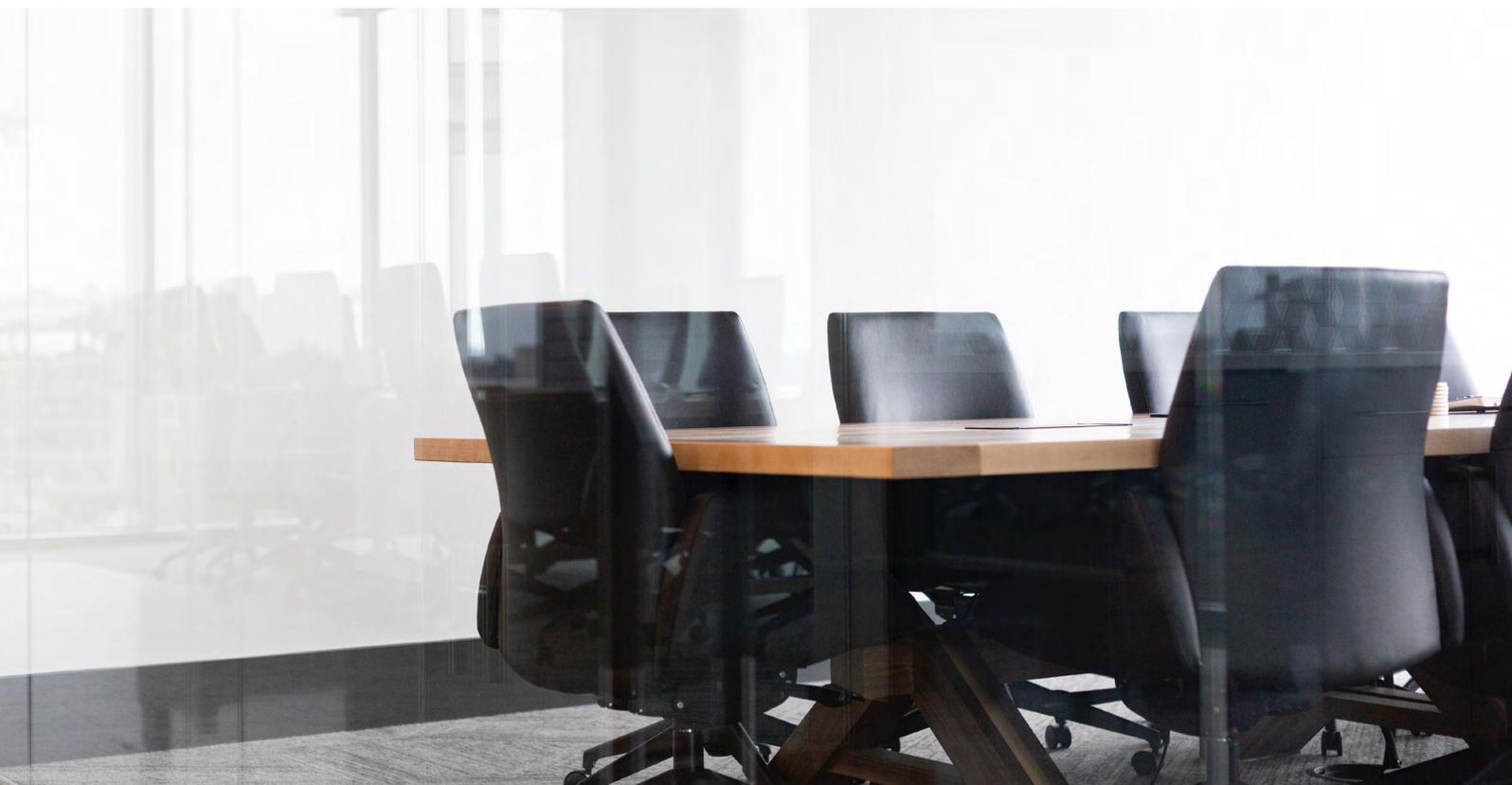
La idea central que preside el **Código de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)** de España, que está basado en los documentos de referencia en el ámbito de la gobernanza de sociedades, es que una empresa debe “cumplir o explicar”. Cumplir se refiere no solo a las normas legales, sino también a las que emanan de aquellas buenas prácticas que el organismo regulador entiende que deben ser incorporadas a las empresas. Explicar se centra en los incumplimientos de estas buenas prácticas, como no informar o no desglosar las remuneraciones de los miembros del consejo de administración y del equipo ejecutivo. Otro ejemplo reciente de “explicar” son las políticas de igualdad de género (porcentaje de mujeres en la plantilla y, sobre todo, en los órganos de dirección y administración).

En España y Brasil, los reguladores del mercado de valores creen que el ejercicio de “explicación” debería servir para desvelar los comportamientos que no cumplen con los estándares de buen gobierno. Al tener que retratarse, permiten que los grupos de interés, especialmente los inversores, evalúen la calidad del gobierno corporativo de dichas empresas. El problema que socava el ejercicio explicativo propuesto por los reguladores

es que ocurre después de que el daño ya se haya producido en el desempeño económico o en el comportamiento de la empresa. Como se dice en Iberoamérica, se explica más adelante que “Inés está muerta”.

Una encuesta reciente realizada por **ABERJE (Asociación Brasileña de Comunicación Empresarial)** sobre el Panorama de Ética y Transparencia en las organizaciones que operan en Brasil, muestra que la mayoría de las empresas (77 %) tiene comités de cumplimiento, estructuras formales donde las visiones y prácticas de la comunicación corporativa en el contexto de la gobernabilidad son cada vez más debatidas. En el contexto brasileño, dos instituciones que trabajan específicamente en temas de gobierno corporativo y comunicación tienen recomendaciones para el tema de la comunicación en el campo de las finanzas y la inversión, a lo que se opone la visión de la tradición financiera.

El **Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC)**, fundado en 1995, considera que el nuevo impulso a la comunicación se debe a factores que van más allá de poner límites al poder y la cultura organizacional tradicional. En su **Informe de Gobierno Corporativo y Buenas Prácticas de Comunicación**, IBGC afirma que “la comunicación



desempeña un papel cada vez más estratégico en las organizaciones, contribuyendo a la creación de valor y mejorando los resultados. Al mismo tiempo, la sociedad es más exigente, lo cual induce un nuevo patrón de comunicación, que comienza a adoptar un comportamiento participativo, por el que exige comentar, discutir y posicionarse sobre las actividades de las organizaciones”.

ABERJE insiste en esta idea al afirmar que la comunicación de una organización adquiere dimensiones sistémicas: “En la sociedad actual, la organización es sinónimo de comunicación. Es a través de la comunicación, en sus dimensiones institucionales, de mercado, humana y arquitectónica, entre otras, que la organización se percibe y se expresa en sus relaciones con el público y sus redes, con la sociedad y con los mercados. En este entorno marcado

por la producción de información intensiva y conveniente, la transparencia, la participación social, la experiencia y los problemas públicos antiguos y nuevos, los comités de dirección y los consejos de administración tienen que gestionar no sólo los aspectos tangibles de la organización, sino sobre todo los intangibles”.

En conclusión, la comunicación no solo está para explicar cuándo se producen incumplimientos o alejamientos de los estándares. Como función y como habilidad, la comunicación es el plasma que transporta las sustancias nutritivas que las empresas han de suministrar a todas las personas que se relacionan con ellas. No se puede aceptar la tesis de “Cumplir o explicar”, sino que resulta imprescindible un compromiso sincero con la explicación, porque es imposible cumplir sin explicar.

LOS SEIS PRINCIPIOS DE LA OCDE Y EL G20 PARA EL GOBIERNO CORPORATIVO

Los seis principios que promueven la OCDE y el G20 para el desarrollo de un buen gobierno corporativo requieren la implicación del departamento de comunicación, cuya misión más relevante es crear una cultura de diálogo con los grupos de interés que permite una gestión equilibrada de todos los actores que intervienen en la gestión empresarial.

Los seis principios son:

1. Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo. Debe promover mercados transparentes y justos, así como una eficiente asignación de recursos. Debe ser consistente con el principio de legalidad y el apoyo efectivo a la supervisión y el cumplimiento.
2. Los derechos y el tratamiento equitativo de los accionistas y sus funciones clave en el ámbito de la propiedad. Debe proteger y facilitar el ejercicio de los derechos por parte de los accionistas y el tratamiento equitativo de todos ellos, incluyendo las minorías.
3. Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios. El gobierno corporativo tiene la misión de crear incentivos para que

se conozcan las opiniones de toda la cadena de la inversión y proporcionar a los mercados información de cómo contribuye a la buena gestión empresarial.

4. El papel de los grupos de interés en el gobierno corporativo. El marco debe reconocer los derechos de los grupos de interés que establezca la ley o a través de acuerdos entre las partes y animar a la cooperación activa entre las corporaciones y ellos con el fin de crear riqueza y puestos de trabajo, bajo la perspectiva de la sostenibilidad financiera de la empresa.
5. Divulgación de datos y transparencia. Debe asegurar el rigor y la disposición a tiempo de la información y de todos los materiales en relación con la compañía, incluyendo la situación financiera, los resultados, la gestión, la propiedad y la gobernanza.
6. Las responsabilidades del consejo de administración. Debe guiar la estrategia de la compañía, el control del equipo de gestión por parte del consejo y la rendición de cuentas ante los accionistas.

AUTORES



José Manuel Velasco. Miembro del Consejo Asesor y líder del área Coaching Ejecutivo de Comunicación de LLYC. Además, es miembro y *past president* del consejo y la comisión ejecutiva de la Global Alliance for Public Relations and Communication Management, la federación que aglutina a asociaciones de comunicadores y entidades académicas de todo el mundo. Ha sido director general de Comunicación y Responsabilidad Corporativa de FCC, director de Comunicación de la empresa energética Unión Fenosa y de la compañía pública de transporte ferroviario Renfe. Además, ha presidido la Asociación Española de Directivos de Comunicación (DIRCOM) y el Foro para la Gestión Ética (Forética). Es licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid, ha cursado el Strategic Management Program del IMD de Lausanne (Suiza) y está certificado como coach ejecutivo y de equipos por la International Coach Federation (ICF).



Paulo Nassar. Presidente de la Asociación Brasileña de Comunicación Empresarial (Aberje). Tiene una maestría y un doctorado de la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de Sao Paulo (ECA-USP) y un Post Doctorado de la Libera Università di Lingue and Comunicazione de Milão (IULM) en Italia. Es el coordinador del Grupo de Investigación sobre Nuevas Narrativas (GENN ECA-USP) y Profesor Titular de la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de Sao Paulo (ECA-USP). Es miembro del Consejo Superior de Estudios Avanzados (CONSEA), de la Fundación del Consejo de Abrinq y de la Fundación Padre Anchieta. En los últimos 10 años ha publicado ensayos y opiniones en los periódicos brasileños más populares, como Folha de São Paulo, Correio Braziliense y O Globo, entre otros.



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

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Director General de Estrategia e Innovación
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

Daniel Fernández Trejo
Director de Tecnología
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendezalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y Director General Regional
apinedo@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y Directora General Regional
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
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

David G. Natal
Director Senior
Consumer Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Director Senior
Comunicación Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Director Senior
Comunicación Financiera
jlopez@llorenteycuenca.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 US
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO US
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Claudia Gioia
SPV Americas,
Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

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

Nueva York

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

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÓN NORTE

Javier Rosado
Socio y Director General Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Juan Arteaga
Director General
jartega@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Director General
rblanco@llorenteycuenca.com

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

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
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Trejos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240

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
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
Tel. +593 2 2565820

REGIÓN SUR

Juan Carlos Gozzer
Socio y Director General Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo y Rio de Janeiro

Cleber Martins
Socio y 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
Estúdios 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

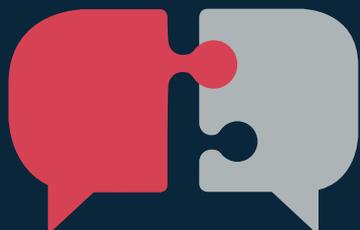
Mariano Vila
Director General
mvila@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801
Las Condes
Tel. +56 22 207 32 00



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

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

IDEAS LLYC 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 IDEAS LLYC.

llorentycuenca.com
www.revista-uno.com