

Reputación y Gobierno Corporativo: las dos caras de una misma moneda llamada confianza

Nuria Vilanova

Presidenta de Atrevia

Históricamente, **las prácticas de comunicación, rsc y reputación han vivido de espaldas al gobierno corporativo**. Quizá la causa haya que encontrarla en los objetivos de cada función y en los perfiles profesionales que dirigían una y otra práctica. La primera, estaba repartida a veces hasta en tres departamentos diferentes. Entre los responsables de comunicación que perseguían construir un relato de la empresa y estaba gobernada por periodistas. Entre los que trataban la Responsabilidad Social Corporativa, que se confundía a menudo con la Acción Social o la Filantropía, y estaban en manos de departamentos con perfiles muy diversos. Y entre los que medían o gestionaban la reputación, que dependía a menudo de uno de los dos departamentos anteriores. En cambio el gobierno corporativo tenía como finalidad principal proteger a los órganos de gobierno de la compañía de cualquier tipo de contingencia jurídica y, en consecuencia, estaba gestionada por abogados (en muchas ocasiones, por abogados del Estado en excedencia).

Esta diferencia de objetivos y perfiles ha tenido consecuencias importantes. Por ejemplo, no era infrecuente que, ante el estallido de una crisis empresarial, las disputas fueran sonadas: mientras que los responsables de comunicación preferían “hablar” para dar la cara y poder gobernar el relato, los responsables de las áreas de gobierno (insisto, casi siempre abogados) recomendaban permanecer en silencio para evitar problemas en un futuro horizonte judicial. Y los de la RSC temían por que los recortes presupuestarios no les cortaran la cabeza, ya que todavía se discutía en instituciones empresariales o en los propios consejos, que la función de la empresa era crear riqueza y empleo sin delinquir. Y que en una concepción ultraliberal de la sociedad, del resto debía ocuparse el libre mercado.

Sin embargo, **ese distanciamiento histórico entre reputación y gobierno corporativo ya no es posible**. Y no lo es por muchas razones, aunque me limitaré a citar tres.

Primera, porque en términos sociales, ha quedado ya demostrado que un escándalo comunicacional o reputacional es capaz de llevarse por delante a políticos y empresarios (hay tantos ejemplos que no hace falta referirse a ellos). La potencia de la digitalización en la comunicación (especialmente, el poder de las redes sociales) ha hecho que las empresas tengas sus paredes de cristal y que todo termine sabiéndose y viralizándose en cuestión de horas. Por tanto, permanecer callados, no es una opción.

Segunda, porque la propia idea del [Gobierno Corporativo que nos planteaban los principios de la OCDE en 2016](#) no se centraba exclusivamente en la protección de los órganos de gobierno y al cumplimiento estricto de la ley, sino que se refería también a “aquellas prácticas que facilitan 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 de los negocios”.

Y *tercera* porque, en el caso español, el propio [Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas de la CNMV de 2015](#) confiere al Consejo de Administración responsabilidades concretas en materia de comunicación. Así, por una parte, en su recomendación 53, al referirse a la Comisión o Comisiones dedicadas a la RSC, establece entre sus funciones “La supervisión de la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incluyendo los pequeños y medianos accionistas”. Por otra, en su recomendación 54, cuando menciona los contenidos que deben ser incluidos en la política de RSC (que es de responsabilidad indelegable del Consejo), establece que se deben describir “Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés” y “Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor”.

Por tanto, no hay más que mirar las funciones de comunicación y de gobierno corporativo con un poco de perspectiva para darse cuenta de que lo que su factor común, su mínimo común múltiplo, su **hilo conductor no es otra cosa que la confianza**. Hay un viejo dicho que resume bien como ganarse la confianza y que es un buen resumen de la integración entre comunicación y gobierno corporativa. Ese dicho reza así. **“Haz lo que dices; di lo que haces; y demuéstalo”**. Entendamos cada uno de ellos.

“Hacer lo que se dice” está directamente relacionado con el gobierno corporativo, porque tiene que ver con el proceso de toma de decisiones y su ejecución. Es curioso comprobar cómo cuando las reglas de juego dentro de las organizaciones no están claras, la ejecución de las decisiones tomadas se diluye en el tiempo. Muchos CEO’s se quejan cada día de que lo que se decide en los niveles superiores de la organización se ejecuta tarde, o incluso se para por los mandos intermedios. En la mayoría de los casos, esto ocurre porque no se ha establecido un proceso de toma de decisiones, claro, transparente y documentado en todos los niveles; porque no se han asignado claramente las responsabilidades, incluyendo también a los Órganos de Dirección, y no solo a los de Gobierno; y porque no se han establecido políticas, normas y procedimientos internos que respalden la toma de decisiones.

“Decir lo que se hace” está directamente ligado con la comunicación. En este punto, no solo hay que hacer una apelación a la comunicación interna para generar confianza dentro de la organización, sino que, en los tiempos que corren, hay que potenciar una idea: la comunicación y el compromiso con los stakeholders. El [Manifiesto de Davos](#), la declaración de la [Business Roundtable](#) y la [carta del CEO de Black Rock](#) han consagrado el capitalismo de los Stakeholders como fórmula para evolucionar el modelo tradicional de capitalismo de Shareholders. Hoy, sencillamente, no se puede generar valor para accionistas si no se crea también valor para empleados, proveedores y sociedad,

Y “*demostrarlo*” no es otra cosa que rendir cuentas. Y, rendir cuentas, no solo pasa por cumplir las exigencias de las leyes contables y de la [Ley 11/2018 sobre información no financiera y diversidad](#), que, en el caso español, ha obligado a unas 1.500 empresas a presentar en el Registro Mercantil, formando parte integrante del informe de gestión, el Estado de Información no Financiera (EINF). Rendir cuentas va más allá porque, siguiendo también la recomendación 54 del Código de Gobierno Corporativo de la CNMV, la política de RSC tendrá que incluir “los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés”. En otras palabras: habrá que rendir cuentas de los aspecto financieros, de los no financieros y de los compromisos de cualquier tipo contraídos con los stakeholders. Casi nada!

Por lo tanto, y muy especialmente por la crisis social y económica que surge con el COVID19, hoy **es necesaria más que nunca la conexión entre comunicación y gobierno corporativo para generar confianza**. Y la confianza no es un factor que abunde en la sociedad actual. Ninguno de los actores del espacio público actual (empresas, gobiernos, ONG’s o medios) cuentan con superávit de confianza en los consumidores. Para Edelman, los dos ejes en torno a los que se construye la confianza son: competencia (cumplir las promesas) y comportamiento ético (hacer lo correcto y trabajar para mejorar la sociedad).

Ya se ve, por tanto, que hay mucho trabajo por hacer. La clave es construir confianza, para lo cual, estoy firmemente convencida, de que comunicación y gobierno corporativo deben ir de la mano. Ahora más que nunca.