



# La **transparencia** como activo empresarial

Vivimos en una sociedad que observa detenidamente cada uno de los pasos que dan las empresas. Ante esta situación, la solución es incorporar las mejores prácticas a la vida empresarial y dar a conocer las que ya se tiene en marcha.

texto **LUZ GARCÍA**

**T**ras la crisis global que aún estamos padeciendo se generó una falta de confianza que las empresas e instituciones tienen que solventar. Recuperar esta confianza pasa por ser más transparentes y desarrollar buenas prácticas en la relación con todos nuestros *stakeholders*: clientes, empleados, accionistas, medios de comunicación y la sociedad en general.



## LA PRÁCTICA DE LA TRANSPARENCIA ES UNA TENDENCIA QUE SE EXTIENDE YA POR TODAS LAS REGIONES Y QUE VIENE PARA QUEDARSE

### ¿Qué es transparencia?

La transparencia es una importante herramienta para generar confianza, pero ¿en qué consiste ser transparente?

A través de las prácticas de transparencia tratamos de asegurarnos de que todos los stakeholders con los que se relaciona la compañía reciben la información necesaria acerca de la marcha de la empresa para tomar sus decisiones. Que la reciben en tiempo y de una forma comprensible, y que esta información resulta accesible para la sociedad.

Por ejemplo, es muy importante que nuestros clientes entiendan su póliza, sus condicionados, que estén redactados de una forma comprensible para ellos, sin perjuicio de que incluyan también toda la información que la legislación exija. Se puede, por un lado, hacer un esfuerzo en redactar esa información de la forma más clara posible. Por el otro, acompañar el envío de la póliza, los condicionados, los vencimientos, etc., de otros documentos más sencillos y ágiles, que expliquen las coberturas de una forma gráfica y fácil de asimilar.

Los países del norte de Europa están más avanzados en estas prácticas, pero sin duda, es una tendencia que se extiende ya por todas las regiones, y que viene para quedarse. Existe ya una

Con este fin, MAPFRE ha puesto en marcha un Plan de Transparencia Activa, que tiene como objetivo incrementar la accesibilidad de la empresa y mejorar su comprensión. En definitiva, lograr que la transparencia sea un activo reconocible de la compañía.

El proyecto nace con vocación global, aunque en un primer momento se circunscribe a España, donde se está realizando el plan piloto. Tras esta primera fase se irá ampliando al resto de compañías de MAPFRE en el mundo, adaptándose a las peculiaridades locales.

El plan surge como iniciativa del presidente de MAPFRE, Antonio Huertas, que quiere avanzar en la transparencia de la organización. Para llevarlo a cabo se ha creado un grupo de trabajo transversal, liderado por María Luisa Gordillo, subdirectora general de Coordinación Contable.

«La realidad —afirma María Luisa— es que en MAPFRE ya existen muchas buenas prácticas de actuación transparente, pero hasta ahora no se han formulado de forma estructurada, como parte de un proyecto. Además, aún tenemos mucho camino que recorrer en algunos ámbitos».

### Definición

El diccionario de la Real Academia Española define transparente de la siguiente forma:

- *Dicho de un cuerpo: Permitir que se vea o perciba algo a través de él.*

En el mundo empresarial, lógicamente, el significado varía, pero siempre sin perder de vista ese concepto de permitir que se vea o se perciba una realidad.

Podríamos definir transparencia empresarial como:

- La transparencia es un modo de gestión y de relación entre las organizaciones, sus públicos de interés y su entorno, por el cual éstas se esfuerzan por hacer visible y comprensible su actividad y procesos de toma de decisiones.





**María Luisa Gordillo, subdirectora de Coordinación Contable, lidera el grupo de trabajo transversal de este plan.**

Pero transparencia no es solo contar, va más allá; es transformar la compañía, introducir nuevas prácticas... Tiene que formar parte del ADN de la gestión, de su comunicación, de su manera de relacionarse... Y debe hacerse de forma coherente con la cultura de la empresa

Afortunadamente, los valores y cultura de MAPFRE están completamente alineados y respaldan una actuación transparente y responsable con todas las personas con las que se relaciona la compañía, lo que facilita enormemente el desarrollo de un proyecto de estas características.

### Tres fases

El proyecto se distribuye en tres fases, benchmarking, diagnóstico y plan de acción. En la fase de *benchmarking* se ha realizado un estudio de las mejores prácticas a nivel nacional e internacional, tanto del sector asegurador como de otros sectores.

Directiva europea relativa a la divulgación de información no financiera que refleja la necesidad de aumentar la transparencia de la información facilitada por las empresas y muchos organismos están trabajando en este ámbito, con el fin de que los agentes económicos se encaminen hacia una transparencia cada vez mayor.

### Valor, cultura de empresa

Una empresa transparente es aquella que traslada su gestión de manera clara y comprensible para todos los agentes con los que se relaciona, de forma que ellos puedan valorar la empresa de una manera más objetiva. Sólo así se puede aspirar a obtener su confianza.



**Accionistas llegando a la Junta General de MAPFRE 2016.**





**RESPECTO A LA  
TRANSPARENCIA  
EXTERNA, EL PLAN  
TRATARÁ DE LLEVAR A  
MAPFRE MÁS ALLÁ DE LO  
QUE EXIGE LA NORMATIVA.  
PODEMOS GANAR MUCHO  
EN ESTE ÁMBITO**

Por la destacada posición de MAPFRE en España, la compañía no tiene en ese país un referente claro al que seguir, por lo que ha sido necesario buscar prácticas en los mercados aseguradores de otros países, siempre teniendo en cuenta que cada uno tiene su idiosincrasia, por lo que no se pueden copiar exactamente los modelos.

Con este benchmarking se consigue una primera aproximación.

La segunda fase del proceso, en la que nos encontramos ahora, es el diagnóstico de transparencia interna y externa. Se trata de realizar un diagnóstico profundo para conocer la situación de MAPFRE en esta materia. El diagnóstico interno se centra en puntos críticos y buenas prácticas.

Uno de los elementos clave de este proceso es la valoración de los empleados sobre la importancia que tiene cada uno de los factores que se incluyen en el concepto de transparencia, y su visión de la posición de la compañía en relación a estos mismos factores. Para conocerla se ha realizado una encuesta entre todos los empleados que trabajan en España cuyos resultados se están analizando.

Para el diagnóstico externo se ha identificado una serie de indicadores relacionados con la información que da la empresa hacia el exterior, la «foto fija» que tenemos en este momento: presentación de la organización, información sobre responsabilidad social corporativa y acerca de resultados financieros, información relacionada con nuestros productos que se traslada a los clientes...

Una vez realizado este diagnóstico interno y externo de la compañía, se hace una puesta en común con las mejores prácticas obtenidas en el benchmarking y se construye un plan de acción, que constituye la última fase del proceso.

En el plan de acción, por un lado, se intenta poner en valor y hacer más visibles las mejores prácticas que ya tenemos en la compañía, y que están incorporadas en la cultura de MAPFRE. Por el otro, se trata de definir metas para incorporar nuevas prácticas que nos permitan ahondar en esta dirección.

«Tenemos que subirnos al tren de la transparencia. Por ello, debemos comenzar a fijar objetivos a corto, medio y largo plazo para acometer cada uno de los hitos que van a guiar nuestra actuación», afirma María Luisa Gordillo. «Solamente el hecho de identificar nuestras buenas prácticas en materia de transparencia y ponerlas en valor, ya hace que la sociedad y nuestros empleados vean nuestra actitud positiva hacia la transparencia. Si además nos fijamos objetivos concretos, iremos avanzando».

Una de las dificultades del proyecto es que la transparencia es un concepto muy etéreo, por eso es importante tangibilizarlo. Hay que delimitar claramente cada uno de los objetivos de forma medible, no formular principios generales, que son difíciles luego de concretar y llevar a la práctica.

Además, es muy importante que las acciones elegidas estén vinculadas con los principios y valores de MAPFRE, porque todo es parte de una misma cultura y se reflejará en un comportamiento global.

Realmente el plan de acción, que estará finalizado en septiembre, es el pistoletazo de salida. Después habrá que materializarlo, esto es, ir incorporando al día a día de la compañía las acciones concretas definidas en el mismo, los hitos. Es muy importante que las medidas que se tomen sean muy patentes desde el principio, porque esto es lo que dará credibilidad al proyecto. Ello supone dar pasos pequeños, pero muy contundentes para que se perciba desde el inicio que hay algo concreto detrás.

«Respecto a la transparencia externa —señala la líder del proyecto— el plan tratará de llevar a MAPFRE más allá de lo que exige la normativa. Podemos ganar mucho en este ámbito».

Pero ni siquiera con la implantación de las acciones contempladas en el plan finaliza el camino. Con los años, será necesario ir revisando los objetivos, ya que la sociedad es dinámica y la actuación se tiene que acomodar a esta realidad.

Una vez iniciada, la ruta hacia una compañía más transparente no se detiene nunca.