



# APPROACHING THE FUTURE 2018

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y GESTIÓN DE INTANGIBLES

INFORME DE

CORPORATE  
EXCELLENCE   
CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

**CANVS**  
ESTRATEGIAS SOSTENIBLES

CON EL APOYO DE

**dircom**  
Asociación de Directivos de Comunicación

# APPROACHING THE FUTURE 2018

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y GESTIÓN DE INTANGIBLES

Informe elaborado por Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership y CANVAS Estrategias Sostenibles con el apoyo de la Asociación de Directores de Comunicación - Dircom.

INFORME DE

**CORPORATE  
EXCELLENCE**  
CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

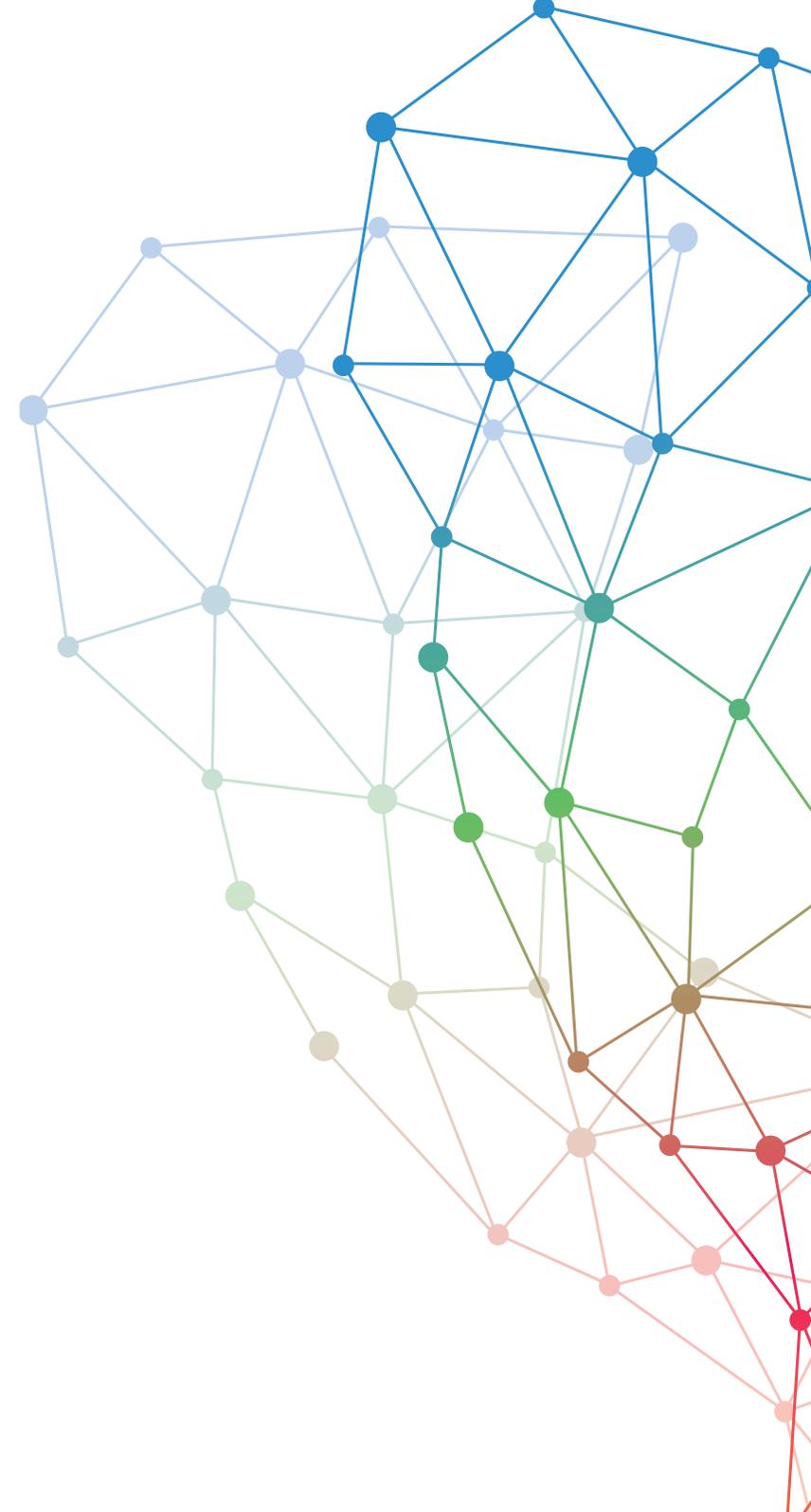
**CANVAS**  
ESTRATEGIAS SOSTENIBLES

CON EL APOYO DE

**dircom**  
Asociación de Directivos de Comunicación

© 2018, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

© 2018, CANVAS Estrategias Sostenibles





# ÍNDICE

## 1. Presentación del estudio

## 2. Metodología

## 3. Mapa de Tendencias

## 4. Tendencias Globales

- La confianza sigue estancada
- Navegando en la era de la posverdad
- Diversidad en un mundo globalizado
- Digitalización al servicio de los intangibles

## 5. Tendencias en Reputación

- Reputación en tiempos de desconfianza
- Las marcas buscan la autenticidad
- Nueva cultura corporativa: abierta y flexible
- Los líderes protagonizan el discurso sobre intangibles

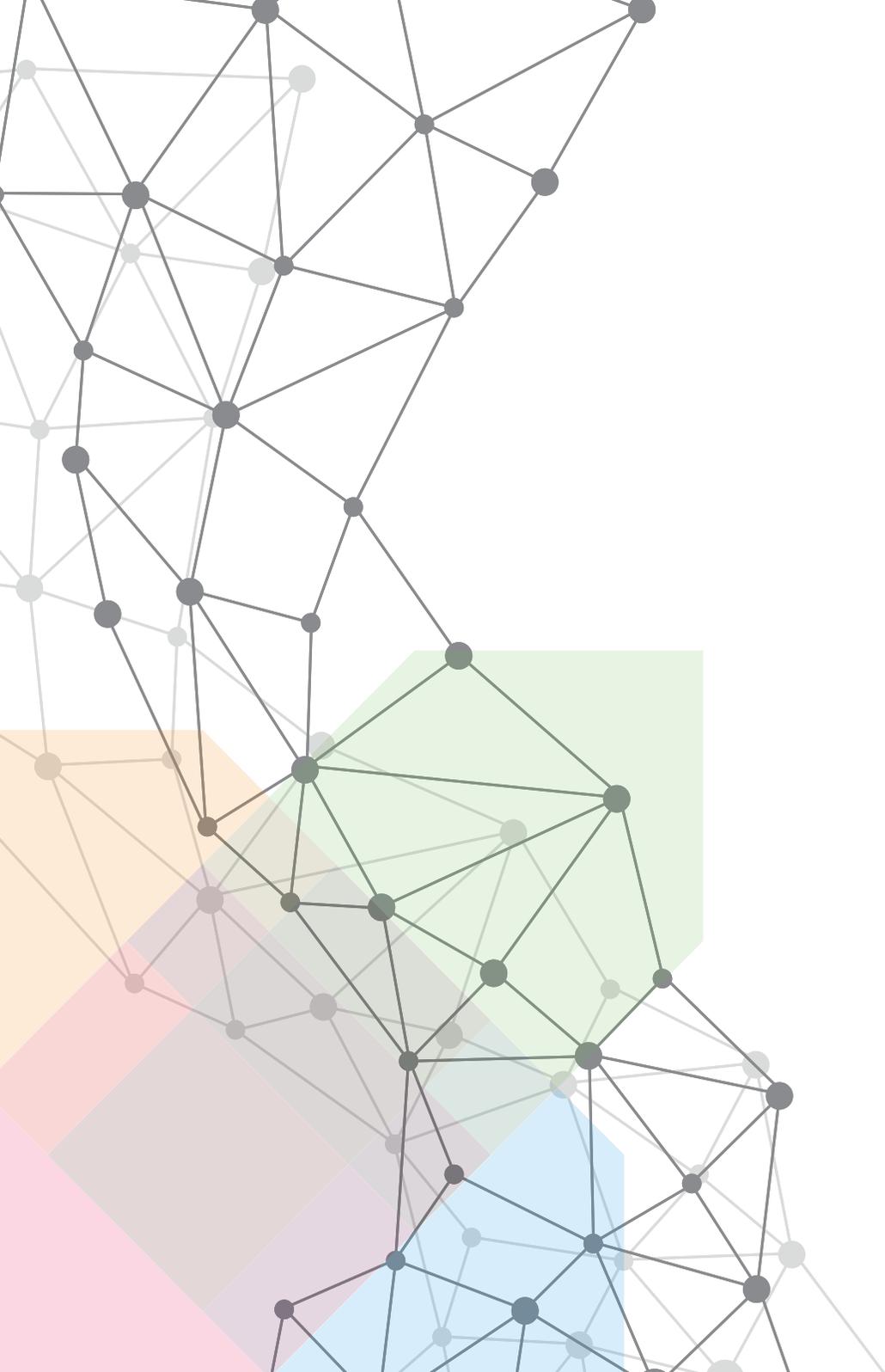
## 6. Tendencias en Sostenibilidad

- Empresas responsables y expectativas sociales
- Inmersos en la economía del propósito
- 2018, el año clave para el cambio climático
- Narrativa corporativa, un reto creciente

## 7. Tendencias en Ética y Gobierno Corporativo

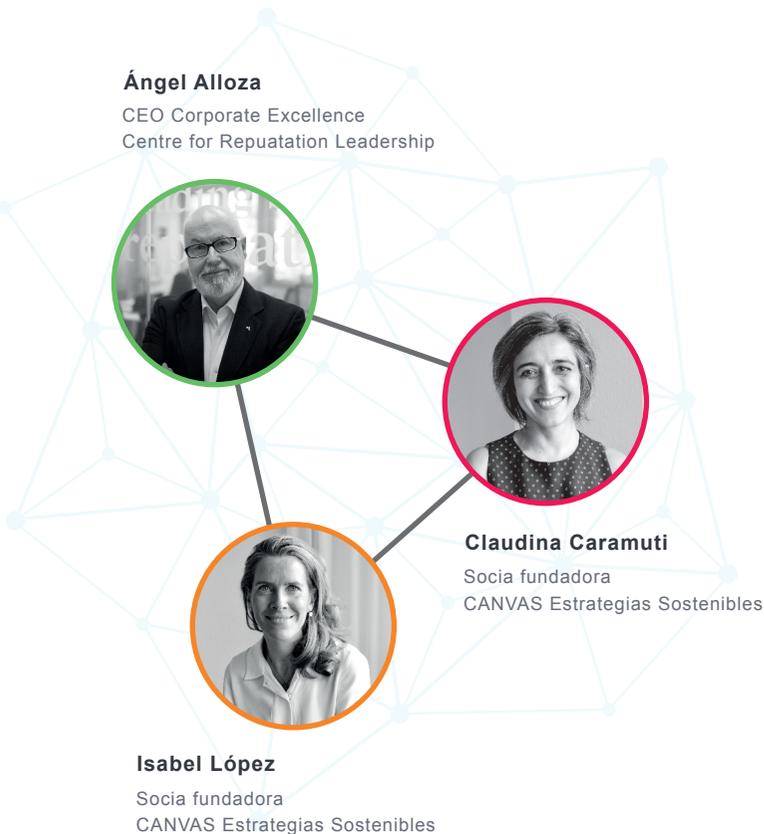
- El gran desafío de la transparencia
- *Chief Compliance Officer*, figura emergente en la empresa
- Innovación y ética, un dilema sin resolver

## 8. Bibliografía



# 1

## PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO



**Un año más publicamos *Approaching the Future – Informe de Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles*, que desde hace tres años identifica las tendencias globales más relevantes en materia de reputación, sostenibilidad, ética y gobierno corporativo.**

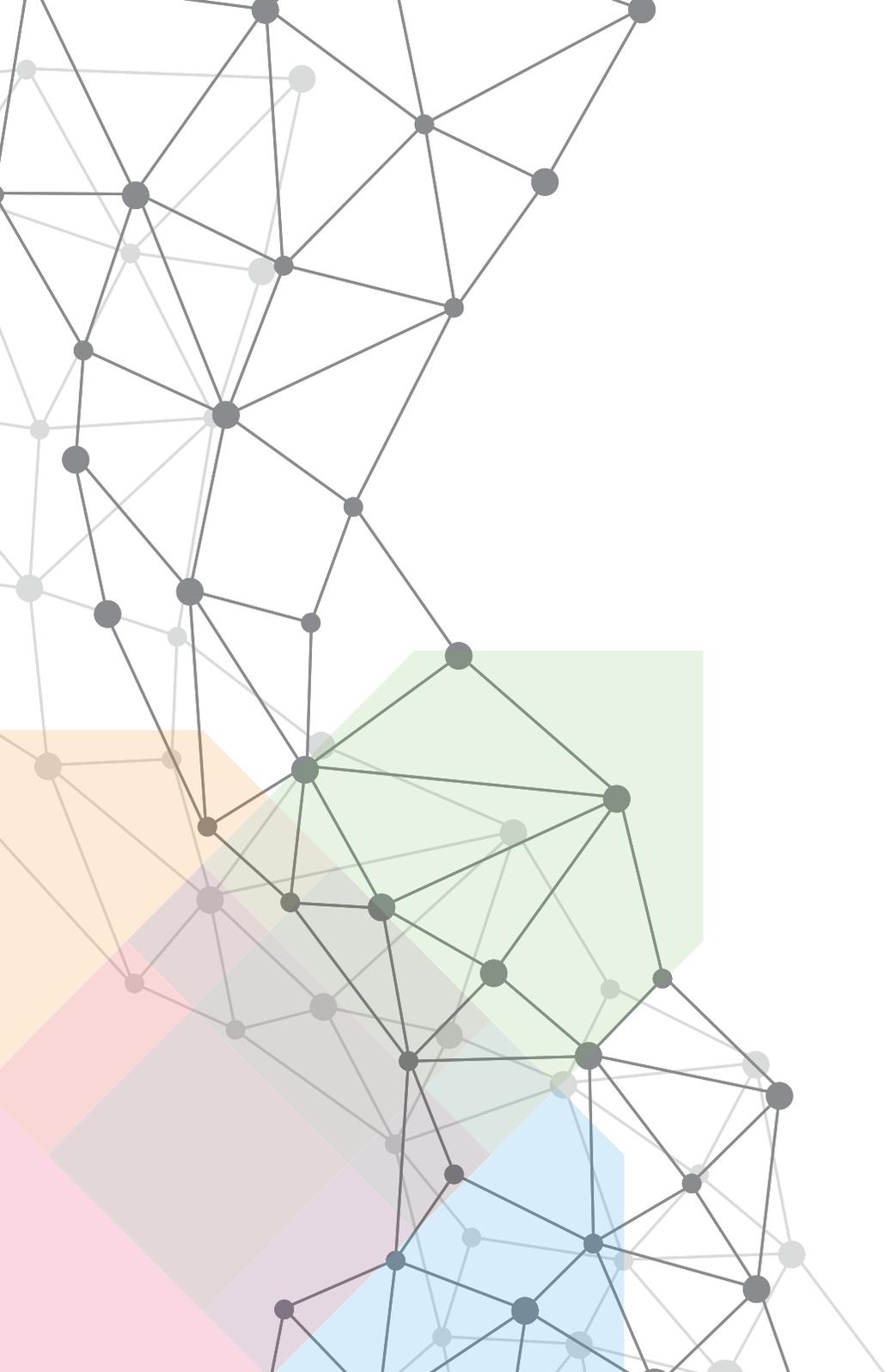
El origen de este informe viene motivado, en primer lugar, por el propio valor de los intangibles, que suponen un peso relevante en la configuración de las empresas —cerca de la mitad del valor de las organizaciones a escala mundial— y, en segundo lugar, de la necesidad de dotar a los responsables que gestionan los intangibles de un radar que les permita adelantarse a los próximos escenarios y responder a las expectativas y demandas sociales.

El mundo sigue desconfiando de las instituciones, y los cambios culturales y económicos exigen que nos aventuremos a pronosticar las tendencias que van a marcar el futuro de nuestras organizaciones, para gestionarlas adecuadamente y crear un plan estratégico adaptado a esta sociedad cambiante. Una sociedad con la confianza estancada en niveles muy bajos, —más del 71 % de la población global no confía en sus instituciones— que navega en la era de la posverdad —el 63 % de la población mundial no es capaz de distinguir entre noticias verídicas y noticias falsas— supone un desafío para los profesionales responsables de la gestión de intangibles.

Además, la tecnología abre un mundo de posibilidades que permite transformar la forma de comunicarse desde las organizaciones, de una forma responsable y dialogante. La sociedad está hiperconectada, es observadora, y exige compromisos tangibles. Las empresas buscan soluciones a los desafíos que plantea la conexión digital para llegar a sus grupos de interés, lo que supone dominar los códigos y aprovechar las oportunidades que brindan los nuevos modelos, canales y formatos. Como organizaciones tenemos la oportunidad de dar respuestas y soluciones a los principales desafíos mundiales. Hoy en día, los ciudadanos esperan esa implicación, real y auténtica, de las empresas y de sus líderes.

El presente informe se ha estructurado en base a tendencias globales, tendencias en reputación, sostenibilidad, ética y gobierno corporativo. Estas se han priorizado según la importancia asignada por directivos de las empresas miembros de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, de la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM), académicos y periodistas especializados. A lo largo del documento desgranamos los desafíos a los que debemos enfrentarnos para lograr empresas más resilientes, con propósitos definidos, que apuestan por un cambio en el modelo de negocio que permita adaptarse a los efectos de las disrupciones sociales y tecnológicas.

Confiamos en que este trabajo ayude a marcar el camino que guíe a organizaciones y profesionales a la hora de liderar una nueva forma de hacer empresa, con un compromiso activo frente a los retos globales.



# 2

## METODOLOGÍA

**Approaching the Future – Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles** es un informe anual que identifica las tendencias globales que definen el presente y el futuro de los intangibles, haciendo especial énfasis en los ámbitos de la reputación, la sostenibilidad, la ética y el gobierno corporativo.

Este informe constituye la tercera edición del estudio, elaborado por Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership junto a CANVAS Estrategias Sostenibles para profundizar en el conocimiento y fomentar la innovación en materia de intangibles. En esta edición, además, se ha contado con la colaboración de Dircom, la Asociación de Directivos de Comunicación.



### Paso 1

#### Selección de tendencias

Las tendencias presentadas en este informe son fruto de un análisis inicial realizado por CANVAS Estrategias Sostenibles usando su metodología RADAR CANVAS, que monitoriza de manera cualitativa y cuantitativa más de 250 fuentes nacionales e internacionales para recopilar información acerca de tendencias en intangibles. Esta identificación inicial también cuenta con el asesoramiento y seguimiento que realiza el área de inteligencia y conocimiento de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership.

Posteriormente, cada una de las tendencias emergentes identificadas se ha puntuado en base a su interés y se ha ponderado su peso en función del prestigio del autor o fuente de la que procede la misma. De este proceso surge una lista final de 19 tendencias prioritarias.

### Paso 2

#### Priorización de tendencias: consulta a expertos

Para la priorización de las tendencias incluidas en el informe se realizó una consulta online a los profesionales que gestionan los intangibles de las empresas miembro de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y a los socios protectores de Dircom, como expertos en este campo de conocimiento, así como a académicos y periodistas del sector.

Sectores	N.º de respuestas	% sobre el total
Empresa	41	74,6%
Academia	7	12,7%
Otros*	7	12,7%

\*Medios de comunicación y expertos en sostenibilidad y reputación.



## Resultados de la consulta a expertos

A continuación, se presenta la relación de las tendencias priorizadas por los expertos que han sido desarrolladas en el presente informe de acuerdo a los siguientes ámbitos de conocimiento: tendencias globales, tendencias en reputación, tendencias en sostenibilidad y tendencias en ética y gobierno corporativo.

A la derecha, la media de la nota otorgada a cada tendencia, en una escala del 1 (menor importancia) al 10 (máxima importancia).

### Metodología priorización

Cuestionario online de ponderación de tendencias, a través del cual los expertos seleccionaron las más relevantes, de una lista total de 19 tendencias identificadas.

### Muestra

Profesionales de las empresas miembro de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y socios protectores de Dircom procedentes de las siguientes áreas: comunicación externa e interna, reputación, asuntos públicos, marca e identidad corporativa, RSC y sostenibilidad, marketing, relaciones institucionales o desarrollo de negocio.

Expertos de instituciones académicas, periodistas y otros expertos de los ámbitos de la sostenibilidad y la reputación.

### Respuestas obtenidas

55 participantes.

### Fecha de realización

Diciembre 2017 – Febrero 2018

## Tendencias Globales



## Tendencias en Reputación

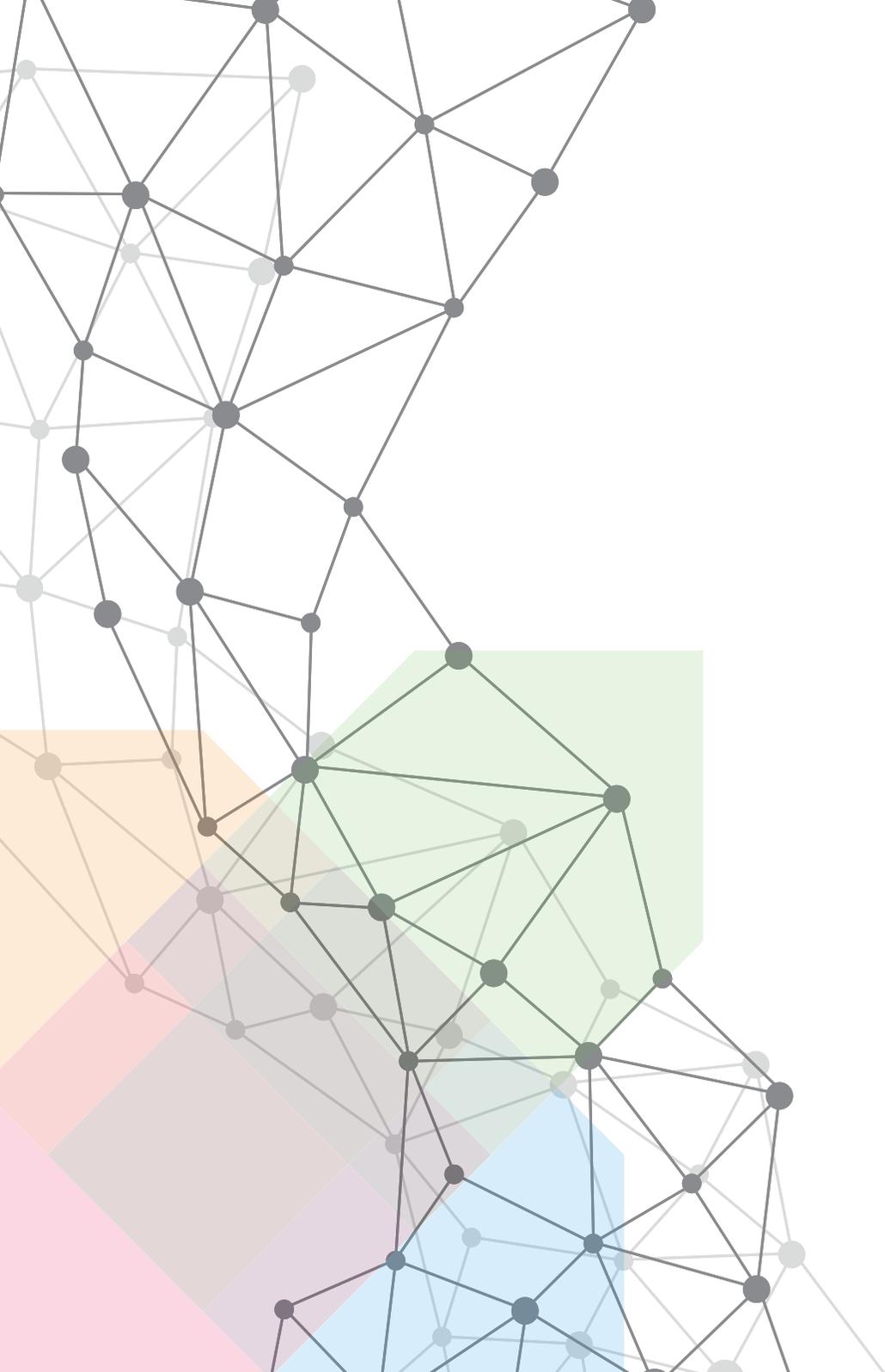


## Tendencias en Sostenibilidad



## Tendencias en Ética y Gobierno Corporativo





# 3

## MAPA DE TENDENCIAS

Tendencias Globales



**La confianza sigue estancada**  
 Más del **71%** de la población no confía en sus instituciones  
 El **64%** de la población mundial considera que las empresas y sus CEO deben liderar la solución de los principales problemas mundiales

Fuente: EDELMAN, 2018

**Era de la posverdad**  
**63%** de la población mundial no es capaz de distinguir entre noticias verdicas y rumores



Fuente: EDELMAN, 2018



Se necesita más **diversidad**  
 La brecha de desigualdad de género global alcanza el **32%**

Fuente: WEF, 2017



La **digitalización** al servicio de los intangibles

Tendencias en Reputación

Auge de la **cultura abierta y flexible** para tratar de fortalecer los vínculos con los empleados.  
 En la actualidad solo el **15%** de los trabajadores a nivel global se sienten comprometidos con la organización.



Fuente: GALLUP, 2017



La **reputación** se ha convertido en el **3.er riesgo** más relevante para los ejecutivos a escala global

Fuente: KPMG, 2017



Las marcas buscan la **autenticidad** sus atributos ligados a intangibles superan el **80%** de influencia en la decisión de compra

Fuente: ZI GRAMOS, 2018



Mejorar cinco puntos la **reputación** incrementa un **6,4%** intención de compra

Fuente: REPUTATION INSTITUTE, 2017

Tendencias en Sostenibilidad



**Empresas responsables** tres de cada cuatro compañías han tomado medidas para alinear su estrategia con los ODS

Fuente: GLOBESCAN & CORPORATE EXCELLENCE, 2018

El **85%** de los directivos asegura que sus organizaciones están creando una estrategia de **narrativa corporativa**



Fuente: CEB, 2017



Un **73%** de empresas europeas han puesto en marcha algún tipo de actividad relacionada con la **economía circular** en los últimos tres años

Fuente: COMISIÓN EUROPEA, 2016

Se impone el rol integrador y holístico del **propósito corporativo** pero siempre conectado de manera real con un objetivo social, ambiental o económico



Tendencias en Ética y Gobierno Corporativo

Se requiere **transparencia real**



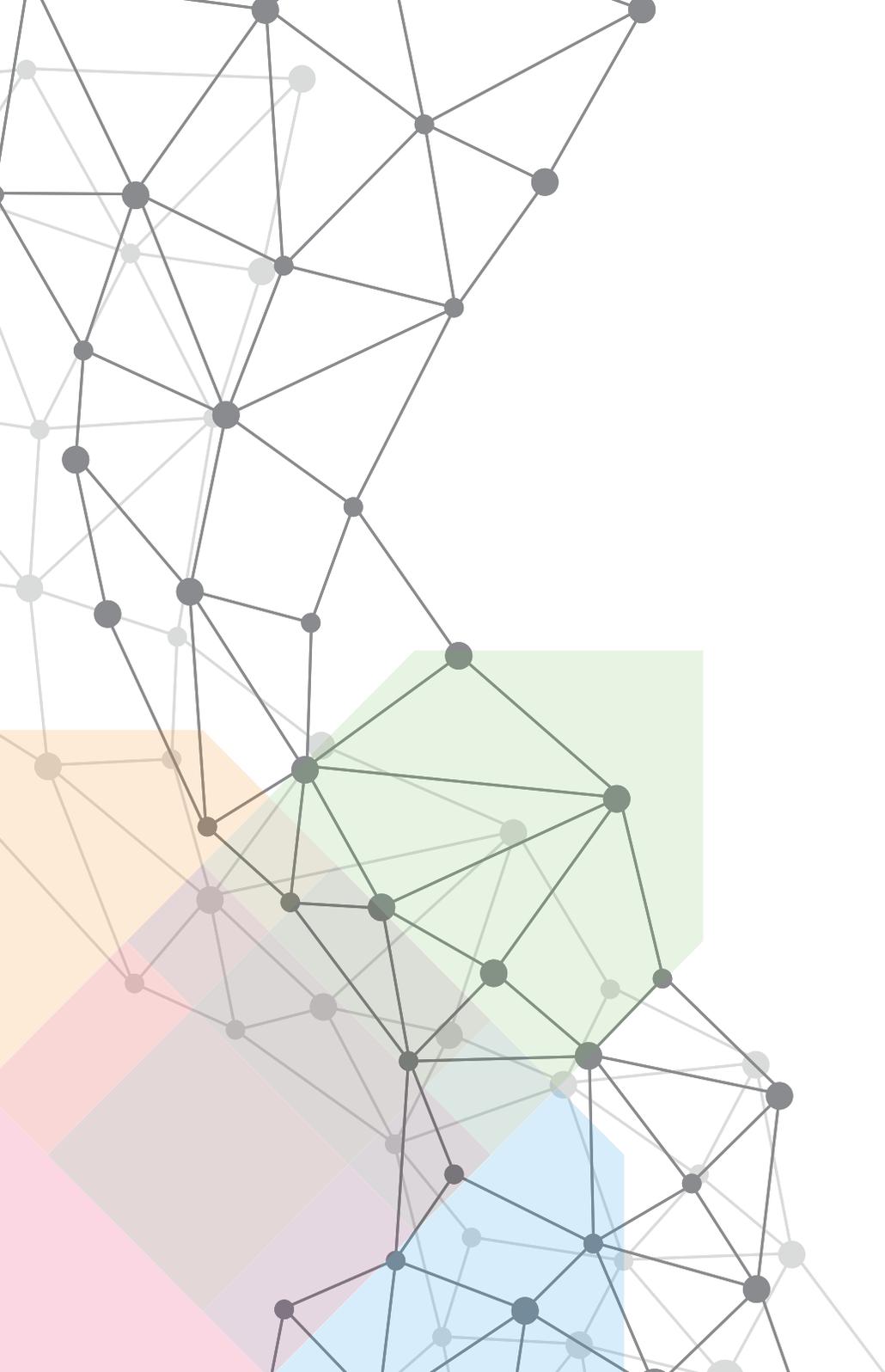
Se requiere que los **desarrollos tecnológicos** estén al servicio del progreso humano  
 La innovación presenta grandes retos éticos



Emerge la figura del **Chief Compliance Officer**  
 El **20%** de los consejos de administración a nivel global cuentan con comités de cumplimiento y ética



Fuente: PwC, 2016



# 4

## TENDENCIAS GLOBALES

- 4.1 La confianza sigue estancada
- 4.2 Navegando en la era de la posverdad
- 4.3 Diversidad en un mundo globalizado
- 4.4 Digitalización al servicio de los intangibles



## 4.1 La confianza sigue estancada

El mundo sigue desconfiando de todas las instituciones, tal y como remarca la edición 2018 del Barómetro de Confianza de Edelman. El estudio destaca que la confianza, bajo mínimos en la edición del año anterior, no se recupera. Como decía Zygmunt Bauman, el sociólogo filósofo y ensayista que introdujo el concepto de *sociedad y vida líquida*, «lo que está pasando ahora, lo que podíamos llamar crisis de la democracia, es, en realidad, una crisis de confianza».

#### 4.1 La confianza sigue estancada

#### 4.2 Navegando en la era de la posverdad

#### 4.3 Diversidad en un mundo globalizado

#### 4.4 Digitalización al servicio de los intangibles

### La polarización de la confianza

En el Barómetro de Edelman, 20 de los 28 países analizados se consideran «desconfiados», lo que supone que más del 71 % de la población global no confía en sus instituciones. Aunque ha mejorado su posición respecto al 2017, España es uno de esos países con un porcentaje de confianza del 47 %.

Los cambios más llamativos respecto al año anterior se dan en dos mercados clave, Estados Unidos y China, que han protagonizado en los últimos meses grandes tensiones entre sí. La confianza de los ciudadanos estadounidenses en su gobierno, empresas, medios de comunicación y organizaciones no lucrativas ha experimentado una gran caída, de nueve puntos respecto a 2017, la más alta jamás registrada en EE. UU. La bajada es especialmente grave en la confianza del público informado en las empresas (del 63 % en 2017 al 33 % en 2018) y en medios de comunicación (del 64 % al 42 %).



**71 %**  
**POBLACIÓN**  
No confía en sus  
instituciones

Fuente: EDELMAN, 2018

China, por su parte, ha experimentado en 2018 el efecto contrario. La confianza entre la población general ha aumentado siete puntos, convirtiéndose en el país más confiado, con un porcentaje del 74 %. Cabe destacar que en diversos debates en el marco del Foro de Davos, celebrado en enero de 2018, se destacó la creciente consolidación de China como motor de la economía mundial.



### El propósito corporativo, esencial para la gestión de la confianza

La pérdida de confianza en el gobierno como institución clave para solucionar problemas mundiales deja al sector privado en una situación de liderazgo del progreso y el cambio. Según el Barómetro, el 64 % de la población mundial cree que las empresas y sus CEO deben protagonizar ese liderazgo, en vez de esperar que los gobiernos lo impongan. De hecho, la sociedad cree que el principal trabajo de un CEO es conseguir que su compañía transmita confianza (69 % de la población), por encima de cuestiones más tangibles, como que sus productos o servicios sean de calidad (68 %) o que los beneficios y el precio de las acciones de la compañía aumenten (60 %).



**64 %**  
**POBLACIÓN**  
Cree que las empresas  
deben liderar la solución  
a los problemas  
mundiales

Fuente: EDELMAN, 2018

Para moldear la gestión del riesgo y la confianza, el propósito corporativo proporciona a las empresas una gran oportunidad —tanto interna como externamente— al generar coherencia en la relación con todos sus *stakeholders* desde



#### 4.1 La confianza sigue estancada

#### 4.2 Navegando en la era de la posverdad

#### 4.3 Diversidad en un mundo globalizado

#### 4.4 Digitalización al servicio de los intangibles

su visión y valores corporativos, como subraya el informe *Gestión de la confianza: riesgos y oportunidades*, elaborado por GlobeScan y Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. Según este estudio, el propósito corporativo se convierte en «catalizador de la confianza» al activar una serie de factores que permiten al sector privado trabajar de manera más efectiva en áreas clave del negocio. De hecho, junto a la «honestidad y la integridad», tener un «propósito corporativo» es el segundo factor más relevante para construir confianza, tal y como afirman las investigaciones de GlobeScan. En la tendencia «Inmersos en la economía del propósito» de este mismo informe, profundizamos con más detalle en este concepto.

### Redes sociales: de plataformas a medios de comunicación

Las redes sociales han supuesto un cambio de paradigma en todos los ámbitos, especialmente en el sector de la información. En el último Barómetro de Confianza, los medios de comunicación más tradicionales aparecen como las instituciones menos creíbles. En este contexto, las nuevas plataformas digitales han abierto el camino hacia una nueva forma de producir y consumir información.

En la actualidad, un 65 % de la ciudadanía a escala global recibe noticias a través de plataformas de redes sociales, motores de búsqueda o *apps* de noticias. Los ciudadanos perciben que los grandes medios de comunicación tienen otros intereses y prioridades más allá de la información, como atraer a grandes audiencias, apoyar una ideología o buscar la exclusividad de sus contenidos.

En este entorno marcado por la gran cantidad de contenidos generados por una variedad amplia de fuentes, no necesariamente siempre verídicas o rigurosas, la reputación de las

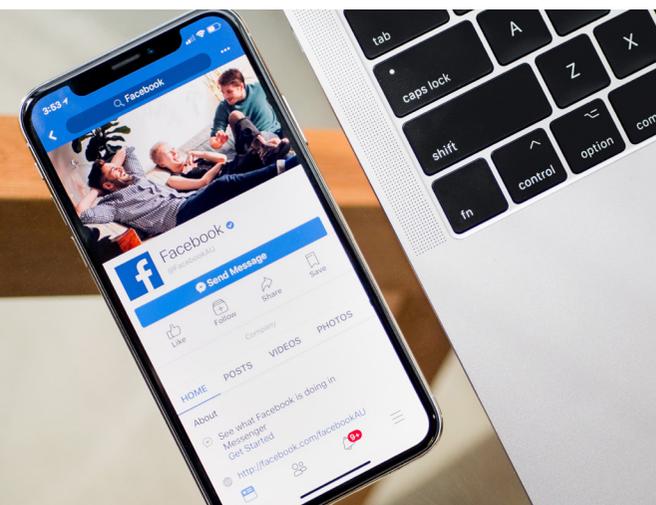
instituciones es un intangible complejo de gestionar y está sometido a cambios constantes.

El carácter horizontal de las redes sociales ha permitido a sus responsables posicionarse como meros facilitadores y no asumir responsabilidad sobre los contenidos que publican sus usuarios. El efecto más directo de la falta de control sobre los contenidos en estas plataformas es la proliferación de las *fake news* o noticias falsas, fenómeno cuya consecuencia principal ha sido una caída de dos puntos en la credibilidad de las redes sociales, como indica el Barómetro de Edelman 2018.



El aumento de la desconfianza está provocado por la falta de transparencia en estas plataformas, en las que el emisor de un contenido puede llegar a ser confuso o incluso anónimo. De hecho, un 59 % de la población opina que cada vez es más difícil saber si una noticia proviene de un medio respetado o no.

El siguiente paso lógico sería que las redes sociales abandonen su postura de mediadores y se hagan responsables del contenido que publican y comparten sus usuarios. En 2018, plataformas como Facebook ya han tomado medidas para recuperar el control de sus contenidos, con la implementación de algoritmos que permitirán dar prioridad a fuentes



#### 4.1 La confianza sigue estancada

#### 4.2 Navegando en la era de la posverdad

#### 4.3 Diversidad en un mundo globalizado

#### 4.4 Digitalización al servicio de los intangibles



tes de noticias consideradas más confiables y evitar así el impacto de las noticias falsas. En este sentido, durante los primeros meses de 2018, ha salido a la luz que un investigador universitario pudo haber obtenido en 2014 información de hasta 50 millones de usuarios de Facebook para su posterior filtración a la firma de marketing político Cambridge Analytica. Esta, a su vez, está siendo investigada por el supuesto uso de esta información en el diseño de campañas políticas como la del Brexit o la campaña presidencial de Donald Trump en las últimas elecciones estadounidenses. Ante esta situación y la presión de organizaciones como la asociación de anunciantes británica Incorporated Society of British Advertisers (ISBA), el CEO de Facebook, Mark Zuckerberg, ha reconocido en un mensaje publicado en los principales diarios de Estados Unidos y Reino Unido que se trata de un «abuso de la confianza» por el cual se disculpa por no «haber hecho más en su momento». Por su parte, y en el caso de YouTube, tras numerosas polémicas y la retirada de múltiples anunciantes por la aparición de publicidad en contenidos inapropiados u ofensivos, la plataforma de vídeo ha decidido cambiar sus condiciones sobre qué canales o vídeos pueden ser monetizados y contener publicidad. Así, estas redes se convertirán en instituciones asentadas con responsabilidad para gestionar la confianza de sus usuarios.

### Hacia redes de confianza horizontal

El nuevo contexto digital transforma también las formas en las que se genera y gestiona la confianza. Estos nuevos entornos abiertos fomentan la participación y, como explica Rachel Botsman, experta en tecnologías digitales, provocan que la confianza, en lugar de fluir hacia arriba —a instituciones, expertos, autoridades y reguladores— ahora fluya horizontalmente hacia compañeros, amigos y otros usuarios.

Los entornos virtuales cambian la forma en la que las plataformas, especialmente las relacionadas con la economía digital, ganan la confianza de los ciudadanos. Así, esta con-

fianza se mide en número de seguidores, comentarios y puntuaciones de usuarios que valoran y comparten su experiencia. De esta forma, los mecanismos tradicionales con los que se construía la confianza —familiaridad, cercanía, trato cara a cara— desaparecen y se crean redes de confianza digital. Con ello, la confianza en el mundo digital se confunde con la reputación, ya que esos comentarios y evaluaciones se convierten en una carta de presentación, en una identidad digital de la que va a depender el valor de la plataforma.

Los usuarios tienen ahora la capacidad de influir en la reputación de una organización a través de la red, por lo que exigen, para formar sus opiniones, una mayor cantidad de información, es decir, niveles más altos de transparencia. Para poder cumplir esas expectativas, las compañías deben comunicar relatos honestos, comprensibles y que estén al alcance de todos los grupos de interés.

Aunque la influencia de las nuevas tecnologías en la generación de confianza es innegable, existe una serie de elementos que pueden gestionar las organizaciones para motivarla. GlobeScan y Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, en *Gestión de la confianza: riesgos y oportunidades*, destacan tres: la competencia operacional, la integridad en las operaciones y en la comunicación y la benevolencia, demostrada a partir de la relación de las organizaciones con la sociedad. Concretamente, este estudio explica que la integridad y la honestidad, la gestión ambiental en todas las operaciones, y la comunicación sobre éxitos y errores son, para los profesionales de asuntos públicos y comunicación, los motores más importantes de la confianza.

#### 4.1 La confianza sigue estancada

#### 4.2 Navegando en la era de la posverdad

#### 4.3 Diversidad en un mundo globalizado

#### 4.4 Digitalización al servicio de los intangibles

## EVIDENCIAS

- Los medios de comunicación y las redes sociales se posicionan como las fuentes de información menos crebles. Así lo indica el informe *Authenticity in an uncertain world* realizado por Fleishman Hillard, según el cual la confianza en medios tradicionales de *broadcasting* es del 27 %, en medios en papel del 23 % y en redes sociales del 19 %. Esta desconfianza en las fuentes de información ha provocado, como subraya el *Informe Digital de Noticias* del Instituto Reuters de 2017, que el 29 % de la población mundial evite de forma activa el uso de cualquier tipo de tecnología de la información.
- Las redes sociales se convierten, cada vez más, en medios de comunicación, según la percepción de sus usuarios. Como señala el *Trust Barometer 2018* de Edelman, un 49 % de encuestados identificaron a Twitter como una empresa de medios. Este mismo dato es del 47 % para YouTube y del 39 % en el caso de Facebook. Por otra parte, existe un porcentaje de personas que consideran que estas plataformas son al mismo tiempo una compañía tecnológica y de medios, especialmente en relación a Facebook, donde un 39 % de encuestados la identificaron con esa doble visión empresarial.





## 4.2

### Navegando en la era de la posverdad

Las transformaciones políticas, económicas y sociales han llegado a todos los rincones del mundo. La crisis económica, el ascenso del populismo y la crisis migratoria han revolucionado el sistema de valores vigente hasta el momento. Ahora, un nuevo panorama comienza a definirse.

#### 4.1 La confianza sigue estancada

#### 4.2 Navegando en la era de la posverdad

#### 4.3 Diversidad en un mundo globalizado

#### 4.4 Digitalización al servicio de los intangibles

##### ESPAÑA



**80 % de la población está preocupada por la utilización de noticias falsas como un arma**

##### MUNDO

**7 de cada 10 personas están preocupadas por este tema**

Fuente: EDELMAN, 2018



## Un contexto marcado por la incertidumbre y la disrupción

Por una parte, los sistemas políticos de todo el mundo se ven desafiados por nuevos líderes y partidos cuyo objetivo es hacer temblar las bases del *establishment*. Según el politólogo Cas Mudde, el populismo puede definirse como una ideología que considera que la sociedad está dividida en dos grupos homogéneos enfrentados, «las personas puras» y «la élite corrupta». Con esta perspectiva de enfrentamiento entre grupos, los partidos populistas han conseguido representación en distintos parlamentos europeos y presidencias, tanto en Europa como en América.

En el caso del sistema financiero, como señala el informe *The Global Competitiveness Report 2017–2018* del Foro Económico Mundial, a pesar de que la crisis económica estalló hace 10 años, el sector bancario continúa siendo vulnerable y aún no ha recuperado los niveles de estabilidad de antes de la debacle de 2007. Esta situación pone sobre la mesa la posibilidad de repensar el capitalismo como se ha entendido hasta el momento. Así, surgen nuevas propuestas como la economía inclusiva, un modelo que considera las distintas dimensiones de la vida económica y amplía las oportunidades para lograr una prosperidad compartida.

Como telón de fondo a las transformaciones políticas y económicas, los movimientos migratorios continúan aumentando, con 258 millones de migrantes internacionales en 2015, según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), motivados por las guerras y las situaciones de conflicto político y cambio climático. Una situación a la que han de adaptarse las ciudades y las economías locales de todo el mundo para fomentar la integración y la cohesión social.

En este contexto, las disrupciones tecnológicas son uno de los pocos factores que pueden tener consecuencias positivas o negativas transversales en todas las fases de transformación. Una de las principales influencias negativas que protagonizó la tecnología el pasado año 2017 ha sido la proliferación de las *fake news* o noticias falsas, concepto cuyo uso, según los editores de los Diccionarios Oxford, ha aumentado en un 365 % en el último año. Este fenómeno puede considerarse como el asentamiento de la posverdad, definida por la Real Academia Española (RAE) como «la distorsión deliberada de una realidad que manipula creencias y emociones, con el fin de influir en la opinión pública y en las actitudes sociales». Por lo tanto, es en este ámbito, dominado por la confusión, en el que nacen las noticias falsas.

## Mecanismos para enfrentarse a la posverdad

Para comprender su proliferación es necesario entender cómo ha cambiado el modelo de producción y difusión de la información. Internet y, concretamente, las redes sociales, han invertido y democratizado el proceso informativo. Por una parte, la facilidad de que cada uno pueda convertirse en un canal de difusión ha provocado el aumento exponencial del volumen de fuentes informativas, y por otro lado, al acelerarse la velocidad en el proceso de difusión de la información, aumenta la cantidad y rapidez de propagación de informaciones falsas, un fenómeno que existe desde hace tiempo pero que nunca lo había tenido tan fácil para llegar a públicos tan amplios de forma tan rápida.

Si hay un ámbito en el que las noticias falsas han tenido un impacto, por el momento incalculable, es en la política. Líderes políticos de todo el mundo han sido víctimas de escraches y falsas acusaciones que han influenciado de una forma u

#### 4.1 La confianza sigue estancada

#### 4.2 Navegando en la era de la posverdad

#### 4.3 Diversidad en un mundo globalizado

#### 4.4 Digitalización al servicio de los intangibles



otra en los resultados de las elecciones celebradas en 2017. El presidente francés Emmanuel Macron ha sido la primera autoridad que ha anunciado una ley que podría controlar el contenido en la red durante periodos electorales concretos para, según palabras extraídas de su discurso de fin de año, «proteger la vida democrática de las noticias falsas». A España también ha llegado este debate aunque existen dudas ante la complejidad de legislar este asunto sin limitar la libertad y pluralidad de opiniones. Pero sí se introduce la necesidad de lo que se ha calificado como «alfabetización mediática» y la importancia de combatir la desinformación a través de la educación y de soluciones técnicas y empresariales. Por su parte, y tal y como asegura el informe *Trust in News* de Kantar Media, los consumidores creen que es su responsabilidad (44 %) enfrentarse a las noticias falsas eligiendo medios de comunicación fiables, aunque afirman que una regulación más estricta también ayudaría (42 %).

Muchos autores consideran que la filosofía consigue que la sociedad, y en concreto los jóvenes, detecten la mentira. La catedrática de filosofía Adela Cortina señala que frente a la era de la posverdad, «la filosofía tiene que denunciar qué es sencillamente mentira y fomentar el afán por lo verdadero, la actitud lúcida de quien critica la información que recibe, y ofrecer criterios para poder contrastarla con la realidad. Porque, la realidad sigue existiendo, aunque en ocasiones no lo parezca».

#### Y las empresas, ¿cómo pueden responder?

El sector privado tampoco ha conseguido escapar de las noticias falsas. En la actualidad, y según datos de Kantar Media, solo un 56 % de los ciudadanos confía en que lo que lee es cierto —y no falso— la mayor parte del tiempo. En Estados Unidos, PepsiCo y New Balance fueron objeto de

boicots tras difundirse declaraciones falsas de la directora ejecutiva de PepsiCo en contra de los votantes de Donald Trump, y del vicepresidente de relaciones públicas de New Balance a favor de una supuesta «revolución Trump».

Ante esta situación, las compañías van a necesitar monitorizar más y más la presencia de sus marcas en Internet y el tono de las noticias sobre su empresa, además de crear protocolos que permitan atajar rápidamente los efectos negativos de las noticias falsas en su reputación.

Por otra parte, la posverdad está transformando también el mercado y las expectativas que han de cumplir las organizaciones en la interacción con sus grupos de interés. Como consecuencia de la mayor accesibilidad de la información, los ciudadanos están más empoderados y mejor informados. Ante esta situación, el sector empresarial comienza a apostar por un cambio en el modelo de negocio que permita adaptarse a los efectos de las disrupciones sociales y tecnológicas. Así lo refleja el informe de KPMG, *Global Transformation Study*, que señala que un 96 % de organizaciones se encuentran en fase de transformación, y casi la mitad han completado al menos una iniciativa de transformación en los últimos 24 meses.

De esta forma, la posverdad hace que la gestión de la reputación sea más importante que nunca. Como se expuso en la «I Cumbre de Comunicación Estratégica – Cibecom», celebrada en Miami en abril de 2017, la reputación se debe considerar una valoración o sentimiento capaz de motivar comportamientos. Si este reconocimiento es positivo se desencadenarán comportamientos favorables para la empresa, y al revés si es negativo. En definitiva, en la incertidumbre que produce la posverdad, las organizaciones necesitarán navegar con un mapa de ruta marcado por la responsabilidad y la transparencia.

4.1 La confianza sigue estancada

4.2 Navegando en la era de la  
posverdad

4.3 Diversidad en un mundo  
globalizado

4.4 Digitalización al servicio de  
los intangibles



## EVIDENCIAS

- El fenómeno de las noticias falsas podría tener un impacto directo en el resultado de elecciones, y el control de su difusión se escapa incluso de las manos de los más expertos en tecnología. Facebook, Google y Twitter admitieron que durante la campaña presidencial de 2016, entidades rusas difundieron contenidos falsos con mentiras sobre el entonces presidente Barack Obama y la rival de Trump, Hillary Clinton. Estas noticias fueron compartidas por 126 millones de usuarios, un tercio de la población del país. Como consecuencia, Google y Facebook han anunciado políticas que restringirán la aparición de anuncios de páginas web de noticias falsas.
- A escala mundial, los medios de comunicación aparecen por primera vez como la institución que menos confianza genera según los resultados del *Trust Barometer 2018* de Edelman. En 22 de los 28 países encuestados el estudio establece que se desconfía de los medios. Aunque tal y como aseguran los resultados de *Trust in News* de Kantar Media, se asocia principalmente a los medios exclusivamente digitales y a las redes sociales, mientras que las publicaciones impresas y la televisión son reconocidos como fuentes de información más fiables.
- Un 63 % de la población mundial no es capaz de distinguir entre periodismo o noticias verídicas y rumores o falsedades, según el *Trust Barometer 2018*. España es uno de los países en los que más preocupa que se utilicen las noticias falsas como un arma: lo teme entre un 76 y un 80 % de la ciudadanía. Esta misma preocupación afecta a 7 de cada 10 personas a escala global.
- La información digital, en todos sus formatos, es el medio preferido por la audiencia, según Kantar Media. Un 78 % de los encuestados accede a noticias a través de plataformas online (un 92 % en el caso de los jóvenes entre 18 y 34 años) y un 76 % las ve en televisión.



## 4.3 Diversidad en un mundo globalizado

A pesar de los esfuerzos de la globalización por integrar sociedades y culturas, la segregación por motivos de género, sexo, raza, capacidades físicas o intelectuales, continúa siendo uno de los mayores obstáculos en el camino hacia una sociedad más justa.

Como contrapartida, se considera que la diversidad tiene un papel fundamental en el ámbito de la gestión empresarial. Desde el Centre for Responsible Business de la Universidad de Berkeley aseguran que «la diversidad es un factor crítico para mejorar la calidad de liderazgo y la toma de decisiones de una compañía; su desempeño financiero, medioambiental, social, de gobernanza, y su sostenibilidad a largo plazo».

El problema es que, lejos de encontrarnos en un mundo global en el que todas las personas disfrutan de los mismos derechos, la desigualdad sigue siendo una realidad que afecta, entre otros colectivos, especialmente a las mujeres. Así lo demuestran los datos del último estudio *PwC Women In Work Index*, según el cual, en 2017, una mujer trabajadora en cualquier país de la OCDE ganó de promedio un 16 % menos que sus homólogos varones, a pesar

de estar cada vez más cualificadas. Acabar con esta disparidad podría suponer un aumento en los ingresos de las mujeres de hasta dos billones de dólares. Una de las explicaciones de esta situación es la mayor dificultad que tienen las mujeres a la hora de conseguir ascensos. El conocido «techo de cristal» ejemplifica de forma visual la segregación vertical que impide a las mujeres conseguir mejores puestos de trabajo y, como consecuencia, sueldos superiores. En este sentido, solo un 5 % de máximos ejecutivos de todo el mundo son mujeres. Como señala el estudio *Behind Every Global Goal: Women Leading the World to 2030* de Business & Sustainable Development Commission, el prejuicio inconsciente de los directivos es para un 44 % de mujeres una de las principales barreras para la igualdad.

A escala mundial, la brecha de desigualdad de género alcanza el 32 %, según el informe *The Global Gender Gap Report 2017*, realizado por el World Economic Forum, que mide las disparidades en participación y oportunidades económicas, logros en la formación, salud y supervivencia y empoderamiento político.

4.1 La confianza sigue estancada

4.2 Navegando en la era de la posverdad

4.3 Diversidad en un mundo globalizado

4.4 Digitalización al servicio de los intangibles



### Pérdida de talento por el acoso laboral

Además de la desigualdad salarial y de oportunidades, las mujeres se enfrentan a otros problemas en sus puestos de trabajo como el acoso en el ámbito laboral. A pesar de los esfuerzos de algunas empresas por desarrollar programas para evitar estas situaciones o crear canales de denuncia, un estudio publicado por la revista *Harvard Business Review* apunta que las empresas estadounidenses con expedientes de quejas por acoso han perdido a una gran cantidad de empleadas, especialmente mujeres de origen afroamericano, latino y asiático. Esto se traduce en una fuga de talento y pérdida de fuerza de trabajo capacitada para las empresas; de hecho, es la razón más común por la que las mujeres abandonan sus puestos de trabajo.



La brecha de desigualdad de género alcanza

Fuente: WEF, 2017

Como parte esencial de la solución, la misma investigación ha descubierto que una mayor igualdad en el lugar de trabajo está relacionada con la disminución de los casos de acoso laboral, es decir, cuantas más mujeres ocupan puestos de dirección, menos son los casos de acoso. Así, la reducción de la diferencia de poder puede ser la clave para que las mujeres puedan explotar todo su potencial.

### Mujeres para liderar un nuevo modelo de empresa

En un mundo globalizado solo tiene sentido un liderazgo diverso, que puede alcanzarse a través del desarrollo sosteni-

ble. De hecho, la igualdad de género es el número 5 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecido por las Naciones Unidas (ONU).

En el cumplimiento de este objetivo, la ONU considera a las mujeres un pilar esencial y, como señala el estudio *Behind every Global Goal: Women leading the world to 2030*, la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y niñas debería implementarse de manera transversal a todos los ODS para asegurar su éxito.

Esta investigación asegura que las mujeres tienen especial influencia a la hora de definir las agendas de sostenibilidad de las empresas que dirigen. En este sentido, las organizaciones que cuentan con la presencia de mujeres en sus comités directivos suelen medir mejor sus emisiones de carbono o implementar programas con proveedores para reducir la huella de carbono en la cadena de valor. Además, son organizaciones con mayor disposición a integrar los impactos del cambio climático en los modelos de negocio, desarrollando productos más sostenibles e integrando energías renovables.

Por otro lado, las empresas con un mayor número de mujeres en los órganos de dirección tienden a ser más transparentes y a tener una mejor gobernanza corporativa. Las organizaciones lideradas por mujeres se comportan de forma más ética y responsable.



La igualdad salarial supondría 2 billones de dólares más para la mujer

Fuente: PWC, 2017

#### 4.1 La confianza sigue estancada

#### 4.2 Navegando en la era de la posverdad

#### 4.3 Diversidad en un mundo globalizado

#### 4.4 Digitalización al servicio de los intangibles

## EVIDENCIAS

- La desigualdad de oportunidades en el entorno laboral es, a día de hoy, un obstáculo que frena el crecimiento de las mujeres. Según el informe *Women in the Workplace 2017* de McKinsey, un 37 % de mujeres considera que su género ha tenido que ver con la pérdida de oportunidad de un ascenso, un aumento de sueldo o la oportunidad de avanzar en su carrera. Esta percepción se refleja en la proporción de ascensos, un 7,4 % en mujeres blancas, un 6 % en mujeres asiáticas, un 5,8 % en empleadas latinas y un 4,9 % en trabajadoras negras.
- El trabajo de las mujeres es esencial para el desarrollo sostenible. Por ejemplo, las mujeres en la Cámara de Representantes estadounidense han conseguido, entre 2006 y 2015, superar en votos a sus compañeros varones en todos los temas relacionados con la protección ambiental. Como apunta la investigación *When Women Lead. Women's Environmental Voting Records in Congress: An Update, 2006–2015*, las mujeres representantes consiguen una media de 69 puntos en el *National Environmental Scorecard* de la organización League of Conservation Voters, frente a los 44,6 puntos de sus compañeros varones.





## 4.4 Digitalización al servicio de los intangibles

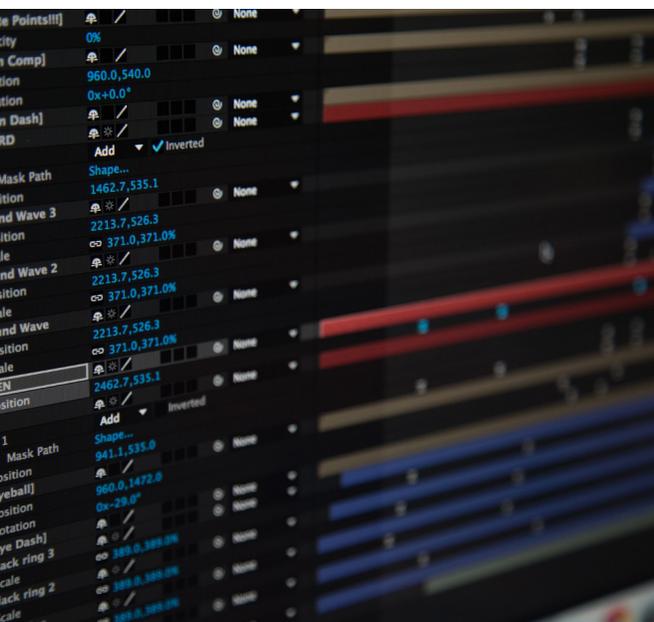
A medida que avanza el proceso de digitalización de las sociedades, el volumen de datos que se genera diariamente aumenta de manera exponencial. Vivimos rodeados de información abundante y avances increíbles en tecnología, pero aún luchamos para resolver problemas globales como la pobreza y el cambio climático. ¿Cómo utilizar todos los datos disponibles para abordar estos desafíos de una forma más eficiente? ¿Cómo capitalizar este potencial para analizar mejor los datos y generar soluciones y avances para la sociedad?

#### 4.1 La confianza sigue estancada

#### 4.2 Navegando en la era de la posverdad

#### 4.3 Diversidad en un mundo globalizado

#### 4.4 Digitalización al servicio de los intangibles



### Oportunidad colectiva

Esta gran cantidad y variedad de información disponible —o *big data*— abre un amplio abanico de posibilidades para gestionar los intangibles desde una perspectiva analítica y sirve para poner en valor e impulsar el impacto positivo de dicha gestión. Ello requiere que, como organizaciones, seamos más inteligentes a la hora de recopilar, analizar y aprovechar los datos.

Estamos en una era donde la gestión del *big data* converge con la experiencia y el conocimiento humano para que podamos identificar, comprender, resolver e inspirar acciones para los desafíos sociales que enfrentamos como sociedad global. En la actualidad, contamos con las capacidades tecnológicas y la inteligencia humana necesarias para abordar grandes desafíos como el cambio climático, la desigualdad y la pobreza.



Todas las investigaciones y expertos insisten en que para que los avances en tecnología —desde la nube y las bases de datos en red hasta los algoritmos de búsqueda, la realidad aumentada y las sofisticadas API (interfaces de programas de aplicaciones)— puedan traducirse en cambios sostenibles y escalables, hay que inyectar más conocimiento humano en el proceso de gestión de datos. La clave está en pensar qué problema estamos tratando de resolver, quién debe ser parte del proceso y, finalmente, cómo lo haremos, para poder aprovechar los datos al máximo. En un tiempo

de fuentes de datos e información aparentemente infinitas, el «propósito» de la analítica es esencial para incrementar el impacto social y ambiental.

Como se afirma en el informe de tendencias de Weber Shandwick *Purpose-Driven Data*, «ya no podemos buscar los datos para validar la historia que queremos, o saber cómo contarla», sino que «debemos permitir que los datos revelen la historia que necesita ser contada». Esto eleva la importancia de la ética y la responsabilidad por parte de los gestores de datos en general, y de los grandes gigantes tecnológicos, en particular. Profundizaremos con mayor detalle en esta idea en la tendencia «Innovación y ética, un dilema sin resolver».

### La digitalización ¿cambia las reglas de la gestión de intangibles?

La digitalización puede ser un motor que cambie la forma en la que las organizaciones entienden hoy en día los intangibles, con el desarrollo de nuevas soluciones para su gestión. En este sentido, en el entorno altamente competitivo en el que se desenvuelven las compañías actuales se generan nuevas necesidades de información tanto financiera como no financiera. Por lo tanto, las nuevas posibilidades de la tecnología pueden ayudar a avanzar hacia una mejor gestión de esas exigencias.

Una de las formas más efectivas de gestionar los intangibles es a través de un cuadro de mando integral capaz de relacionar el desempeño de los activos tangibles e intangibles a través de la medición del valor de estos activos con indicadores tanto financieros como no financieros. Así, según algunas investigaciones, la gestión de los activos tangibles e intangibles deberían integrar cinco perspectivas distintas: la perspectiva financiera; la humana, en referencia al talento

#### 4.1 La confianza sigue estancada

#### 4.2 Navegando en la era de la posverdad

#### 4.3 Diversidad en un mundo globalizado

#### 4.4 Digitalización al servicio de los intangibles

de las personas; una perspectiva interna, estructural y organizacional; una perspectiva comercial; y una perspectiva social, relacionada con actuaciones de responsabilidad social.

Debido a la complejidad que supone aunar y gestionar la información que proporcionan esos indicadores, la digitalización es clave en el proceso de interconexión entre los mismos. Es precisamente la misma dificultad de relacionar ambos planos y la baja frecuencia con la que se suelen reportar los datos financieros lo que puede ralentizar la medición de la variación de los valores intangibles. Ante esta situación, la medición en tiempo real de métricas intangibles puede ser una solución que permita a las organizaciones detectar posibles riesgos y actuar de forma casi instantánea. Para ello ya existen algunas soluciones como *Brand Pulse* de Conento, una métrica para la medición del intangible de marca que incluye como una de sus variables de gestión la experiencia de marca, de la que se realiza un seguimiento a través de la escucha social en temas de calidad, innovación o transparencia.

Un 50 % de países de «altos ingresos» tienen como mínimo un programa de *big data* por cada Objetivo de Desarrollo Sostenible



Fuente: BANCO MUNDIAL, 2017

Para la medición de los intangibles, el *big data* puede ser una herramienta que facilite la recogida e interpretación de la información sobre áreas como recursos humanos. «People analytics» es como se ha denominado a la intersección entre *big data* y recursos humanos, con el objetivo de conseguir datos que permitan potenciar, atraer y retener el talento. De esta misma forma, el «Sentiment Analysis»

permite, de forma similar, hacer un seguimiento de la valoración de una organización o marca que hacen los clientes a través de Internet.

### Culturas digitales, colaborativas y tolerantes al riesgo

La adaptación a entornos de mercado cada vez más digitales y el aprovechamiento de las tecnologías para mejorar las operaciones y servicios son objetivos importantes para todas las empresas.

Las culturas corporativas cambian con esta evolución y pasan del trabajo en silos al trabajo transversal en equipos multifuncionales. Los objetivos e incentivos compartidos también influyen en la mentalidad de los empleados, al estar expuestos a nuevas formas de relacionarse entre sí. Introducir nuevos modos de pensar y estilos de trabajo fortalece la cultura de la compañía y aumenta su agilidad. Del mismo modo, cuando se implementan cambios sistémicos en la forma en que se organizan y desarrollan las fuerzas del talento, crece la innovación en el lugar de trabajo y se cultivan culturas y experiencias con mentalidad digital.

La cuestión es cómo este cambio fundamental, en la forma en que se realiza el trabajo, tiene implicaciones significativas en el comportamiento organizacional, la cultura corporativa, la atracción del talento y las estrategias de liderazgo. Desde el Massachusetts Institute of Technology (MIT) aseguran que «la organización ideal, transformada por tecnologías digitales y capacidades, impulsa mejoras en los procesos y nuevos modelos de negocio que generen valor». Estas organizaciones utilizan la tecnología digital esencialmente para hacer negocios de maneras radicalmente diferentes.



#### 4.1 La confianza sigue estancada

#### 4.2 Navegando en la era de la posverdad

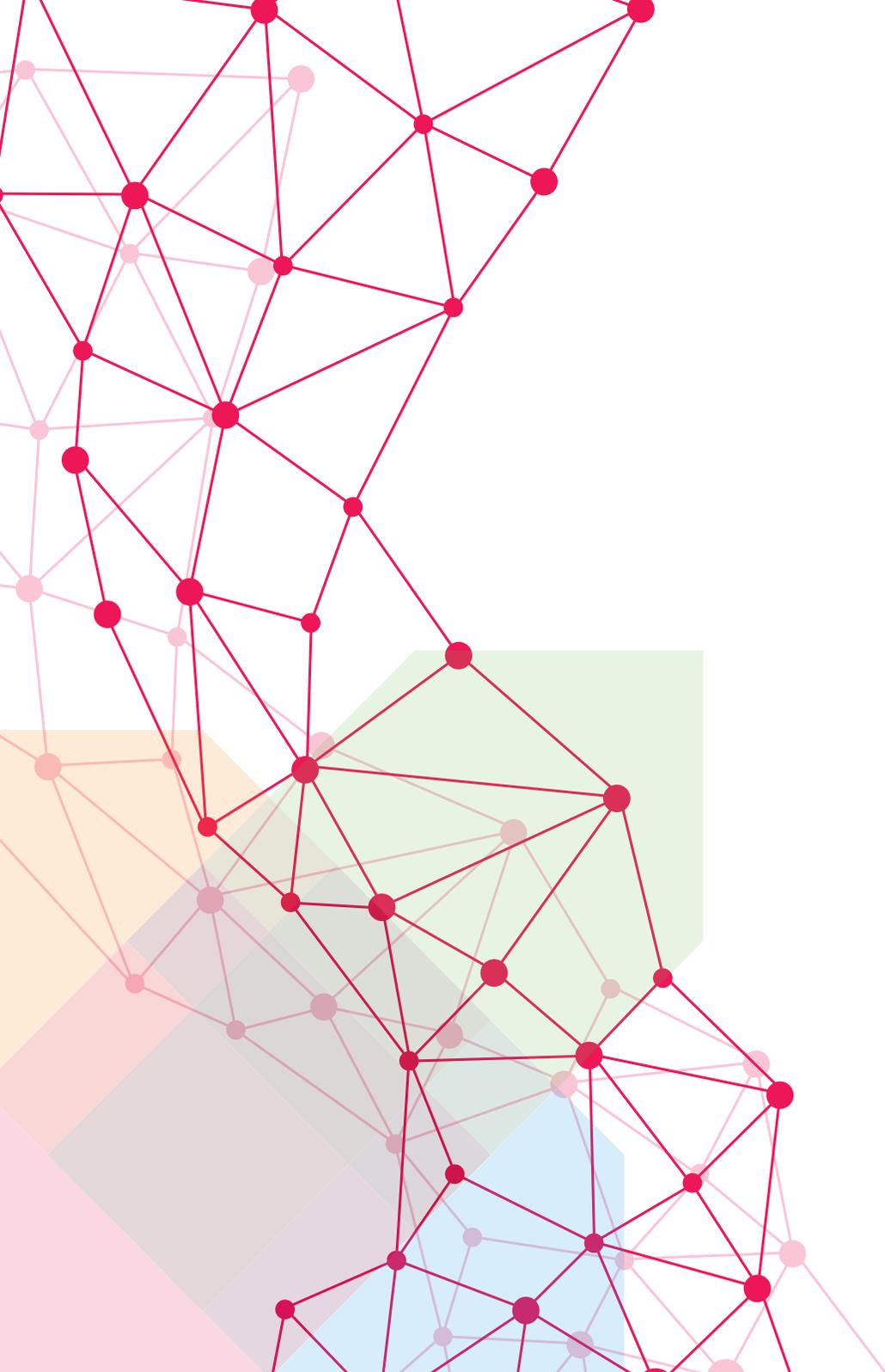
#### 4.3 Diversidad en un mundo globalizado

#### 4.4 Digitalización al servicio de los intangibles



## EVIDENCIAS

- La inquietud por capitalizar el potencial del análisis de datos y conocimientos disponibles para generar soluciones para la sociedad crece con la explosión de la tecnología y la relevancia del *big data* a escala global. Según datos del Banco Mundial, para el año 2025, nuestro universo digital alcanzará 180 zettabytes de datos, lo que equivale a 5,6 billones de teléfonos inteligentes de 32 gigabytes. Como contrapartida, 700 millones de personas viven en la pobreza extrema, 663 millones de personas no tienen acceso sostenible al agua potable y casi 6 millones de niños mueren cada año, en su mayoría debido a causas prevenibles o tratables.
- Aplicar la tecnología para desarrollar productos y servicios más sostenibles es una de las tendencias más asentadas, según un informe del Instituto de Liderazgo Sostenible de la Universidad de Cambridge. De hecho, el mercado de productos y servicios sostenibles ha crecido en más de 100.000 millones de dólares.
- Según el estudio del Banco Mundial *Using Big Data for the Sustainable Development Goals*, un 50 % de países, clasificados como de «altos ingresos», tienen como mínimo un programa de *big data* por cada proyecto de ODS. La gestión de grandes volúmenes de información permite, como especifica este informe, mejorar los sistemas de frecuencia y desagregación de datos.
- Las organizaciones con madurez digital reconocen y premian a los equipos colaborativos y multifuncionales; y el 85 % otorga importancia a las iniciativas que impulsan la agilidad organizacional, lo que se conoce como metodología *agile* o metodologías *lean*. Más del 70 % de los directivos de compañías digitalmente maduras aseguran que sus organizaciones están cada vez más estructuradas en torno a equipos multifuncionales, frente a solo el 28 % de las empresas que afirman encontrarse en las primeras etapas del desarrollo digital, según el Informe *Achieving Digital Maturity: Adapting Your Company to a Changing World*, realizado por el MIT y Deloitte.



# 5

## TENDENCIAS EN REPUTACIÓN

- 5.1 Reputación en tiempos de desconfianza
- 5.2 Las marcas buscan la autenticidad
- 5.3 Nueva cultura corporativa: abierta y flexible
- 5.4 Los líderes protagonizan el discurso sobre intangibles



## 5.1

# Reputación en tiempos de desconfianza

Como se ha comentado en diferentes tendencias a lo largo del informe, la falta de confianza en las instituciones es uno de los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones en la actualidad. En un contexto de posverdad y saturación de información, las compañías han de averiguar cómo construir una reputación estable y creíble que les permita ser más resilientes ante las continuas disrupciones.

Para ello, los dos factores más importantes para construir una reputación sólida son el buen desempeño y la comunicación. Se necesitan organizaciones que hagan lo que dicen que van a hacer y cuenten lo que hacen, donde los comportamientos y la comunicación vayan alineados en un mismo sentido. De esta forma, un buen desempeño es necesario para influir en las percepciones de los grupos de interés, que se elaboran a partir de las experiencias directas con la empresa en todos los puntos de contacto, de las recomendaciones de terceros, y de la misma comunicación que genera la organización. Por lo tanto, el nexo de coherencia entre comportamientos y comunicación es la fórmula para alcanzar el reconocimiento, la admiración y la confianza de los *stakeholders*.

En la «I Cumbre Iberoamericana de Comunicación Estratégica – Cibecom» se remarcó que la comunicación facilita la construcción de una buena reputación, pero por sí sola no es suficiente; ha de ir acompañada de un buen desempeño real para poder conseguir el reconocimiento de los distintos grupos de interés e influir en sus comportamientos y juicios de valor. De esta forma, la vía para alcanzar la buena reputación, que se ha establecido ya como uno de los in-

dicadores no financieros más prometedores para la gestión empresarial, viene determinada tanto por la excelencia en comunicación como por la excelencia en el desempeño, teniendo en cuenta los posibles límites que puede alcanzar esta reputación en función del contexto social y del sector de actividad en el que se opera.

Cada vez más, distintas investigaciones señalan a la reputación como uno de los recursos intangibles no financieros más relevantes por su impacto directo en el negocio. De hecho, según, *RepTrak® España 2017*, mejorar cinco puntos la reputación incrementa la intención de compra en un 6,4 % y la intención de recomendación en 6,1 %. Además, como se desprende del estudio *Organizational Resilience Index Report 2017* de BSI, las organizaciones perciben el riesgo reputacional como el elemento más importante para la resiliencia del negocio.

Una forma de potenciar la reputación organizacional es a través de la responsabilidad social y de las políticas de negocio responsable. Así lo demuestra el estudio *RepTrak® España 2017*, en el que se subraya que, en el caso de España, el índice de confianza es mayor en aquellas compañías que se consideran más responsables. De hecho, según este mismo informe, un 43,5 % del peso de la reputación —un 40,9 % a escala global— está relacionado con temas de RSC, como son ciudadanía corporativa, buen gobierno y calidad del entorno laboral. Y así lo recogen también las investigaciones de GlobeScan donde la responsabilidad y la integridad se elevan como la principal palanca de construcción de confianza.

### 5.1 Reputación en tiempos de desconfianza

### 5.2 Las marcas buscan la autenticidad

### 5.3 Nueva cultura corporativa: abierta y flexible

### 5.4 Los líderes protagonizan el discurso sobre intangibles

## La medición, clave para gestionar la reputación

La reputación es un intangible afectado por múltiples variables y que puede generarse de forma distinta en cada uno de los grupos de interés. Por este motivo es importante contar con métricas que permitan tener un control interno de la evolución y el impacto de las acciones de la organización en su reputación. Así, por ejemplo, las métricas de reputación por grupo de interés permiten conocer la actitud de cada uno de estos grupos hacia la compañía, para medirlo, se han desarrollado distintas escalas entre las que destaca el «Reputation Quotient» (RQ) que consiste en un índice ponderado de valoraciones que contempla seis componentes principales entre los que destaca la responsabilidad social, el atractivo emocional y la cultura y entorno de trabajo, entre otros. La principal limitación de esta métrica es que todos los componentes ponderan por igual a la hora de contribuir a la reputación, un sistema que puede no ser cierto para todas las organizaciones.

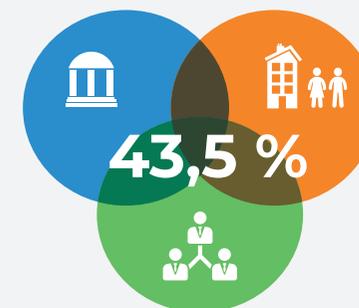
Por otra parte, el «Multistakeholder Reputation Measurement» es otra metodología que tiene en cuenta la diversidad de grupos de interés y, además, pondera el peso de cada uno y de las dimensiones de la reputación en función del sector en el que opere cada empresa y su tamaño.

Otra forma de medir la reputación es a través del desarrollo de sistemas y métricas de reputación internas que se vinculen directamente a la estrategia y proyectos de cada compañía. Una de las organizaciones que aplican este método es la aseguradora DKV, que ha desarrollado una medición del valor compartido que valora indicadores como su posición en los principales rankings de reputación y un estudio propio a sus grupos de interés. En el caso de este tipo de métricas internas y de control de la reputación es relevante también

que se reporte ante los comités directivos para que la reputación pueda valorarse cada vez más como un activo transversal al modelo de negocio y a la estrategia empresarial.

## ESPAÑA

Un **43,5 %** del peso de la reputación —un **40,9 %** a escala global— está relacionado con **issues de responsabilidad corporativa: ciudadanía corporativa, buen gobierno y calidad del entorno laboral**



Fuente: REPUTATION INSTITUTE, 2017

## Aprender a gestionar los ciberataques

La excelencia en el desempeño de forma continuada y mantenida en el tiempo es el camino correcto para ganarse la confianza de los grupos de interés, incrementar el capital relacional y mejorar la reputación. Es un tema delicado, ya que la percepción de los grupos de interés puede cambiar rápidamente si la organización no gestiona de forma correcta sus riesgos.

### 5.1 Reputación en tiempos de desconfianza

### 5.2 Las marcas buscan la autenticidad

### 5.3 Nueva cultura corporativa: abierta y flexible

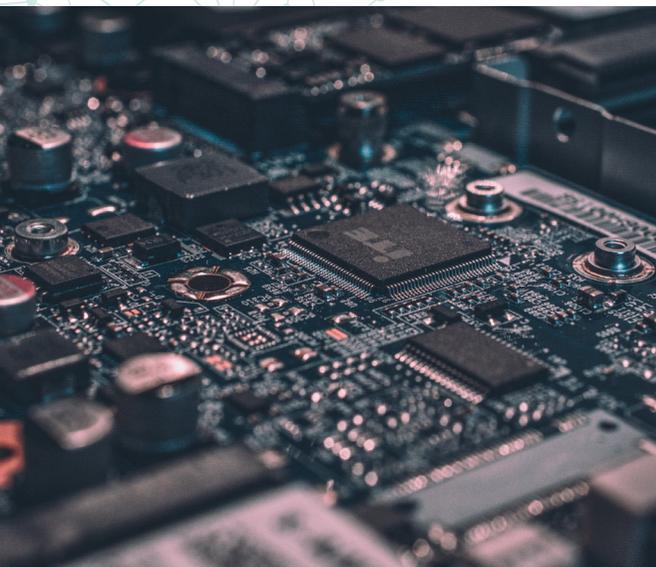
### 5.4 Los líderes protagonizan el discurso sobre intangibles

Uno de los riesgos con mayor impacto potencial en la reputación hoy en día son los ciberataques. Primero, por el efecto directo que pueden tener en los grupos de interés, por ejemplo, con la pérdida o robo de datos; y segundo, porque muchas organizaciones no consiguen interpretar y gestionar los riesgos cotidianos que implican los ciberataques en una sociedad digital interconectada.

A nivel operacional, estos ataques tienen como consecuencia, principalmente, la interrupción en las operaciones y el hecho de comprometer la seguridad de datos sensibles, según el estudio *The Global State of Information Security® Survey 2018*, realizado por PwC. En España, las compañías se ven obligadas a parar sus operaciones alrededor de 17 horas de media al año como consecuencia de los ciberataques.

Los directivos reconocen en un 49 % no contar con una estrategia integral de seguridad, y un 55 % señala no disponer de procedimientos preestablecidos para responder ante este tipo de incidentes, según la *Encuesta Mundial de Seguridad de la Información 2018* de PwC. Para crear organizaciones resilientes a este tipo de ataques y poder así mantener la confianza, es necesario que estas asuman su responsabilidad ante este tipo de riesgos. Los líderes empresariales han de formar parte activa en la creación de políticas y planes de seguridad y colaborar con los responsables de ciberseguridad para que la gestión de riesgos sea transversal a todas las áreas de la organización y esté alineada con la estrategia de negocio.

Ante cualquier tipo de ciberataque, las compañías deben saber gestionar sus posibles impactos en la reputación. En este sentido, la transparencia es clave. Comunicar e informar a los clientes y al resto de *stakeholders* que puedan verse afectados por un ciberataque o una filtración de datos de forma honesta, rápida y ofreciendo soluciones es un recurso para mitigar posibles riesgos reputacionales.



### 5.1 Reputación en tiempos de desconfianza

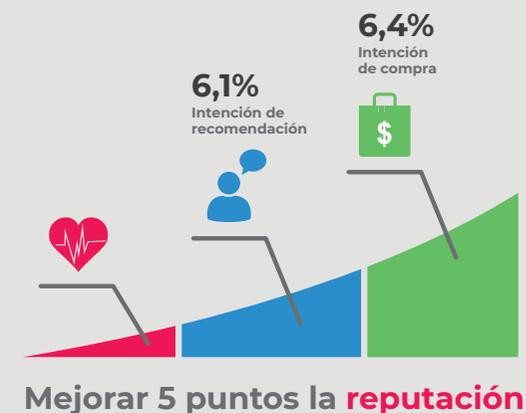
5.2 Las marcas buscan la autenticidad

5.3 Nueva cultura corporativa: abierta y flexible

5.4 Los líderes protagonizan el discurso sobre intangibles

## EVIDENCIAS

- El daño a la reputación y a la marca es el principal riesgo que preocupa a las organizaciones, según la encuesta *Global Risk Management Survey 2017*, elaborada por AON. Esto se debe, como indica el mismo informe, a la penetración de las nuevas tecnologías de la información y de las noticias en redes sociales, que han aumentado la exposición y han hecho más vulnerables a las organizaciones ante los riesgos reputacionales.
- A pesar de las consecuencias que puede tener un ciberataque en la actividad y la reputación de una organización, solo un 38 % de los estados miembro de la ONU han publicado estrategias de ciberseguridad, y tan solo un 11 % diseña un protocolo de actuación específico para esta cuestión, tal y como se recoge en el estudio *Global Cybersecurity Index Report 2017*, realizado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). En dicho informe se señala, además, que aunque un 61 % de Estados miembro cuenta con un equipo de respuesta a emergencias, solo el 21 % publica métricas sobre incidentes de ciberseguridad.



Fuente: REPUTATION INSTITUTE, 2017



## 5.2

# Las marcas buscan la autenticidad

En un entorno de cambios sociopolíticos y tecnológicos constantes, la creciente llamada a participar activamente en las preocupaciones de la sociedad —políticas o de otro tipo— está tan presente para las marcas como para las personas. El activismo personal se puede expresar con el respaldo de una marca con la que nos sentimos alineados, y como aseguran en el *Interbrand Breakthrough Brands 2017*, las marcas que permanecen sin responder a esta realidad corren el riesgo de erosionar su autenticidad y compromiso y de perder el apoyo de sus clientes.

5.1 Reputación en tiempos de desconfianza

5.2 Las marcas buscan la autenticidad

5.3 Nueva cultura corporativa: abierta y flexible

5.4 Los líderes protagonizan el discurso sobre intangibles

## Marcas confiables, reales y respetuosas

La autenticidad se ha convertido en un objetivo para el liderazgo de marca. Así lo preveía ya en 2007 el informe *Authentic Enterprise* de Arthur W. Page Society: las empresas y las organizaciones desean cada vez más ser consideradas como «auténticas». Sin embargo, no podemos simplificar este hecho; debemos entender bien qué significa ser una marca auténtica. ¿De dónde viene la autenticidad y cuáles son las implicaciones para la empresa y el consumidor?

La agencia de comunicación Cohn & Wolfe –que se fusiona con Burson Marsteller para dar lugar a la nueva firma Burson Cohn & Wolfe– realiza anualmente un estudio sobre la autenticidad de marca en el que asegura que este atributo se expresa a través de tres ámbitos: ser confiable, real y respetuoso. «Confiable» es un concepto que, vinculado a la marca, puede aplicarse al «producto o servicio que cumple su promesa». «Real» significa que proporciona una comunicación abierta, transparente y honesta con los consumidores: aquí, la integridad es la clave. «Respetuoso» se refiere a la relación de la empresa con el cliente, incluido el buen trato, la protección de su privacidad y el manejo de su información personal.

Vivimos en la era de la comunicación instantánea y las redes sociales. Con esto en mente, el consumidor anhela transparencia y responsabilidad y las exige. Para que una organización sea auténtica, tiene que hacer realidad sus promesas: debe demostrar su autenticidad, una práctica que empieza por verbalizar cuál es el propósito de su empresa. Si bien las compañías existen para obtener ganancias, deben comprender por qué existen, averiguar qué están tratando de lograr, más allá de la generación de beneficios, y para quienes lo hacen.

Para demostrar su autenticidad, las marcas necesitan, por

tanto, tener claro su propósito y, como consecuencia de ello, una narrativa que exprese ese propósito basada en historias reales que pueden demostrarlo y fortalecerlo. Este asunto cobra cada vez más importancia, como se destaca en la tendencia «Narrativa y comunicación, un reto creciente», de este mismo informe. Cabe resaltar que en la edición 2018 del estudio *Marcas con valores* se destaca la fuerza de la trazabilidad del relato: si una marca comunica un valor con hechos que lo demuestren, un 64 % de los consumidores se interesará por ella y un 17 % estaría dispuesto a comprarla.

Cabe destacar también que la marca corporativa sea el área temática más relevante para la función los directivos de comunicación y asuntos corporativos, según el estudio de Watson Helsby a empresas del FTSE 100. Pero cuando los directivos hablan de la importancia que está adquiriendo la marca corporativa entre sus funciones se refieren a su rol como plataforma de relación con todos los grupos de interés y a la definición y activación de comportamientos asociados a la identidad, valores y propósito corporativo, tanto en el ámbito interno como externo, a través de todos los puntos de contacto. Se trata, por tanto, de entender la marca como el propósito de la organización, el eje vertebrador de la cultura corporativa y de la estrategia de narrativa de la compañía; algo que, tiene una relación directa con la reputación, confianza y admiración que despierta la compañía.

El sistema discursivo corporativo y la estrategia de narrativa de marca son un componente esencial en la comunicación auténtica. Esto es lo que impulsa el reconocimiento, admiración y confianza hacia una marca, creando pensamientos favorables hacia ella y conectando con los consumidores y los ciudadanos.

## Brecha entre autenticidad y reputación



**5.1 Reputación en tiempos de  
desconfianza**

**5.2 Las marcas buscan la  
autenticidad**

**5.3 Nueva cultura corporativa:  
abierta y flexible**

**5.4 Los líderes protagonizan el  
discurso sobre intangibles**

La autenticidad es un atributo estrechamente ligado a la reputación. Según Fleishman Hillard, para conseguir ser auténticos tiene que haber una correlación entre lo que la marca dice de sí misma, lo que demuestra y lo que otros dicen de ella. El espacio entre la autenticidad y la reputación es lo que esta agencia denomina *authenticity gap* o brecha de autenticidad. Se requiere, así, una gestión proactiva de esta distancia entre las expectativas de las audiencias y las experiencias reales con una marca. Ya no se trata de percepciones, sino de crear verdaderas relaciones con los públicos desde un compromiso verdadero.

Entre las variables que influyen en la construcción de este atributo, se destaca el impacto social —relación con los empleados, con la sociedad y con el medio ambiente—, la gestión empresarial —estabilidad, integridad y narrativa creíble— y los beneficios para el cliente —oferta de productos que aporten valor, atención al cliente e innovación—.

De estas variables, las que se refieren a los servicios al cliente tienen un impacto del 51 % en la reputación. Por lo tanto, para impulsar el ajuste de la brecha entre autenticidad y reputación, resulta clave conocer cada vez mejor a los ciudadanos, estudiar qué buscan los públicos cuando

interactúan con una marca y cómo los productos o servicios responden a ello, si es que lo hacen.

Los consumidores exigen además un compromiso social de la empresa, alineado con sus creencias y aspiraciones personales. Según el estudio de Fleishman Hillard, un 74 % de consumidores que participaron en la investigación esperan que las grandes empresas sean capaces de aportar mejoras a los problemas sociales, y un 61 % detecta una brecha de autenticidad entre lo que dicen que hacen y lo que realmente hacen las organizaciones en lo que respecta a comportamientos medioambientales. Responder a esas aspiraciones supone crear una conexión verdadera con las personas, y ser reconocidos por ello.

5.1 Reputación en tiempos de desconfianza

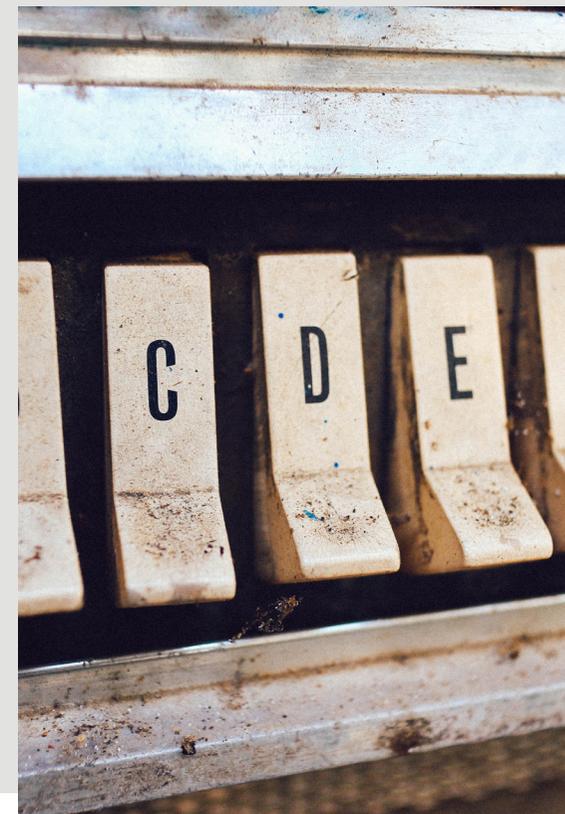
5.2 Las marcas buscan la autenticidad

5.3 Nueva cultura corporativa: abierta y flexible

5.4 Los líderes protagonizan el discurso sobre intangibles

## EVIDENCIAS

- Según el informe *Meaningful Brands 2017* elaborado por Havas Group, los consumidores perciben que menos de un 27 % de las marcas que utilizan mejoran su calidad de vida y bienestar. Como consecuencia, no les importaría que desaparecieran repentinamente hasta un 74 % de las marcas que consumen cada día. Estos datos revelan una falta de vinculación con la marca y la necesidad de explorar nuevos atributos de marca que aporten valor.
- En el caso de España, un 95 % de los consumidores asocian las marcas que utilizan en su día a día con valores positivos como la confianza, en un 63 %, la simpatía en un 18 %, y la atracción en un 14 %, según el informe *Marcas con valores*. Entre los principales atributos de marca que tienen un impacto en la decisión de compra, la honestidad influye en un 86 % de los consumidores, mientras que la coherencia es importante para un 85 % de españoles, la confianza destaca para un 84 % y la transparencia es un factor clave en la decisión de compra para un 82 % de los encuestados.
- En línea con la autenticidad, la simplicidad es otro atributo de marca que premian los consumidores. De hecho, según el informe *Global Brand Simplicity Index* realizado por Siegel+Gale, un 64 % de consumidores estaría dispuesto a pagar más por experiencias de compra más simples y un 61 % son más propicios a recomendar una marca cuando esta ofrece experiencias y comunicaciones más sencillas.





## 5.3 Nueva cultura corporativa: abierta y flexible

La pérdida de confianza en las organizaciones, los grandes cambios políticos a escala internacional y la incertidumbre que provoca la disrupción de las nuevas tecnologías son solo algunos de los factores que explican la caída continuada del compromiso de los empleados con sus compañías. De hecho, entre 2016 y 2017 este índice se ha visto reducido en dos puntos hasta el 64 % a escala global, según el informe *2017 Trends in Global Employee Engagement* realizado por AON. Un resultado aún más drástico se desprende de las investigaciones de Gallup donde se desvela que el 85 % de los empleados no se encuentran comprometidos con su organización. Es decir, tan solo el 15 % de los trabajadores a escala internacional se sienten vinculados, comprometidos y satisfechos con sus trabajos, según el informe *State of the Global Workplace*.

Ante esta situación, las empresas han de replantearse la posibilidad de transformar su cultura corporativa con el objetivo de que pueda convertirse en un elemento clave para atraer, retener y potenciar el talento dentro de sus propias plantillas. Para ello, un factor a tener en cuenta es la variedad de generaciones que conviven en una misma compañía y las exigencias y necesidades de cada una de ellas.

5.1 Reputación en tiempos de desconfianza

5.2 Las marcas buscan la autenticidad

5.3 Nueva cultura corporativa: abierta y flexible

5.4 Los líderes protagonizan el discurso sobre intangibles

### Millennials: preparados para cambiar la oficina

En este sentido, es la generación *millennial* la que se está incorporando actualmente al mercado laboral con una nueva definición del rol de la empresa. La generación del milenio —que en 2020 representará un 35 % de la fuerza laboral, según ManPower Group— valora el propósito corporativo como una prioridad y, en el caso de España, un 53 % busca que se reconozca su esfuerzo dentro de la empresa. Estos dos datos establecen las guías sobre las que tendrá que evolucionar la cultura corporativa: la elaboración y activación de un propósito claro y compartido por los empleados que incluya y tenga en cuenta sus valores y sus ejes motivacionales.

Por otro lado, esta generación busca la tecnología y la flexibilidad en sus puestos de trabajo, como elementos centrales para poder desarrollar su talento. Según el informe *Millennial Careers: 2020 Vision*, un 72 % de esta generación valora el trabajo flexible como una prioridad a la hora de buscar empleo, y la posibilidad de poder mejorar la conciliación entre su vida laboral y personal, como una de las exigencias para permanecer en una empresa.



**72 % de millennials valora el trabajo flexible y la conciliación a la hora de escoger una empresa**

Fuente: GALLUP, 2017

Algo similar ocurre con la tecnología. Esta generación está estrechamente ligada a las nuevas tecnologías, por lo que valora tener en su puesto de trabajo al menos el mismo acceso a recursos tecnológicos que tiene en su vida privada, como por ejemplo *software* de control por voz o servicios en la nube. Los *millennials* consideran la tecnología como una

fuerza básica para el éxito y la satisfacción profesional. Para su desempeño, también tienen en cuenta la velocidad y la facilidad con la que pueden acceder a los datos que necesitan en su día a día.

Dentro del proceso de transformación de la cultura corporativa, tiene especial relevancia la comunicación interna, que pasa a ser un eje estratégico a la hora de motivar y alinear los intereses de los empleados. En un mundo de redes sociales basado en la interacción, los buzones de sugerencias, los tableros de anuncios y las comunicaciones unidireccionales quedan obsoletas. En su lugar, la comunicación interna evoluciona hacia un modelo estratégico en el que importan no solo el formato —con emails personalizados, redes sociales internas o vídeos— sino también el fondo de los mensajes, que cada vez necesitan ser más breves y llamativos para conectar y atraer al destinatario.

Las redes sociales internas son una solución para fomentar el sentido de comunidad y de inclusión ya que permiten mantener un diálogo continuo y fomentan la colaboración. Muchas empresas ya han desarrollado este tipo de canales de comunicación utilizando distintas plataformas como Yammer de Microsoft, Workplace de Facebook, etc. Se observa también una evolución en los formatos y canales como es el desarrollo de la intranet corporativa a través de aplicaciones móviles. Un ejemplo claro lo encontramos en Telefónica, multinacional de telecomunicaciones presente en 21 países, cuenta con 98.681 miembros en su red social interna y más de 500 comunidades activas al mes que utilizan su plataforma social corporativa para comunicarse y realizar consultas, según indican en su propio *Informe Integrado de 2016*. Así, como apuntan en el informe, «esta red social interna ha facilitado el diálogo en el lanzamiento del nuevo plan estratégico». Por su parte, El Corte Inglés ha desarrollado su primera aplicación para trabajadores, Nexo, en la que sus



5.1 Reputación en tiempos de desconfianza

5.2 Las marcas buscan la autenticidad

5.3 Nueva cultura corporativa: abierta y flexible

5.4 Los líderes protagonizan el discurso sobre intangibles



Un 97 % de trabajadores cree que la sostenibilidad es crucial. El 90 % asegura que mejora su satisfacción laboral y su valoración de la compañía

Fuente: NEEF, 2017

empleados puedan acceder al calendario laboral, nóminas, descuentos y noticias sobre la organización desde cualquier dispositivo digital. Esta app responde a un requerimiento de las asociaciones sindicales y es una herramienta que acerca aún más a los trabajadores con la compañía, pues permite acceder desde los dispositivos móviles y tablet. Otro ejemplo es el de NH Hotel Group, que a través de su app MyNH permite a sus empleados acceder a la intranet y a un chat interno desde sus teléfonos móviles, además de a noticias sobre la compañía.

### La sostenibilidad como eje para el compromiso

Para mejorar los niveles de compromiso, algunas empresas buscan dar significado a los trabajos que desempeñan sus empleados con el objetivo de que puedan alinearse con el propósito de la compañía, tratando de poner en valor una contribución de carácter social o de compromiso con el entorno. Para ello, la sostenibilidad es una pieza clave en la construcción de este propósito. Así lo refleja un estudio de la National Environmental Education Foundation (NEEF) que señala que un 97 % de los trabajadores cree que la sostenibilidad es crucial para el éxito de sus compañías en el futuro. Un 90 % también asegura que la sostenibilidad mejora su satisfacción laboral y su valoración general de la compañía.

En este proceso es importante el compromiso de los empleados para que la sostenibilidad tenga un impacto directo en los resultados del negocio, ya que son estos los responsables de llevar a cabo las políticas sostenibles. En esta línea, el informe *Winning in the Marketplace and the Workplace* del National Environmental Education Foundation (NEEF) nos dice que un 81 % de trabajadores incorpora prácticas sostenibles en sus actividades laborales y un 86 % en sus vidas personales.

Estos datos reflejan la necesidad de desarrollar una cultura de negocio responsable que se incorpore a la estrategia de forma transversal a todas las funciones de la empresa, lo que la fundación NEEF denomina como *engagement 3.0*. Según la organización, se puede establecer una relación positiva entre el compromiso ambiental y sostenible y el compromiso de los empleados, ya que la integración de la sostenibilidad ayuda a dar sentido y significado en lo que se hace cada día.

¿Qué nos espera en el futuro? Probablemente una mayor colaboración entre las áreas de Recursos Humanos, Sostenibilidad o RSC, y Comunicación Interna, una situación en la que todos ganan, ya que promoverá tanto la integración de la RSC en las actividades diarias de la empresa como el compromiso de los empleados.

5.1 Reputación en tiempos de desconfianza

5.2 Las marcas buscan la autenticidad

5.3 Nueva cultura corporativa: abierta y flexible

5.4 Los líderes protagonizan el discurso sobre intangibles



## EVIDENCIAS

- El compromiso de los empleados continúa decreciendo en todo el mundo y se sitúa en un 63 %, según el estudio *2017 Trends in Global Employee Engagement* realizado por AON. Además, solo un 24 % de empleados se considera altamente comprometido con su organización mientras que un 39 % tienen un compromiso moderado. Estos datos se traducen en la probabilidad de que un 59 % de empleados permanezca en su puesto de trabajo y que el 63 % esté haciendo esfuerzos extra en sus funciones. Por su parte, el informe *State of the Global Workplace* concluye que, en términos generales y en la actualidad, el 85 % de los empleados no se encuentra satisfecho o vinculado con la organización para la que trabaja.
- La transformación en la cultura corporativa responde, en parte, a las nuevas exigencias de los consumidores más jóvenes. Según un estudio de GlobeScan y BBMG en 2016, los jóvenes consumidores representan alrededor del 40 % del público global y sus necesidades y expectativas son distintas a las de otros consumidores. Por ejemplo, un 87 % asegura animar a otros a comprar en compañías social y medioambientalmente responsables y esperan que las marcas lideren con sus valores y tengan estándares altos en áreas como la salud, la seguridad, la equidad e impacto social con la finalidad de impulsar el progreso y tener un impacto positivo en la sociedad.
- Según un informe de Coalition of Environmentally Responsible Economies (CERES), un 40 % de empresas establecieron sus principios de negocio responsable a través de programas de formación o involucrando e incorporando a los empleados. Además, otro estudio de GreenBiz asegura que la inversión en la participación de empleados en proyectos de responsabilidad social y sostenibilidad ha aumentado en un 42 % entre 2015 y 2016.
- Un mayor nivel de *engagement* de los empleados puede estar relacionado con un mejor desempeño de las organizaciones. Según la investigación *Gallup Q12® Meta-Analysis Report*, el compromiso de los empleados tiene una fuerte influencia en los niveles de venta e impacta indirectamente de forma positiva en la rentabilidad de las compañías.



## 5.4 Los líderes protagonizan el discurso sobre intangibles

En una sociedad cambiante, el rol de las empresas evoluciona, así como las expectativas que se generan respecto a sus líderes. Como explica Andrew Liveris, presidente y director ejecutivo de The Dow Chemical Company, «hacer bien y hacer el bien está en el ADN del trabajo del CEO y, de la misma forma, en los trabajos de cada líder de división y cada empleado de la compañía».

De esta manera, los directivos tienen la responsabilidad de reaccionar de forma ágil ante los nuevos retos políticos, sociales y económicos. El primer paso es reconocer el impacto social y ambiental de sus decisiones empresariales y, a su vez, ser conscientes del efecto que la incertidumbre tiene en el presente y futuro de las compañías.

5.1 Reputación en tiempos de  
desconfianza

5.2 Las marcas buscan la  
autenticidad

5.3 Nueva cultura corporativa:  
abierta y flexible

5.4 Los líderes protagonizan el  
discurso sobre intangibles

## Los CEO, pendientes de la reputación de sus empresas

Desde esta perspectiva, las organizaciones se enmarcan dentro de un ecosistema más amplio al que han de adaptarse y en el que otros agentes como la sociedad, los órganos reguladores, los socios comerciales e incluso los medios de comunicación tienen una importante influencia. Así, tanto la colaboración como el hecho de reconocer el rol que tienen, en el modelo de negocio todos los actores del ecosistema son factores necesarios a la hora de gestionar los activos intangibles de una empresa.

En este sentido y según indica la encuesta *Global CEO Outlook 2017* de KPMG, la reputación se ha convertido en el tercer riesgo más relevante para los directores ejecutivos a escala global, solo por detrás de los riesgos operacionales y los relacionados con las disrupciones tecnológicas.

Uno de los motivos detrás de este aumento de la preocupación por temas reputacionales puede deberse a la creciente exigencia de transparencia por parte de todos los agentes, especialmente de los organismos reguladores y de los inversores. El desarrollo de tecnologías más efectivas para medir el impacto ambiental y la tendencia hacia el reporte integrado hacen ineludible la responsabilidad que tienen las organizaciones por hacer una gestión sostenible de sus recursos y no hacerlo puede resultar en impactos negativos sobre su imagen y reputación.

El rol cada día más activo que juegan los *stakeholders* aumenta también la necesidad de involucrarlos a la hora de gestionar la reputación. En este sentido, según el estudio *Disrupt and Grow – Global CEO Outlook 2017* de KPMG, construir una relación de confianza con los grupos de interés, es decir, incrementar el capital relacional, es una de las

tres principales prioridades para un 61 % de los directores ejecutivos en todo el mundo.

Además de la confianza de los grupos de interés, una de las bases más importantes sobre la que se apoya la reputación de una organización son sus empleados. Para que los empleados entiendan la importancia de la reputación y se sientan identificados con la organización, es fundamental trabajar en la cultura corporativa. En este sentido y según la investigación de McKinsey *Becoming CEO*, comprender bien la cultura de la organización es una de las cuestiones más críticas para los CEO del siglo XXI. Cualquier CEO debería dedicar tiempo a conocerla y obtener recursos internos suficientes para poder hacerlo. Es importante transmitir constantemente cuál es el propósito de la empresa y para conseguirlo, es vital la figura del director de comunicación o *Chief Communication Officer* (CCO). Dentro de las empresas, el CCO juega un rol importante en asegurar la cohesión de la cultura corporativa con la estrategia de negocio, y que esta sea permeable a toda la organización. No obstante, y tal y como quedó recogido en el «I Foro Internacional de RR.HH. y Comunicación 2018», se trata de una tarea compartida y de corresponsabilidad entre las áreas de comunicación interna y las de personas o recursos humanos.

## La contribución e impacto positivo como un activo reputacional

Las problemáticas sociales y medioambientales como los efectos del cambio climático son fuerzas disruptivas cada vez más relevantes que deben considerarse en las estrategias de negocio, ya que sus consecuencias pueden afectar directamente a la actividad empresarial. En esta línea, la ex administradora de la Agencia de Protección Medioambiental del gobierno estadounidense y miembro del comité de dirección de Bunge, Carol Browner, subraya que «las compañías

### 5.1 Reputación en tiempos de desconfianza

### 5.2 Las marcas buscan la autenticidad

### 5.3 Nueva cultura corporativa: abierta y flexible

### 5.4 Los líderes protagonizan el discurso sobre intangibles

han de tratar la sostenibilidad de la misma forma que se hace con otras amenazas como la ciberseguridad y los cambios financieros: mediante la sensibilización y formación en sostenibilidad en sus consejos de administración».

Así, fomentar la importancia del negocio responsable entre los miembros de los equipos de dirección es un requisito clave para poder también identificar los posibles riesgos y oportunidades de negocio en este ámbito. De ahí el protagonismo que está adquiriendo la economía circular. Pero lo cierto es que para que la sostenibilidad se convierta en un activo de valor se ha de integrar en modelos de negocio éticos y responsables que se comuniquen a partir de una cultura empresarial fuerte a toda la cadena de valor. Por lo tanto, según Paul Polman, director ejecutivo de Unilever, «necesitábamos un modelo de negocio diferente. No uno basado en ser menos malo o en acciones aisladas de benevolencia, sino uno donde todo lo que hacen las empresas tenga un impacto positivo en la sociedad».

Para poder poner en marcha este nuevo modelo de negocio responsable es importante comprometer a todos los *stakeholders*, especialmente a los inversores que, al fin y al cabo, tienen una influencia directa en las compañías. En este sentido, organizaciones como FCLTGlobal —fundada por Canada Pension Plan Investment Board, McKinsey, BlackRock, The Dow Chemical Company y Tata Sons—, se dedican a promover entre los inversores la importancia de adoptar un enfoque a largo plazo en la toma de decisiones de negocios e inversiones con la misión de fomentar las decisiones de asignación de capital a largo plazo.

Una vez que se produce este cambio en el modelo de negocio, que ha de estar necesariamente liderado por la alta dirección y apoyado por todos los grupos de interés, especialmente los internos, la sostenibilidad se pone en valor como un activo para la mejora de la reputación, la captación y retención del talento, la fidelización de clientes e incluso la competitividad.

5.1 Reputación en tiempos de desconfianza

5.2 Las marcas buscan la autenticidad

5.3 Nueva cultura corporativa: abierta y flexible

5.4 Los líderes protagonizan el discurso sobre intangibles

## EVIDENCIAS

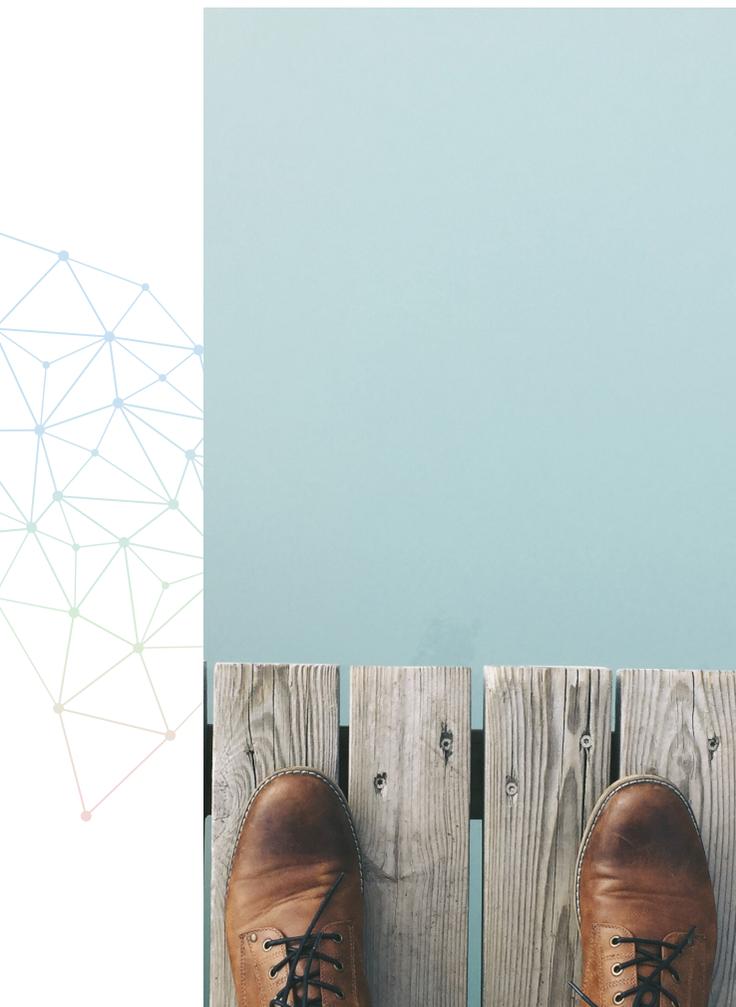
- Los intangibles están adquiriendo un valor igual e incluso superior para las empresas que los activos tangibles, tal y como recogen año a año los resultados de la evolución del peso de los intangibles de Brand Finance. Así, la reputación, la marca y los riesgos asociados a estos intangibles, son para los directivos españoles los principales factores que afectarán al crecimiento de sus compañías, según se desprende de la versión española del estudio *Global CEO Outlook 2017* de KPMG. Por este motivo el 66 % de los CEO en España afirman dar cada vez más importancia a la confianza, los valores y la cultura corporativa para asegurar su desempeño futuro.
- El director de comunicación es una figura ya implantada en las principales organizaciones, de hecho, un 81 % de las compañías del FTSE 100 cuentan con un director de comunicación corporativa o asuntos públicos, según la encuesta *Group Director of Corporate Communications/ Affairs Survey* realizada por Watson Helsby. Además, su rol se ha profesionalizado y ha crecido en importancia, ya que un 51 % de estos directores forman parte del comité directivo de sus compañías. Para los CEO de las empresas del Fortune 500, y según el informe *The CEO view* de Arthur W. Page Society, el CCO se considera un líder clave que contribuye de manera importante al éxito de la compañía y desempeña un papel fundamental junto al resto de altos directivos en la creación e implementación de la estrategia global de la organización.



**El 66 % de los CEO en España afirman dar cada vez más importancia a la confianza, los valores y la cultura corporativa**

Fuente: KPMG, 2017

- En 2017 la confianza en los CEO ha crecido en 7 puntos y se sitúa en un 44 %, según el último *Trust Barometer* de Edelman. Aun así, son la cuarta voz de autoridad con menor credibilidad.



## Crece el activismo corporativo a escala global

La importancia de que las organizaciones lleven a cabo su actividad de forma responsable con el medio ambiente, sus empleados y la comunidad en la que operan es indiscutible. Sin embargo, en los últimos años, este compromiso corporativo parece ampliarse hacia otros temas más allá de la actividad empresarial y su impacto en el entorno.

Las compañías, representadas en la figura de los altos directivos, se posicionan cada vez más sobre temas que preocupan a la sociedad, como el cambio climático, la desigualdad de género o el racismo; cuestiones que, tradicionalmente, han sido competencia exclusiva de los políticos, ONG o grupos activistas.

De hecho, el estudio *21st CEO Survey: The Anxious Optimist in the Corner Office*, elaborado por PwC, señala que, a escala global, los directores muestran mayor preocupación por amenazas sociales más amplias —como por ejemplo, el terroris-

mo, el cambio climático o la incertidumbre geopolítica— que por riesgos que afectan directamente a su negocio, como los nuevos agentes del mercado o el cambio en el comportamiento de los consumidores.

El creciente activismo corporativo responde también a una mayor exigencia social. Según el informe *CEO Activism in 2017: High Noon in the C-Suite*, elaborado por Weber Shandwick, en el caso de Estados Unidos, un 35 % de la población encuestada considera que el CEO tiene la responsabilidad de opinar sobre temas importantes para la sociedad. Además, entre la generación *millennial*, los CEO que toman una posición pública en este tipo de asuntos son mejor percibidos.



# 6

## TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

- 6.1 Empresas responsables y expectativas sociales
- 6.2 Inmersos en la economía del propósito
- 6.3 2018, el año clave para el cambio climático
- 6.4 Narrativa corporativa, un reto creciente



## 6.1

# Empresas responsables y expectativas sociales

En el desarrollo de un nuevo concepto de ciudadanía global, sostenible y digital, el papel del sector privado es y será cada vez más relevante. Así lo consideran un 85 % de los expertos encuestados en el informe *The State of Sustainable Business 2017* realizado por GlobeScan, que señala que las grandes empresas tendrán el protagonismo en el progreso del desarrollo sostenible. También los datos del Barómetro de Confianza de Edelman respaldan esta premisa: aunque históricamente se ha confiado en las ONG y en los gobiernos para liderar un rol activo en la resolución de los grandes retos sociales, hoy la sociedad otorga ese liderazgo a las empresas.

De esta forma, ante los cambios constantes en el entorno socioeconómico, el compromiso con la responsabilidad corporativa y el desarrollo sostenible son las respuestas más sólidas a las nuevas demandas y expectativas sociales. Según manifiesta la Comisión Europea, «las empresas deberían poner en marcha un proceso para integrar las preocupaciones sociales, ambientales, éticas, de derechos humanos y de los consumidores en sus operaciones de negocio, en colaboración cercana con los grupos de interés».

La responsabilidad corporativa es la vía para avanzar hacia una ciudadanía más justa y equitativa que se construye de forma colaborativa a través de compromisos estables. Cabe tener en cuenta que integrar las necesidades de los distintos grupos de interés está cambiando la forma en la que se entiende la responsabilidad. Cada vez más, la visión de acciones sociales inconexas se deja atrás para dar lugar a modelos de negocio que integran la responsabilidad y la sostenibilidad de forma transversal, como parte de los valores y la cultura corporativa.

Este cambio de visión implica que las compañías han de ser capaces de poner el foco en los objetivos a largo plazo y en las consecuencias sociales y medioambientales que pueden tener sus productos y servicios.

6.1 Empresas responsables y expectativas sociales

6.2 Inmersos en la economía del propósito

6.3 2018, el año clave para el cambio climático

6.4 Narrativa corporativa, un reto creciente

Comprometidos con el desarrollo sostenible

Así, se trata que desde el sector privado se impulsen prácticas relacionadas con el fomento del desarrollo sostenible. Por lo tanto, no se puede hablar de una empresa responsable si no cuenta con una estrategia corporativa de sostenibilidad, que se ha de adaptar a las características de la organización y de sus *stakeholders*.

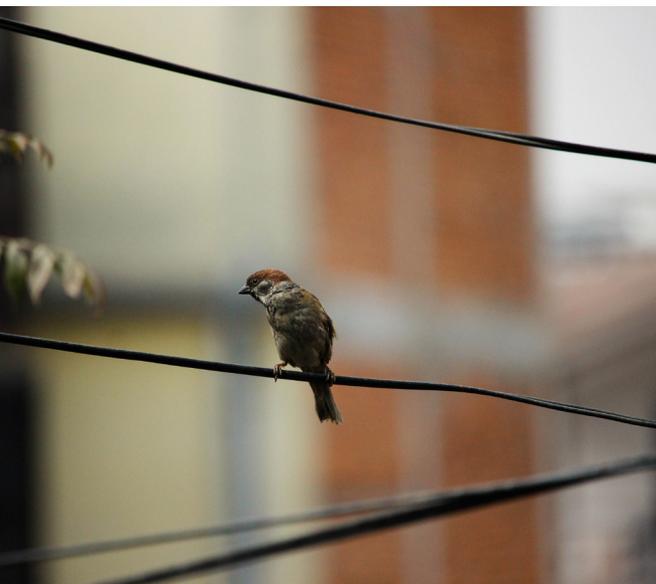
No se trata simplemente de *compliance* o cumplimiento, sino de un compromiso integrado en el modelo y en los valores del negocio. De hecho, según la investigación *Corporate Sustainability at a Crossroads*, publicada por *MIT Sloan Management Review*, las organizaciones tienen problemas a la hora de identificar resultados o beneficios de sus acciones sostenibles hasta que desarrollan una estrategia de sostenibilidad sólida. En este sentido, el estudio revela que un 40 % de las compañías no tienen una estrategia de sostenibilidad, lo que significa que todavía creen que se trata de un problema o una cuestión menor y no de una oportunidad de negocio real.

La sostenibilidad se ha de convertir en una oportunidad para crear nuevos modelos de negocio más sólidos y resilientes a todo tipo de cambios. Para ello, una solución es que la estrategia de sostenibilidad esté conectada directamente a los asuntos materiales de las organizaciones. Un ejemplo de compañía que dirige su sostenibilidad desde este principio es Patagonia, que recicla sus residuos plásticos para diseñar materiales textiles innovadores y dona el 1 % de sus beneficios anuales a organizaciones para la conservación del medio ambiente. Con ello, integra en sus acciones de sostenibilidad asuntos relevantes tanto para la empresa, como puede ser la eficiencia o la innovación, como para sus clientes, por ejemplo, la protección del entorno natural.

La importancia del liderazgo para impulsar empresas responsables

La responsabilidad corporativa es imposible de plantear sin el compromiso de líderes capaces de entender el desarrollo sostenible como una oportunidad de negocio y de incorporarlo a sus modelos de negocio. Los directivos de las organizaciones son, para el 90 % de los expertos, los actores con mayor influencia en las agendas de sostenibilidad de sus empresas, como se desprende del informe de GlobeScan.

En este sentido el *leitmotiv* de la carta anual a los principales líderes empresariales que ha realizado Larry Fink, presidente de BlackRock, resulta revelador. El hecho de que el director ejecutivo de uno de los fondos de inversión más poderoso del mundo —maneja 6,28 billones de dólares en activo— haga una llamada a la acción sobre la necesidad de contar con organizaciones con fuerte sentido de propósito alineadas con las expectativas sociales y la creación de valor compartido y a largo plazo, es un gran impulso para la generación de empresas comprometidas con la responsabilidad y el desarrollo sostenible.



**6.1 Empresas responsables y expectativas sociales**

**6.2 Inmersos en la economía del propósito**

**6.3 2018, el año clave para el cambio climático**

**6.4 Narrativa corporativa, un reto creciente**

En 2017, *The Fortune CEO Initiative* se reunió por primera vez, lanzando una nueva iniciativa para los CEO de empresas comprometidas a abordar los principales problemas sociales como parte de sus estrategias de negocio. Otro ejemplo del creciente interés por compartir experiencias y explorar las posibilidades que ofrece redefinir compañías capaces de responder a las necesidades sociales. La importancia de contar con líderes que crean en estos aspectos es una palanca muy poderosa para impulsar la transformación real del sector empresarial.

El perfil de estos líderes está todavía por definir, a la vez que se profesionalizan sus compromisos económicos, sociales y medioambientales. Aun así, ya comienzan a distinguirse por algunos rasgos particulares. En primer lugar, como señala la encuesta *The 2017 Sustainability Leaders: Celebrating 20 Years of Leadership* realizada por *GlobeScan* y *Sustainability*, los líderes de la sostenibilidad se caracterizan por tener una visión clara, la habilidad de articular un camino inspirador y por ser capaces de definir objetivos relevantes y ambiciosos y motivar su logro.

Para el 90 % de los expertos, los directivos de las organizaciones son los actores con mayor influencia en las agendas de sostenibilidad de sus empresas



Fuente: GLOBESCAN, 2017

De cara al futuro, estos líderes destacarán por ser capaces de hacer del desarrollo sostenible el núcleo de su actividad con una visión integradora. Precisamente, poniendo la vista en los próximos protagonistas de la sostenibilidad, el informe *The 2017 Deloitte Millennial Survey* de Deloitte revela que la generación millennial se siente más responsable que influyente a la hora de proteger el medio ambiente, un 59 %

contra un 38 %, respectivamente. Esta responsabilidad tiene el potencial de convertirse en palanca de transformación a medida que vayan adquiriendo puestos de relevancia en las organizaciones.

**Responsabilidad en la cadena de valor**

El compromiso de toda la cadena de suministro con la responsabilidad y la sostenibilidad es un paso crucial hacia la integración de la estrategia en el modelo de negocio. Para ello, las compañías se han de asegurar de que todos sus proveedores y socios comerciales cumplen con los mismos estándares sociales y medioambientales establecidos para las operaciones internas de la empresa. De esta forma, las organizaciones responsables pueden establecer códigos, políticas y sistemas de evaluación adaptados a las peculiaridades de la cadena de suministro pero estos han de estar alineados con las suyas. Este tema aparece como crítico en el informe de asuntos relevantes para la auditoría interna 2018 y se debe en parte a la externalización de servicios para reducir el gasto. Pero es importante tener presente que subcontratación no significa externalizar el riesgo y que una crisis con un proveedor afecta a toda la organización en su conjunto. De esta forma, las organizaciones deben dialogar con sus proveedores para conocerlos mejor e incentivarlos, al igual que hacen con sus empleados, a ser más sostenibles y a autoexigirse en materia de objetivos y principios sostenibles.



### 6.1 Empresas responsables y expectativas sociales

### 6.2 Inmersos en la economía del propósito

### 6.3 2018, el año clave para el cambio climático

### 6.4 Narrativa corporativa, un reto creciente

Tres de cada cuatro profesionales de comunicación y asuntos públicos - 76 % - afirma que su compañía ha tomado medidas para alinear su estrategia con los ODS



Fuente: GLOBESCAN & CORPORATE EXCELLENCE, 2018

## EVIDENCIAS

- La estrategia de sostenibilidad ha de estar ligada a la actividad y a los asuntos de interés de la compañía. Como se desprende de la investigación *Corporate Sustainability at a Crossroads*, publicada por *MIT Sloan Management Review*, las organizaciones que se centran en sus temas materiales consiguen hasta un 50 % más de beneficio de la sostenibilidad. Por el contrario, aquellas que no lo hacen, tienen problemas a la hora de crear valor añadido a partir de sus actividades sostenibles.
- La responsabilidad corporativa y la sostenibilidad, además de ser una elección ética, suponen una oportunidad de negocio que puede incrementar los beneficios. Así, un 56 % de los trabajadores encuestados para el informe *Sustainability in Europe – Top trends 2017* de Ethical Corporation, consideran que la sostenibilidad supone en la actualidad ganancias claras para sus organizaciones. Pero hay que señalar, también, que un 24 % no sabe si esta afirmación es cierta. Por lo tanto, las compañías que implementan estrategias de sostenibilidad, han de esforzarse en comunicar mejor el impacto de su trabajo.
- Según el informe *Polarización social: un nuevo riesgo que integrar en los negocios*, tres de cada cuatro profesionales de comunicación y asuntos públicos (76 %) afirma que su compañía ha tomado medidas para alinear su estrategia con los ODS. Y casi la mitad (46 %) planea lanzar una campaña en los siguientes 12 meses para comunicar su contribución. Pero el estudio desvela, a su vez, que existe una brecha entre la voluntad de las empresas de actuar sobre los ODS y su capacidad para medir su contribución. Las empresas quieren que sus esfuerzos respecto a los ODS tengan un impacto, pero no tienen acceso a una metodología para evaluar su desempeño real, lo que plantea un desafío para casi seis de cada diez profesionales. Más de ocho de cada diez encuestados dicen que su compañía hace un esfuerzo para evaluar sus propias contribuciones a los ODS, sin embargo, solo tres de cada diez creen que se miden rigurosamente.
- En España cada vez más compañías reconocen la importancia de ser socialmente responsables y de comunicarlo. Así, un 87 % de las 100 principales empresas por nivel de ingresos del país, reportaron en 2017 sus resultados y estrategias en materia de responsabilidad social corporativa, tres puntos porcentuales más que en 2015, según el informe *El camino por recorrer*, elaborado por KPMG. Además de comunicar la responsabilidad social corporativa, en 2017 las compañías españolas han apostado también por comenzar a formar parte de comunidades de organizaciones responsables. Por ejemplo, la certificación B Corp™ ha experimentado entre 2016 y 2017 un crecimiento anual del 20 %. Este sello permite a las empresas reconocerse y poner en común sus buenas prácticas, multiplicando así su impacto positivo.



## Los ODS siguen liderando la hoja de ruta de la sostenibilidad

En 2018 se cumplirán tres años de la aprobación de la Agenda 2030. Desde entonces, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) han marcado el camino a seguir para la transformación de organizaciones, gobiernos y sociedades de todo el mundo.

A pesar de su carácter universal, el rol del sector empresarial en este ámbito es clave, debido a su importante impacto social y medioambiental. Para las compañías, los ODS son una oportunidad única para replantear sus modelos de negocio. En este sentido, según el informe *The Sustainable Development Goals (SDGs): The Value for Europe* realizado por CSR Europe, un 52 % de líderes empresariales considera que incorporar los ODS a su estrategia puede presentar nuevas oportunidades de negocio y un 46 % cree que puede ayudar a mejorar las relaciones con los *stakeholders*.

Sin embargo, según el estudio *Blueprint for Business Leadership on the SDGs – A Principles-Based Approach* realizado por el Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact), no es suficiente comprometerse con los ODS, sino que es necesario realizar acciones específicas que contribuyan a su cumplimiento.

Para ello, el liderazgo ha de ser deliberado, con la incorporación de los ODS a la estrategia de negocio; ambicioso, con intenciones de cambiar su organización y animar a otros a hacer lo mismo; consistente con su compromiso y con su mensaje; colaborativo con otras empresas del sector y con el resto de actores sociales; y responsable con sus acciones, con la transparencia y el compromiso con sus grupos de interés como premisas.



## 6.2

# Inmersos en la economía del propósito

Las personas y las organizaciones estamos cada vez más divididos y polarizados. Como se destaca a lo largo del presente informe, la confianza en las empresas nunca ha sido más baja y, como contraparte, las expectativas sobre el papel que deben cumplir a escala social y ambiental son cada vez mayores. Los consumidores anhelan soluciones significativas para satisfacer las necesidades de la sociedad por parte de las empresas, con la escala e influencia que los negocios pueden aportar a la humanidad.

En este contexto, la importancia del propósito crece de forma vertiginosa, como se analizaba en las ediciones de años anteriores de este informe. Este concepto de propósito, vinculado de forma directa al sentido y legado de las organizaciones, se vuelve una herramienta estratégica que puede ayudar a las empresas a desarrollar sus capacidades y resiliencia necesarias para un mundo en constante transformación. El propósito será creíble en la medida en que se haya convertido en una parte integral de su estrategia, su modelo de negocio, su cultura y procesos.

### 6.1 Empresas responsables y expectativas sociales

### 6.2 Inmersos en la economía del propósito

### 6.3 2018, el año clave para el cambio climático

### 6.4 Narrativa corporativa, un reto creciente

## La intersección de necesidades

Ya sea pobreza extrema, desigualdad de ingresos, corrupción, abusos contra los derechos humanos o el impacto creciente del cambio climático en la vida cotidiana, cada vez más consumidores establecen una relación directa entre el comportamiento de las empresas, la calidad de sus vidas y el éxito de sus comunidades, generando nuevos desafíos y oportunidades para las empresas y sus marcas.

En el informe *Brand Purpose in Divided Times*, de BBMG y GlobeScan, se destaca con claridad el equilibrio de fuerzas que supone abordar este enfoque. El propósito corporativo reside en la intersección de la auténtica razón de ser de una empresa y las necesidades humanas que puede satisfacer esa entidad de forma única, en el mercado y en el mundo. Esto implica tomar una posición respecto a asuntos relevantes y participar de forma directa en ello. Es relativamente fácil para una empresa adoptar la retórica de un propósito, pero demostrar efectivamente un compromiso con ese propósito es una tarea más ardua, auténtica y en la que se deben volcar grandes esfuerzos. Precisamente, esta fue una de las principales ideas que se debatieron en el Foro de Davos 2018: el propósito no es únicamente una herramienta de la responsabilidad social corporativa. Se trata de que las organizaciones entiendan y asuman el rol diferencial que tienen en la sociedad.

Al igual que la economía de la información, que ha impulsado la innovación y el crecimiento económico hasta ahora, esta nueva era económica se basa en conectar a las personas con su propósito, como desarrolla Aaron Hurst en *The Purpose Economy: How Your Desire for Impact, Personal Growth and Community Is Changing the World*. En la economía actual, el valor radica en establecer un propósito para los empleados y clientes poniendo a la empresa al servicio de necesidades que trascienden a las de la organización, lo que permite ge-

nerar un crecimiento personal y para toda la comunidad.

WORLD  
ECONOMIC  
FORUM

En el Foro de Davos 2018, el propósito fue uno de los temas de debate para que las organizaciones asuman su rol en la sociedad

Fuente: WEF, 2018

Una nueva generación de empresas, como Etsy, Zaarly, Kickstarter y Airbnb, está encontrando formas novedosas de crear valor al conectarnos con nuestras comunidades locales. Al mismo tiempo, compañías como Tesla y Whole Foods están haciendo que su oferta pase de ser atractiva únicamente para compradores de alto standing a convertirse en marcas de relevancia muy amplia. Es lo que Hurst llama «Purpose Economy», que está transformando las empresas, los mercados y nuestras profesiones para servir mejor a las personas y al mundo.

## De la retórica a la realidad

El EY Beacon Institute ha realizado a lo largo de 2017 un interesante análisis sobre el estado del debate empresarial en torno al propósito. Cabe destacar que si bien muchos directivos se pueden sentir orgullosos de usar el propósito en su discurso, la gran mayoría aún tiene que pasar de la retórica a la realidad, es decir, a lo que se necesita para que sea verdaderamente creíble y útil.

El informe *Brand Purpose Report 2017* de WARC, que analiza las campañas de comunicación galardonadas en los premios Brand Purpose, asegura que en solo un 29 % de los casos presentados existían definiciones «muy claras» del propósito corporativo y hace una crítica a las comunicaciones dirigidas al propósito desde una aproximación superficial al tema y con un enfoque de corto plazo.



### 6.1 Empresas responsables y expectativas sociales

### 6.2 Inmersos en la economía del propósito

### 6.3 2018, el año clave para el cambio climático

### 6.4 Narrativa corporativa, un reto creciente

Las empresas con propósito tienen una narrativa corporativa inspiradora, buscan servir a sus grupos de interés y aspiran a compartir sus metas. Se reconoce que este proceso es un viaje para incorporar el propósito en todo lo que hacen, desde su estrategia y modelo de negocio hasta cómo gestionan e incentivan a sus empleados y cómo interactúan con otros grupos de interés. La investigación sugiere que solo cuando una empresa realiza todo este proceso puede entregar valor tanto a corto como a largo plazo.

Las continuas disrupciones tecnológicas, la inestabilidad política y la incertidumbre económica definen un contexto complejo para las organizaciones que les obliga a formular un propósito corporativo que sirva de anclaje en un mundo cambiante. Aun así, definirlo, como decimos, no es suficiente. Las compañías impulsadas por su propósito se caracterizan por escuchar y aportar algo diferente a sus grupos de interés, con una razón aspiracional basada en valores universales que impulsan a adoptar un papel activo.

Como asegura Hurst, la autenticidad, transmitida a través de todas las acciones de una organización, el equilibrio de compromisos sostenibles y la aplicación constante que garantice la trascendencia en el tiempo, son los tres ejes sobre los que se debe asentar el propósito. Para que el propósito consiga apelar e inspirar a los grupos de interés, las organizaciones han de incorporarlo en su día a día, aunque, en ocasiones, este compromiso suponga tomar decisiones que pueden afectar negativamente a los indicadores financieros.

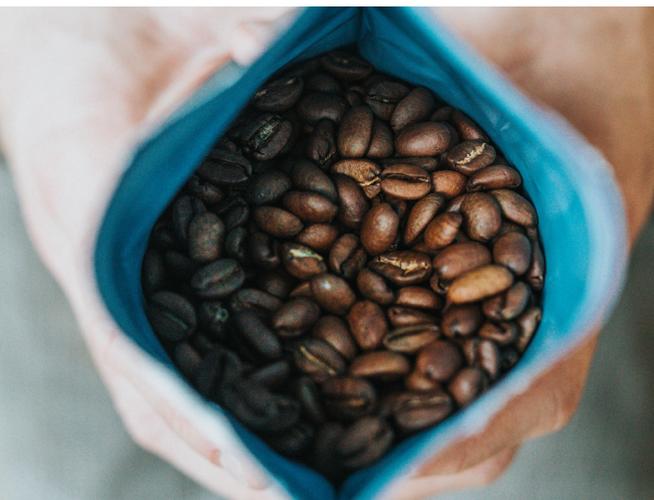
Este ha sido el caso reciente de Facebook, cuyo propósito de «dar a la gente el poder de construir comunidad y unir el mundo» se ha visto comprometido por la gran cantidad de contenido publicitario y corporativo que se ofrecía a los usuarios en sus páginas. Así, el CEO y fundador de la red social, Mark Zuckerberg, anunció en enero de 2018 la decisión de limitar

este tipo de contenidos para dar prioridad a las actualizaciones de usuarios amigos con el objetivo de crear interacciones sociales más significativas. Aunque Zuckerberg reconoció que esa medida podía tener costes financieros a corto plazo —Facebook perdió tras el anuncio casi un 5 % de su capitalización bursátil, cerca de 27 mil millones de dólares, según la revista *Harvard Business Review*— con esta decisión consigue volver a orientar su negocio a su propósito inicial.

### Propósitos con impacto real

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) han tenido mucho que ver en el reenfoque hacia propósitos más concretos que pueden alinearse con acciones específicas para cumplir estas metas globales. Como se desprende del estudio *2030 Purpose: Good business and a better future: Connecting sustainable development with enduring commercial success*, las empresas necesitan articular un propósito claro que pueda relacionarse con los ODS y usarlo para moldear las actividades y cultura de la organización. Además, el hecho de que las empresas comprometan sus propósitos con el desarrollo sostenible supone un progreso importante para conseguir avanzar de cara al cumplimiento de la Agenda 2030.

El propósito corporativo está conectado y es interdependiente con el enfoque de sostenibilidad y responsabilidad empresarial. El propósito emerge de la intersección entre lo que la empresa es, lo que quiere llegar a ser y lo que se espera de ella, y la responsabilidad empresarial hace referencia al comportamiento íntegro y transparente hacia cada uno de los grupos de interés y en cada una de las acciones que emprende la compañía en los distintos entornos en los que participa. Por ello, en la medida en que en la definición del propósito quede recogida la perspectiva social y la satisfacción de necesidades humanas su capacidad para ser com-



### 6.1 Empresas responsables y expectativas sociales

### 6.2 Inmersos en la economía del propósito

### 6.3 2018, el año clave para el cambio climático

### 6.4 Narrativa corporativa, un reto creciente

partido, generar identificación y contribuir de forma positiva a través de acciones concretas tendrá mucho más alcance.

En este sentido, el propósito que se compromete con los ODS crea un objetivo común para poder definir propuestas y estrategias concretas. Para ello, es necesario que las organizaciones identifiquen los objetivos sociales o medioambientales en los que puedan contribuir de forma significativa, alineados con su cultura corporativa, con las necesidades de sus clientes y con las características de sus productos o servicios.

En el caso de los empleados, una encuesta realizada por LinkedIn a sus usuarios, revela que un 38 % considera que el propósito tiene el mismo peso a la hora de buscar trabajo que el sueldo o el estatus. De esta forma, liderar desde el propósito supone convertirse en una empresa capaz de atraer y motivar el talento, capacidades que están directamente relacionadas con la satisfacción, la productividad y la fidelidad de los trabajadores. Las investigaciones de GlobeScan demuestran que vertebrarse en torno a un propósito único y diferenciador capaz de generar un sistema de creencias compartidas es una de las principales palancas.

Para los clientes, una empresa con propósito es aquella con la que se pueden identificar y que no solo les aporta beneficios funcionales. Ante esta tendencia, compañías como Airbnb intentan asegurar la lealtad de sus clientes con un propósito inclusivo —«Crear un mundo en el que cualquiera pueda pertenecer a cualquier sitio»—, y actuando de manera concreta cuando este se ve amenazado. Tras distintos testimonios en redes sociales sobre experiencias racistas en la plataforma, la empresa presentó un *Compromiso de la Comunidad* en el que se pide a los usuarios que acepten y cumplan con su política de antidiscriminación e igualdad. No obstante, y tal y como reflejan los datos de GlobeScan el 55 % de los ciudadanos no es capaz de nombrar a una empresa con fuerte sentido de propósito, alcanzando este dato el 45 % en el caso de España. Por lo que aún existe mucho camino por recorrer en este ámbito, que puede ser visto como una oportunidad de liderazgo para las empresas.

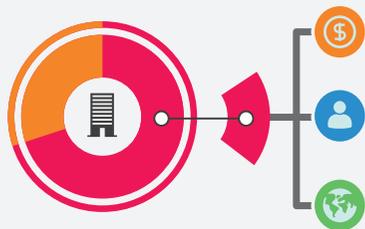
En definitiva, las organizaciones tienen en sus manos el poder de convertirse en agentes de transformación, siempre y cuando hagan realidad sus aspiraciones en propósitos incorporados a su ADN y compartidos con sus grupos de interés.

6.1 Empresas responsables y expectativas sociales

6.2 Inmersos en la economía del propósito

6.3 2018, el año clave para el cambio climático

6.4 Narrativa corporativa, un reto creciente



Dos tercios de las grandes empresas cuentan con un propósito definido aunque solo un cuarto lo conectan de forma explícita con un objetivo social, económico o ambiental

Fuente: DELOITTE, 2017

## EVIDENCIAS

- Un 13 % de compañías han reformulado su propósito, mientras que un 53 % lo han cambiado casi en su totalidad, según el informe *How can Purpose Reveal a Path through Disruption? Mapping the Journey from Rhetoric to Reality*, realizado por el EY Beacon Institute. Se ha producido un cambio en el concepto de propósito para orientarlo a la generación de valor compartido para más grupos de interés y con una definición más social que se vincula con la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios, a las expectativas sociales y detectar oportunidades y riesgos.
- El propósito empresarial tiene cada vez más importancia para los consumidores. Según el informe *Brand Purpose in Divided Times* realizado por GlobeScan y BBMG, un 65 % de los consumidores afirma querer apoyar a compañías con fuerte sentido de propósito, pero cuando se les pregunta por este tipo de compañías solo un 45 % es capaz de nombrar a una empresa que tenga un impacto positivo en la sociedad. De esta forma, existe una brecha de un 20 % entre lo que los consumidores desean y lo que perciben, denominado en el estudio como «brecha de propósito de marca».
- Aunque dos tercios de las grandes empresas cuentan con la definición de algún tipo de propósito, solo un cuarto de ellas lo conectan de forma explícita con un objetivo social, económico o medioambiental más amplio, tal y como se recoge en el estudio *2030 Purpose: Good business and a better future: Connecting sustainable development with enduring commercial success*, elaborado por Deloitte. De las empresas que sí relacionan su propósito con el desarrollo sostenible, la mitad lo incorporan a su estrategia de negocio.



## 6.3 2018, el año clave para el cambio climático

Aunque «vamos por un camino insostenible», la Alianza de Científicos Mundiales explicaba en una carta firmada por más de 15.000 científicos, que «la humanidad no está tomando las medidas urgentes necesarias para proteger nuestra biosfera en peligro». Los datos parecen avalar esta afirmación. Entre algunas de las cifras que demuestran el estado de la Tierra y la velocidad a la que avanza el cambio climático se destaca que desde 1992, se ha reducido en un 26 % la cantidad de agua dulce per cápita; existen un 29 % menos de mamíferos, reptiles, anfibios, aves y peces; y se han incrementado un 75 % las zonas muertas de los océanos.

A pesar de estos datos alarmantes, 2018 puede ser el año en el que se pise el freno del cambio climático. Aunque parezca complicado, es posible revertir los efectos del calentamiento global. De hecho, se han registrado progresos en ámbitos medioambientales relacionados con la atmósfera, como la reducción de productos químicos dañinos para la capa de ozono o la proliferación del uso de energías renovables. Para ello, será necesario que iniciativas como el Acuerdo de París ocupen la agenda internacional, además de aplicar medidas contundentes para parar los efectos de la contaminación e intentar, en la medida de lo posible, revertirlos.

6.1 Empresas responsables y expectativas sociales

6.2 Inmersos en la economía del propósito

6.3 2018, el año clave para el cambio climático

6.4 Narrativa corporativa, un reto creciente

### Gobiernos responsables para sociedades resilientes

De cara al desarrollo social y económico de los próximos años, el medio ambiente será un elemento indispensable a tener en cuenta. Los cambios en el clima a consecuencia de la contaminación colocan en primera página la importancia de los riesgos medioambientales. Así, según el informe *The Global Risks Report 2018* realizado por el Foro Económico Mundial, es la primera vez en los 13 años que se lleva realizando el estudio que los cinco riesgos medioambientales medidos en la encuesta —los fenómenos meteorológicos y temperaturas extremas; aceleración de la pérdida de biodiversidad; la contaminación del aire, el suelo y el agua; los fracasos de la mitigación del cambio climático y la adaptación al mismo; y los riesgos de transición a medida que pasamos a bajas emisiones de carbono— son clasificados como de alto riesgo y de alta probabilidad, siendo los fenómenos meteorológicos extremos el principal riesgo global.

Uno de los efectos del cambio climático que más se ha podido notar en 2017 ha sido el aumento de la frecuencia y de la fuerza de los desastres naturales. En septiembre de 2017 han provocado la pérdida de 33.000 empleos solo en Estados Unidos, debido a los efectos de los huracanes Irma y Harvey. Esta situación requiere la colaboración del sector privado con los gobiernos y otros agentes reguladores, para poder mantener las condiciones de un mercado internacional que deberá aprender a practicar la resiliencia ante estos fenómenos.

Este tándem del sector público y privado tiene especial relevancia en la lucha contra el cambio climático, ya que empresas y gobiernos son identificados como los principales agentes en este ámbito. El estudio *The 2017 Climate Survey: Evaluating progress on climate change*, realizado por GlobeScan y SustainAbility revela que un 81 % de encuestados

consideran importante la acción de los gobiernos nacionales; un 76 % el de las empresas del sector privado y un 73 % la actuación de los gobiernos municipales y regionales.

Por su parte, las empresas deben trabajar en mejorar sus propias prácticas, ya que se espera que el sector privado participe activamente en la tarea de formalizar la política climática para los próximos años. De hecho, según la investigación de GlobeScan, un 78 % de expertos esperan que las organizaciones privadas mantengan un papel activo.

En este sentido, algunas organizaciones ya han puesto en marcha iniciativas para reafirmar su compromiso con el medio ambiente. Así, en Australia, por ejemplo, existe el Australian Business Roundtable for Disaster, Resilience and Safer Communities, una iniciativa privada liderada por los directores ejecutivos de seis organizaciones de distintos sectores de actividad y comprometida con la colaboración público-privada para formar a profesionales en riesgos naturales y la investigación en adaptación y preservación de las infraestructuras.

Según esta organización, las inversiones dedicadas a construir comunidades resilientes se benefician de un doble dividendo, el de evitar daños y costes cuando ocurre un desastre natural y los cobeneficios o beneficios colaterales que ocurren incluso en ausencia de un desastre como, por ejemplo, una mejora del crecimiento económico y el bienestar social.

### El papel de la tecnología sostenible

Para los expertos, el Acuerdo de París significa que es el momento de los gobiernos para comprometerse. En cuanto a los acercamientos más efectivos, la encuesta valora en primer lugar los instrumentos económicos, los acercamientos regulatorios y el desarrollo o aplicación de nuevas tecnologías.



6.1 Empresas responsables y expectativas sociales

6.2 Inmersos en la economía del propósito

6.3 2018, el año clave para el cambio climático

6.4 Narrativa corporativa, un reto creciente

Es precisamente el desarrollo de tecnologías sostenibles la aportación de algunas empresas del sector de la innovación, como Facebook. La compañía de Silicon Valley ha diseñado su propio centro de datos, que ha conseguido ser un 38 % más eficiente y cuya construcción es un 24 % menos costosa que un centro de datos tradicional. En este sentido, Marne Levine, jefa de operaciones de Instagram, propiedad de Facebook, explicaba en una entrevista para *Harvard Business Review* que gracias a esta iniciativa «el uso de Facebook de una persona durante un año genera una huella de carbono menor que el impacto de hervir una olla de agua».

Este ahorro de energía, además, supone una oportunidad de ser una organización más competitiva. Así, el director ejecutivo y presidente de Walmart, Doug McMillon, explica que su compañía ha incorporado tecnologías y desarrollos en su cadena de suministro que además de reducir su impacto ambiental, les ha supuesto un ahorro de dinero como empresa.

### En los últimos tres años

Un 73 % de empresas europeas han puesto en marcha algún tipo de actividad relacionada con la economía circular



Fuente: COMISIÓN EUROPEA, 2016

6.1 Empresas responsables y expectativas sociales

6.2 Inmersos en la economía del propósito

6.3 2018, el año clave para el cambio climático

6.4 Narrativa corporativa, un reto creciente

## EVIDENCIAS

- En España, los riesgos medioambientales solo son identificados entre los tres primeros problemas del país por un 1,3 % de la población, según el último Barómetro del CIS de diciembre de 2017. Sin embargo, se trata de una preocupación que ha ido adquiriendo importancia, ya que en el mismo mes del año 2016, la cifra fue del 0,2 %. En cuanto a los problemas medioambientales que más preocupan a la ciudadanía española, la contaminación provocada de los ríos, lagos, arroyos y aguas subterráneas es el riesgo más destacado para el 54,8 % de la población, seguido del aumento de la temperatura de la Tierra, con un 53,1 % y el agotamiento de los recursos naturales, tema de preocupación para un 30,6 % de los ciudadanos. Para proteger el medio ambiente, un 38,7 % de la población estaría muy a favor o bastante a favor de pagar precios más elevados y un 74,8 % se muestra muy a favor o bastante a favor de dedicar más recursos para proteger el medio ambiente.
- El Acuerdo de París es un paso importante, pero no suficiente. De hecho, un 69 % de expertos considera que el nivel de progreso de la implementación de los objetivos acordados en dicha cumbre han sido mínimos, según recoge el informe *The 2017 Climate Survey. Evaluating progress on climate change*, realizado por Globescan y SustainAbility.





## En busca de la Economía Circular

En un entorno cada vez más urbano, en el que el 54 % de la población mundial reside en ciudades, el modelo económico lineal, basado en producir, usar y tirar, es incapaz de responder ante la creciente demanda de productos naturales finitos y la producción masiva de residuos.

Una solución que responde a las nuevas necesidades sociales y medioambientales es la economía circular, un modelo cuyo objetivo es conseguir que los productos y recursos mantengan su utilidad durante el mayor tiempo posible. De esta forma, la economía circular va más allá de los principios del reciclaje —reducir, reutilizar, reciclar— y plantea otras formas de utilizar los recursos de forma sostenible que pasan por el rediseño, la reparación, la redistribución o la recuperación de energía.

En Europa, las organizaciones se están dando cuenta del valor diferencial que genera la economía circular, por ello, un 73 % de empresas han puesto en marcha algún tipo de actividad relacionada con este modelo, según el informe *European SMEs and the Circular Economy* realizado por la Comisión Europea. Entre las medidas más aplicadas destaca la minimización de los residuos a través del reciclaje, la reutilización o la venta de esos residuos a otras empresas. Por otro lado, un 38 % de organizaciones ha vuelto a planificar el uso de las energías para reducirlo, y un 34 % ha rediseñado productos y servicios para minimizar el uso de materiales o utilizar componentes reciclados.



PASSION LED US

## 6.4 Narrativa corporativa, un reto creciente

¿Cómo expresar de forma consciente y coherente la identidad de la empresa? En el entorno complejo que vivimos, con ingente cantidad de información disponible, la necesidad de coherencia y consistencia para la comunicación y conexión de las organizaciones con las personas se vuelve crucial. La narrativa corporativa surge como herramienta estratégica para alinear y comunicar la identidad de una organización desde lo que la empresa es, su propósito corporativo, y las historias que conectan con las personas, adaptándose mejor a sus necesidades.

6.1 Empresas responsables y expectativas sociales

6.2 Inmersos en la economía del propósito

6.3 2018, el año clave para el cambio climático

6.4 Narrativa corporativa, un reto creciente

### Creación del relato corporativo

La gestión actual de la reputación exige diseñar la propia narrativa siguiendo los objetivos de negocio y el establecimiento de relaciones de valor con los distintos grupos de interés. Se busca con ello crear experiencias diferenciales acercándose más a las necesidades vitales de las personas.

El concepto de narrativa implica recrear el relato corporativo pensando en el usuario individual. Las organizaciones precisan desarrollar una comunicación personalizada basada en las expectativas e intereses de los usuarios. Esto implica conocer en detalle quiénes son los grupos de interés, cuáles son sus objetivos y metas vitales, y cómo la organización contribuye a que puedan alcanzarlos.

Integrando un enfoque centrado en las personas y la explotación inteligente de los datos disponibles, la comunicación corporativa se transforma y evoluciona de manera exponencial. La narrativa ayuda a las empresas a comprender mejor los objetivos y expectativas de los usuarios según sus etapas vitales y características concretas, lo que, al mismo tiempo, les permite diferenciarse, personalizar e innovar.

El uso del *big data* en la construcción de la narrativa es clave para recoger información sobre las personas, pero también para identificar nuevas tendencias o formas de comportamiento y ajustar los mensajes a las expectativas de cada individuo. De esta forma, los tradicionales grupos de interés o *stakeholders* pasan a segmentarse en perfiles de individuos a quienes unen, además de los tradicionales aspectos geográficos, demográficos y socioculturales, variables de personalidad y estilo de vida, creencias o criterios de comportamiento.

Los individuos dejan de ser destinatarios y pasan a cocrear la narrativa con la organización, se implican en el relato desde sus experiencias y participan en la forma y los canales más apropiados para extender la identidad y el mensaje corporativo. De esta manera se generan metarrelatos, narraciones que definen el posicionamiento, el propósito, la visión, la misión y la identidad de la organización; y microrrelatos, narraciones sobre la compañía que recogen las percepciones de las personas con las que se relaciona.

### Pautas para una narrativa eficaz

Desde esta visión, un mensaje será más memorable cuanto más fácil sea de entender por los usuarios a los que va dirigido. La integración de los diferentes niveles de relato de la compañía requiere sintetizar diversos componentes, entre ellos el propósito de la organización, la misión, los valores, la estrategia, la propuesta de valor, la marca y la cultura.

El contexto actual requiere empresas resilientes, que pierden el miedo a no controlar totalmente la historia de su organización, y a permitir la cocreación del mismo con su comunidad interna y externa. Las narrativas que mejor funcionan reflejan lo que los empleados y clientes creen y hacen, para que se conviertan en socios clave en el intercambio de mensajes.

La narrativa como técnica requiere ajustarse a los intereses de los usuarios. Conocer a tu público, saber qué le mueve, qué le preocupa o de qué manera se conecta con un producto, es clave para crear una narrativa corporativa eficaz. Aprender a hablar de contenidos de interés para los usuarios generará mayor vinculación e integración.



6.1 Empresas responsables y expectativas sociales

6.2 Inmersos en la economía del propósito

6.3 2018, el año clave para el cambio climático

6.4 Narrativa corporativa, un reto creciente

La argumentación que subyace en la narrativa lleva implícito que somos reales, y como tales, la perfección no existe. Esto implica también aprender a integrar de forma coherente las críticas, reconociendo los propios límites como organización y aplicando una escucha inteligente y constructiva.

Otro punto muy relevante es la integración emocional. En la medida en que las empresas se centran en abordar los relatos reconociendo la diversidad de las personas y necesidades, la integración del lenguaje emocional se vuelve natural, porque revela qué nos despiertan las historias y cómo nos llegan.

**Un 82 % de los directivos encuestados prevé incrementar su inversión en tecnología para reporting en los próximos dos años**



Fuente: EY BEACON INSTITUTE, 2017

### Integración de capitales tangibles e intangibles

Una de las herramientas básicas en la comunicación corporativa es el informe integrado. Reportar de forma anual sobre las políticas, acciones y progresos de una organización en su triple impacto económico, social y ambiental evoluciona hacia una creciente vinculación con los temas relevantes y el modelo de negocio. El objetivo es que todos los grupos de interés, desde accionistas hasta clientes o proveedores puedan percibir que la entidad genera valor y se esfuerza en tener un impacto positivo a través de su actividad.

La información no financiera adquiere cada día más relevancia, por ejemplo, para los accionistas e inversores, aunque también lo hace por requerimientos regulatorios. En España, concretamente, se aprobó en 2017 el Real Decreto-Ley en materia de información no financiera y diversidad para incorporar la normativa europea al ordenamiento jurídico nacional.

Si la compañía cuenta con el diseño de su narrativa corporativa, el reporte se vuelve más fluido y auténtico. Esta integración es importante para cerrar la brecha de comunicación sobre los capitales tangibles e intangibles, y compartir así una historia más rica y completa sobre la organización con sus grupos de interés. Crear un contexto de conexión humana, que integre el propósito y los resultados, las personas y la organización permite construir una narrativa fuerte que brinde respuestas a necesidades reales.

### 6.1 Empresas responsables y expectativas sociales

### 6.2 Inmersos en la economía del propósito

### 6.3 2018, el año clave para el cambio climático

### 6.4 Narrativa corporativa, un reto creciente

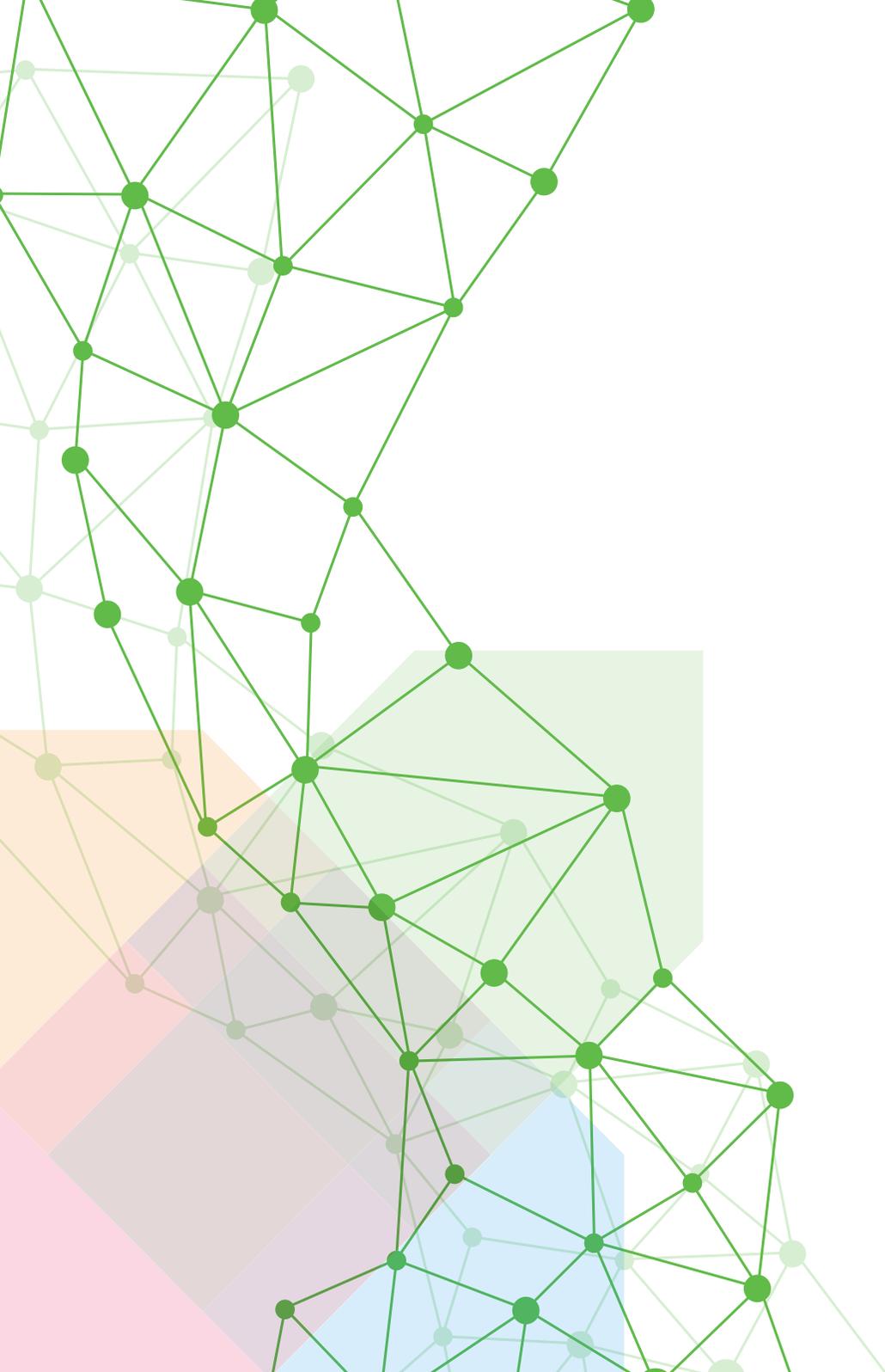


El 85 % de los directivos aseguran que sus organizaciones están en proceso de crear una estrategia de narrativa corporativa, ya que el 51 % del contenido de sus mensajes no está alineado con el discurso corporativo

Fuente: CEB, 2017

## EVIDENCIAS

- En el *Top Communications Insights 2017* de CEB, el 85 % de los directivos aseguraban que sus organizaciones tenían o estaban en el proceso de crear una estrategia de narrativa corporativa, debido a que el 51 % del contenido de sus mensajes no estaba alineado con el sistema discursivo corporativo.
- El 82 % de los encuestados en el estudio *Corporate Reporting Survey – How can Reporting Catch Up with an Accelerating World* de EY Beacon Institute prevé incrementar su inversión en tecnología para *reporting* en los próximos dos años. En el caso de España, y con el objetivo de mejorar los actuales sistemas de *reporting*, los directores y controladores financieros priorizarán en un 27 % el gasto en aplicaciones para la automatización de procesos a través de la robótica u otras opciones de inteligencia artificial. Además, un 25 % prevé aumentar el gasto en tecnologías de *big data* y sistemas basados en la nube.
- Cabe destacar la relevancia de los formatos de comunicación para integrar la narrativa corporativa en todos los niveles. El *European Communication Monitor 2017* apunta que la comunicación estratégica en el futuro estará aún más dominada por el contenido visual. Así lo aseguran, según este estudio, más de un 94 % de los responsables de comunicación corporativa que participaron en la encuesta. Esto se debe, en parte, a que un 69 % de expertos en comunicación perciben que sus *stakeholders* demandan más comunicación visual que hace tres años.



# 7

## TENDENCIAS EN ÉTICA Y GOBIERNO CORPORATIVO

- 7.1 El gran desafío de la transparencia
- 7.2 Chief Compliance Officer, figura emergente en la empresa
- 7.3 Innovación y ética, un dilema sin resolver



## 7.1

# El gran desafío de la transparencia

Al nuevo contexto social se le ha denominado «era de la transparencia» por estar construido por un ecosistema informativo que anima a las personas y los grupos de interés a exigir a sus organizaciones más información, más frecuente y de mayor relevancia sobre su desempeño y los impactos de sus actividades en el entorno.

Esta tendencia ha sido impulsada en los últimos años también desde el marco regulatorio y desde las organizaciones internacionales, con medidas como la entrada en vigor en 2018 del Real Decreto-Ley en materia de reporte de información no financiera, que obliga a las organizaciones a ser más transparentes en cuanto a su desempeño ético, a escala social, medioambiental y de derechos fundamentales.

En el sector privado, además de ofrecer toda esa serie de datos financieros y económicos pero también sociales y medioambientales, busca fomentar el buen gobierno a través de una transparencia que se asiente sobre valores y hechos verídicos que puedan comunicarse a los grupos de interés en un diálogo bidireccional.

En el ámbito de los organismos públicos, destacan las iniciativas de Transparencia Internacional España que impulsan diferentes índices de diputaciones y ayuntamientos. La entidad ha creado recientemente un nuevo Índice de Transparencia de las Empresas Públicas (INDEP), que constituye una herramienta para medir el nivel de transparencia de las empresas públicas ante los ciudadanos.

En esta primera edición del INDEP, se evalúa la transparencia de las 46 mayores empresas públicas estatales, a través de un conjunto integrado de 60 indicadores de transparencia activa e información sobre la empresa, además de sus datos económicos y financieros, sus contrataciones y convenios, la accesibilidad de toda esta información y su rol activo en la prevención de la corrupción y el cumplimiento en transparencia y buen gobierno.

**7.1 El gran desafío de la transparencia**

**7.2 Chief Compliance Officer, figura emergente en la empresa**

**7.3 Innovación y ética, un dilema sin resolver**



**¿Cómo definir el nivel de transparencia?**

Publicar y comunicar datos a través de informes no es suficiente. De hecho, los rankings que miden la transparencia de datos globalmente como el *Open Data Barometer* proponen una serie de principios que ha de cumplir la organización para poder hablar de transparencia, apertura y acceso a la información.

Por una parte, los datos han de ser accesibles, es decir, estar disponibles de forma gratuita a través de Internet de forma sencilla y bajo una licencia abierta. Además, para que sea valiosa para los grupos de interés, la información debe estar actualizada. En este sentido, la última edición de este barómetro indica que el impacto de los datos abiertos sobre el aumento de la eficiencia y la eficacia del gobierno sigue siendo considerablemente muy bajo, con una puntuación media de solo 1,20 sobre 10 para todos los gobiernos analizados en el estudio.

De esta forma, como indica la Fundación Compromiso y Transparencia, «ser transparente no consiste exclusivamente en rendir cuenta de una lista tasada de contenidos (...), cada vez es más evidente que no se trata de colgar información, sino de que esta cada vez tenga más calidad, sea más relevante, y que a la hora de comunicarla, sea más comprensible para todos».

**Fomentar la cultura de la transparencia**

A pesar de las crecientes regulaciones, la transparencia es un acto voluntario impulsado desde el convencimiento y la responsabilidad de la alta dirección de las organizaciones. En este sentido, Charlotte Erksammar, CEO de KREAB, asegura que «la transparencia no puede ser delegada; el enfoque y la estrategia tienen que venir de la alta dirección».



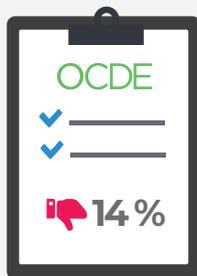
Además de este impulso esencial desde los puestos ejecutivos, una empresa transparente necesita contar con el apoyo de sus empleados, que exige, a su vez, construir una cultura de transparencia permeable a todas las áreas de la organización. Así, tal y como se concluyó en el «II Corporate Transparency Summit», el hecho de compartir información entre departamentos de una misma compañía es todavía una cuestión sensible para las empresas españolas, tendencia que propicia relaciones verticales y no permite fomentar la colaboración y transparencia en el ámbito interno.

Por lo tanto, mejorar los sistemas de comunicación internos para promover la transparencia entre áreas de una misma organización es el primer paso para construir un concepto global de transparencia y asumir los retos que supone esta nueva era de hipertransparencia.

### 7.1 El gran desafío de la transparencia

### 7.2 Chief Compliance Officer, figura emergente en la empresa

### 7.3 Innovación y ética, un dilema sin resolver



De las 19 empresas que aceptan a las Líneas directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, solo cinco (14 %) expresan la dimensión tributaria como lo requieren estos principios.

Fuente: FUNDACIÓN COMPROMISO Y TRANSPARENCIA, 2016

## EVIDENCIAS

- La transparencia es un objetivo que todavía no se ha logrado cumplir ni en el sector público ni en el privado. De hecho, según la cuarta edición del estudio *Open Data Barometer*, 9 de cada 10 gobiernos no disponen de bases de datos abiertas y solo un 7 % de los datos está completamente accesible. A pesar de las cifras globales, España ocupa el puesto 11 de 114 en cuanto a transparencia de datos, con una puntuación de 73 puntos sobre un máximo de 100.
- En el caso de las empresas españolas, a pesar del fomento del buen gobierno a escala internacional, son pocas las que se adhieren de forma efectiva a este tipo de compromisos. Como se desprende del Informe de transparencia de la responsabilidad fiscal de las empresas del IBEX 35,

de la Fundación Compromiso y Transparencia, de las 19 empresas que manifiestan su adhesión, por ejemplo, al compromiso Líneas directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, solo cinco, un 14 %, mencionan expresamente la dimensión tributaria del documento o manifiestan tal adhesión en un contexto fiscal.



## 7.2

# Chief Compliance Officer, figura emergente en la empresa

El aumento del volumen y la complejidad de las regulaciones, así como la mayor exigencia ética a las empresas de todo el mundo, ha potenciado el desarrollo de programas y estructuras de *compliance* más sólidas. En este proceso de profesionalización del área de prevención y gestión de riesgos de cumplimiento normativo surge la figura del *Chief Compliance Officer* (CCO), también llamado «responsable de cumplimiento», cuyo papel, aunque todavía no esté completamente definido, ya se concibe como parte fundamental de la estructura de un buen gobierno corporativo.

En el caso de España, según el Instituto de Oficiales de Cumplimiento —una organización sin ánimo de lucro fundada en 2017 por responsables de cumplimiento de las principales compañías españolas—, un sistema de gestión de cumplimiento eficaz ayuda a cumplir con los estándares de buen gobierno corporativo, las mejores prácticas, la ética y las expectativas de la sociedad en general.

En este sentido, la exigencia de los reguladores, de la sociedad, de los clientes e incluso de los inversores, no se limita únicamente al cumplimiento legal, sino también al alineamiento de la compañía con los valores que subyacen a las normas. De hecho, «el compromiso de toda la organización con una forma ética de hacer negocios debe ser la base de cualquier programa de cumplimiento», explica Lech Choroszucha, director global de cumplimiento de ADP, expertos en Recursos Humanos, en una entrevista para *Forbes*.

Por su parte, los inversores exigen además que se presenten informes sobre sostenibilidad e impactos sociales y ambientales, por lo tanto, la falta de un responsable de cumplimiento que respalde un programa de *compliance* sólido puede suponer la pérdida de eficacia en esta gestión. Así, desatender la prevención de riesgos legales no solo puede tener un efecto negativo en la reputación, si la organización no se compromete a nivel ético sino, también, un impacto económico.

### 7.1 El gran desafío de la transparencia

### 7.2 Chief Compliance Officer, figura emergente en la empresa

### 7.3 Innovación y ética, un dilema sin resolver

## Las funciones del responsable de cumplimiento

A pesar de ser una responsabilidad que está en plena evolución, el diseño de programas que aseguren el cumplimiento de las regulaciones y la adaptación ágil de estos ante nuevos riesgos emergentes son las funciones esenciales del responsable de cumplimiento. Es precisamente la capacidad de reaccionar rápidamente ante nuevos riesgos —como los cibernéticos o las mayores exigencias de transparencia— la que hace del responsable de cumplimiento un puesto de vital importancia en la alta dirección. Con ello, esta figura representa un papel estratégico tanto de garante de la protección legal de una organización como de guardián de su reputación.

De esta forma, debido a su profundo conocimiento regulatorio, el CCO asume cada vez más responsabilidades relativas a la gestión de riesgos y su rol está experimentando un cambio radical. Según el estudio *Building World-Class Ethics and Compliance Programs: Making a Good Program Great* de Deloitte, las responsabilidades del CCO van más y más hacia la evaluación y concienciación sobre los riesgos relativos a la integridad de la organización. De hecho, la importancia de la cultura corporativa y del rol del responsable de cumplimiento o auditoría interna para asegurar que los valores declarados de la organización se reflejen en el comportamiento diario es una de las principales tendencias emergentes en el informe de la Asociación Internacional de Auditores Internos *Risk in Focus. Hot Topics for Internal Audit 2018*. El CCO deberá ser capaz de entender todos los riesgos que afectan a su compañía y tener el instinto para detectar posibles áreas de vulnerabilidad. Velar por la coherencia de las acciones con la cultura empresarial requiere trabajar en la vertebración de una identidad única y diferenciadora a través de la definición y activación

de los valores corporativos para impulsar un sistema de creencias compartidas que alinee a toda la organización en la misma dirección.

## El *compliance* integrado a la estrategia de negocio

La responsabilidad ética con el cumplimiento normativo afecta a todos los procesos de una compañía, por lo que puede considerarse como parte de la estrategia. Para ello, se necesita que los directivos se comprometan con los principios éticos y de *compliance* y que incorporen los valores éticos a sus responsabilidades diarias para mitigar los riesgos y generar confianza dentro de la organización. Con el respaldo de la dirección, generar una cultura corporativa centrada en la integridad es fundamental. De nada serviría tener un plan de *compliance* si luego no se transmite constantemente su importancia a toda la plantilla.

De esta forma, el CCO deberá tener la habilidad de integrar y comunicar las regulaciones, normalmente complejas, de forma que puedan ser entendidas por todos los empleados con la finalidad de motivar una cultura de responsabilidad y cumplimiento en toda la organización, además de ayudar a disminuir posibles riesgos derivados del comportamiento de los empleados.



Un 20 % de los consejos de administración a nivel global cuentan con comités de cumplimiento y ética.

Fuente: PwC, 2016



7.1 El gran desafío de la transparencia

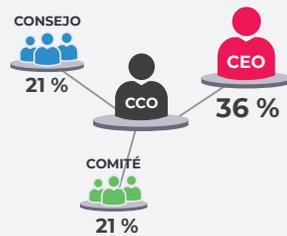
7.2 Chief Compliance Officer, figura emergente en la empresa

7.3 Innovación y ética, un dilema sin resolver

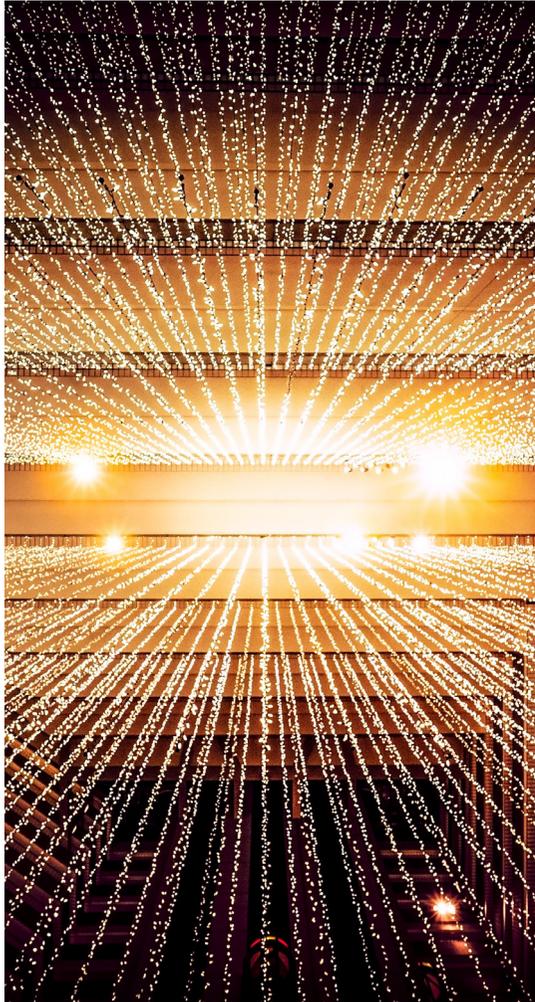
## EVIDENCIAS

- El 98 % de los altos directivos afirma estar comprometido con el cumplimiento y la ética y un 54 % declara realizar evaluaciones periódicas de las medidas de cumplimiento, según la encuesta *PwC State of Compliance Study 2016*. Aun así, y a pesar de que el conocimiento de las regulaciones se ha convertido en una parte esencial para hacer negocios, solo un 20 % de los consejos de administración cuentan con comités de cumplimiento y ética.
- Las funciones que desarrolla el responsable de cumplimiento dentro de una compañía son de especial relevancia en todos los ámbitos de la organización. A pesar de esto, según un estudio realizado por Deloitte, únicamente el 21 % de CCO reportan al Consejo, el 36 % lo hace directamente al CEO y otro 21 % ante el comité directivo.

Únicamente el 21 % de CCO reportan al Consejo, el 36 % lo hace directamente al CEO y otro 21 % ante el comité directivo.



Fuente: DELOITTE, 2015



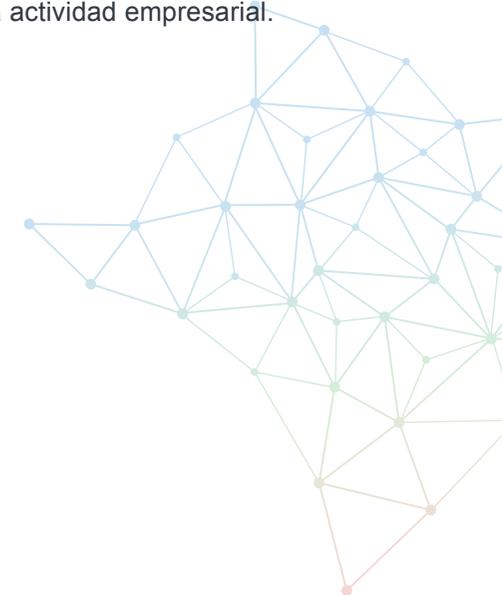
## Inversiones con criterios ESG, del nicho al *mainstream*

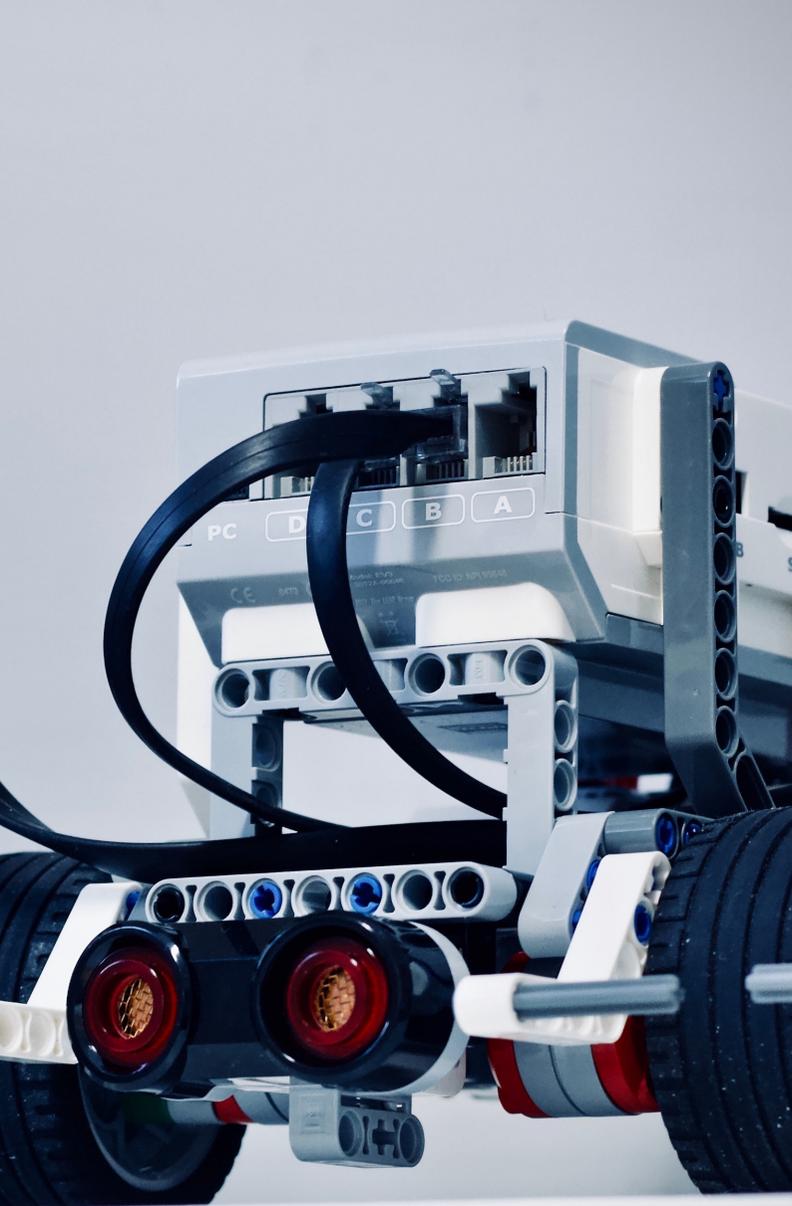
La responsabilidad social corporativa ha dado el salto a los consejos de administración y se convierte en un elemento clave de la estrategia de negocio en muchas organizaciones. Esta evolución ha provocado también un cambio en la perspectiva de los accionistas en materia de responsabilidad, y la información medioambiental, social y de gobierno corporativo — ESG, por sus siglas en inglés— se está convirtiendo en una exigencia clave.

Los accionistas e inversores entienden, por una parte, que estas cuestiones pueden tener un impacto positivo en el rendimiento financiero y, por otro lado, quieren evitar los riesgos que puede provocar una gestión poco responsable de todos estos ámbitos. En este sentido, según el informe *Tomorrow's Investors Rules* realizado por EY, el 68 % de los inversores encuestados aseguran que la información no financiera ha desempeñado un papel relevante en sus decisiones de inversión.

Por otra parte, involucrar a los accionistas en sus estrategias de responsabilidad permite a las organizaciones, según indica el estudio *Closing the Sustainability-Investor Relations Gap* realizado por SustainAbility, explicar mejor su modelo de creación de valor, generar mayores niveles de confianza y credibilidad entre los accionistas y atraer nuevos inversores.

El compromiso de los accionistas con criterios ESG puede suponer un importante impulso en materia de responsabilidad social, ya que son uno de los grupos de interés con mayor relevancia e impacto en el desarrollo de la actividad empresarial.





## 7.3 Innovación y ética, un dilema sin resolver

La rapidez que ha alcanzado en los últimos años el desarrollo tecnológico ha provocado que el ámbito legal sea incapaz de seguirle el ritmo. Por lo tanto, las soluciones y los productos tecnológicos más avanzados irrumpen en las sociedades de todo el mundo sin tener que responder ante regulaciones específicas. Esta situación ha ocasionado ya conflictos, por ejemplo, con la sustracción indebida de datos personales o la modificación de los algoritmos de determinadas plataformas para beneficiar a sus anunciantes, manipulando la capacidad de formular opiniones de sus usuarios.

Algunos líderes políticos como la primera ministra británica, Theresa May, han señalado que «las grandes tecnológicas tienen a su disposición algunas de las mentes más brillantes del mundo, pero no han dedicado ni una mínima parte de sus recursos para cumplir sus responsabilidades con la sociedad».

Ante esta situación, expertos en tecnología como Tristan Harris, especialista en ética del diseño y filósofo de producto que trabajó en Google hasta 2016, han comenzado a tomar consciencia del impacto que algunos avances tecnológicos pueden tener en la sociedad. Por ello, Harris desarrolló Time Well Spent, una plataforma que impulsa lo que autodenominan «diseño humano», una nueva forma de entender la tecnología a partir de estándares de diseño, políticas y modelos de negocio que colocan a las personas en el centro.

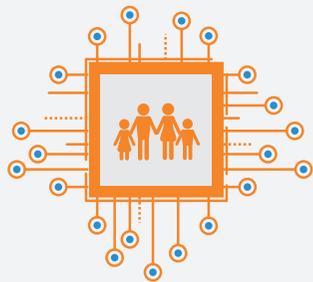
En una línea similar se manifiesta la asociación Center for Humane Technology, fundada por exempleados de grandes compañías de Silicon Valley y presidida por el propio Harris. Preocupados por los efectos en la sociedad de sus propias creaciones, aseguran que «la tecnología está secuestrando nuestra sociedad y nuestras mentes» y coinciden con el profesor de la Universidad de Standford, Nir Eyal en que «la industria tecnológica necesita una nueva barrera ética».

Para desarrollar una tecnología más responsable, Eyal propone realizar un «test de arrepentimiento», es decir, que antes de lanzar al mercado un producto o servicio tecnológico, los responsables se planteen la siguiente pregunta: si la gente supiera todo lo que el diseñador del producto sabe, ¿seguiría ejecutando el comportamiento deseado o, por lo contrario, se arrepentirían? Así, los tecnólogos pueden determinar si su producto podría llegar a manipular a sus usuarios a adquirir comportamientos no deseados por estos.

### 7.1 El gran desafío de la transparencia

### 7.2 Chief Compliance Officer, figura emergente en la empresa

### 7.3 Innovación y ética, un dilema sin resolver



Cobra relevancia en el **Foro de Davos** y en el **discurso de líderes empresariales** la crítica hacia quienes eluden sus responsabilidades al alinear tecnología e inteligencia artificial frente al impacto social

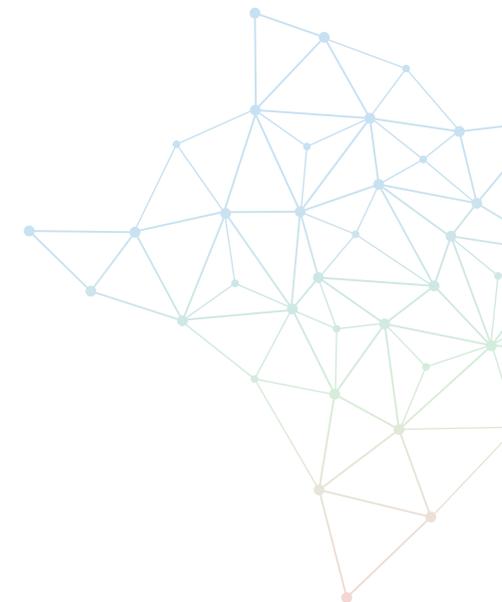
## Tecnología con propósito

«La tecnología sin propósito es una huida. El propósito con tecnología es el camino». Así considera Carlos Barrabés, fundador y presidente del Grupo Barrabés, que han de casar innovación y ética, a partir de un desarrollo tecnológico con propósito.

El principal propósito de la tecnología debería ser la mejora social y el avance de las sociedades. Pero para ello, es necesario que la ética se convierta en parte del ADN de las empresas tecnológicas y que se tenga en cuenta en todos sus procedimientos. En este sentido, el informe *AI Now 2017 Report* subraya la necesidad de que, en el caso concreto de la Inteligencia Artificial (IA), las compañías realicen rigurosos ensayos previos al lanzamiento de nuevos avances para asegurarse de no amplificar los sesgos y que, a posteriori, continúen el monitoreo del uso de sus tecnologías en diferentes contextos y comunidades con procesos abiertos que permitan rendir cuentas al público.

En esta misma línea, Irina Raicu, directora del Centro Markkula de Ética Aplicada de la Universidad estadounidense de Santa Clara, indica que «si la tecnología puede moldearnos y los tecnólogos son quienes moldean esa tecnología, deberíamos demandar algún nivel de formación ética para estos profesionales». De esta forma, las grandes compañías tecnológicas han de reconocer su influencia en la sociedad a medida que el valor de sus datos aumenta y asumir su responsabilidad en el impacto que tienen sus productos y servicios en la sociedad.

Esta inquietud sobre la ética de los empleados de las grandes empresas tecnológicas se recoge también en el estudio *AI Now 2017 Report*, desde el que se recomienda a la industria tecnológica y de la IA contratar a expertos de otras disciplinas no necesariamente tecnológicas y darles poder de decisión. Se sugiere, así, contar en sus equipos con expertos en ciencias sociales y del comportamiento, filósofos o expertos legales, para que guíen la integración de nuevas tecnologías en sistemas de larga duración con prácticas y normas establecidas.



**7.1 El gran desafío de la transparencia**

**7.2 Chief Compliance Officer, figura emergente en la empresa**

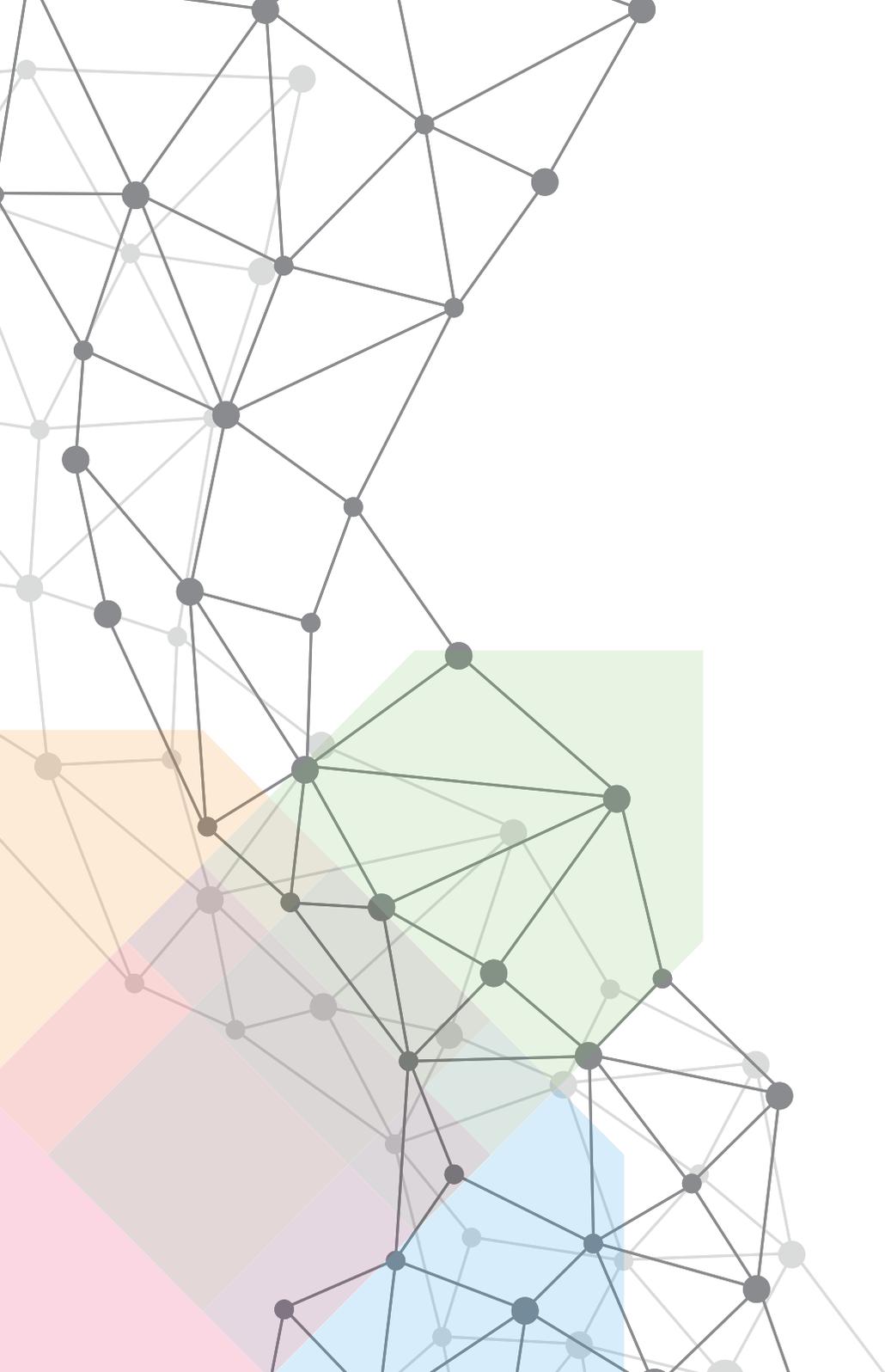
**7.3 Innovación y ética, un dilema sin resolver**



## EVIDENCIAS

- El desarrollo tecnológico ha de permitir a las sociedades mejorar y avanzar de manera sostenible. La publicación de cartas como la Carta de Copenhague, firmada por tecnólogos, diseñadores, filósofos, educadores y artistas, hace hincapié en la importancia de que los expertos sirvan a las sociedades y los avances que desarrollen estén al servicio del progreso humano. La Declaración de Barcelona para el Correcto Desarrollo y Uso de la Inteligencia Artificial en Europa es otro ejemplo de la creciente exigencia de establecer requisitos previos de seguridad a la hora de desarrollar ciertas tecnologías con impacto directo en las sociedades.
- La necesidad de que los expertos en tecnología asuman responsabilidades y sean prudentes en el desarrollo de nuevas tecnologías ha comenzado a cobrar importancia en debates internacionales como el World Economic Forum, en el que empresarios como el director ejecutivo de Salesforce, Marc Benioff, criticaron a aquellos CEO que eluden sus responsabilidades alegando que «no tenían ni idea de lo que estaba ocurriendo». En este sentido, en España, Samsung ha promovido la iniciativa #Tecnología-ConPropósito. Uno de los principales proyectos es Smart Toys, una colección de juguetes inteligentes que promueven la conciliación entre actividad física y tecnología.





# 8

## BIBLIOGRAFÍA



A continuación, se incluyen las fuentes utilizadas para la elaboración de este informe.

La lectura de todos estos estudios y obras de referencia nos ha permitido identificar las tendencias emergentes en los ámbitos de estudio y priorizarlas según la relevancia asignada por parte de los profesionales y directivos que han participado en el trabajo de campo.

## Tendencias Globales

ARIAS, G. (8 de enero de 2018). Fake news, ¿y regulables? *Infobae*. Disponible en web: <https://goo.gl/Brg5Z6>

BALMACEDA, T. (7 de enero de 2018). Posverdad: ¿Ya no se puede creer en nada? *Clarín*. Disponible en web: <https://goo.gl/zn7azm>

BANCO MUNDIAL (2015). Using Big Data for the Sustainable Development Goals. *Big Data UN Global Working Group*. Disponible en web: <https://goo.gl/zoe559>

BBVA (23 de enero de 2018). Francisco González en Davos: «Tenemos que convertirnos en una empresa digital lo antes posible». *BBVA*. Disponible en web: <https://goo.gl/7dNpzZ>

BOTSMAN, R. (10 de noviembre de 2017). The year is 2030, trust has gone digital. How do you score? *World Economic Forum*. Disponible en web: <https://goo.gl/5tnySs>

BUSINESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT (2017). *Behind every Global Goal: Women leading the world to 2030*. Disponible en web: <https://goo.gl/JiFkCo>

CAMBRIDGE INSTITUTE FOR SUSTAINABILITY LEADERSHIP (2017). *8 sustainability trends driving business in 2017*. Disponible en web: <https://goo.gl/4SVPJS>

CORTÉS, J. (20 de noviembre de 2017). La lucha del dato contra el impacto ambiental. *El País*. Disponible en web: <https://goo.gl/6TQYMo>

DEPARTAMENTO DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES DE LA ONU (2017). New UN DESA report finds numbers of migrants continue to rise. *Naciones Unidas*. Disponible en web: <https://goo.gl/Hz9MAL>

DOBBIN, F. & KALEV, A. (15 de noviembre de 2017). Training Programs and Reporting Systems Won't End Sexual Harassment. Promoting More Women Will. *Harvard Business Review*. Disponible en web: <https://goo.gl/XCRFQy>

EDELMAN (2018). *2018 Edelman Trust Barometer Global Report*. Disponible en web: <https://goo.gl/g469gr>

ESTÉVEZ, M. (30 de enero de 2017). Métricas de intangibles en tiempo real. *Blog Corporate Excellence*. Disponible en web: <https://goo.gl/ziR9LV>

FLEISHMAN HILLARD. (2017). Authenticity in an uncertain world. Disponible en web: <https://goo.gl/zJ8tJ4>

FUNDACOM. (2017). Aprendizajes #CIBECOM2017. Disponible en web: <https://goo.gl/U7d1s2>

GLOBESCAN & CORPORATE EXCELLENCE. (2016). *Gestión de la confianza: riesgos y oportunidades*. Disponible en web: <https://goo.gl/B44ynf>

GÓMEZ, L. (7 de noviembre de 2017). Fake news, la palabra del año según el Diccionario Oxford. *La Vanguardia*. Disponible en web: <https://goo.gl/SeR5Lm>

GUTIÉRREZ, H. & PÉREZ, E. (2009). Un cuadro de mando integral para la gestión táctica y estratégica del patrimonio tangible e intangible. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, N°4.

HERRANZ, C. (4 de enero de 2018). Macron, en guerra contra las «fake news». *La Razón*. Disponible en web: <https://goo.gl/2EmRYR>

HUNT, V., LAYTON, D., & PRINCE, S. (enero de 2015). Why diversity matters. *McKinsey & Company*. Disponible en web: <https://goo.gl/k1y9Yq>

KANTAR MEDIA (2017). *Trust in news*. Disponible en web: <https://goo.gl/o2aoDP>

KPMG (2016). *Global Transformation Study 2016: Succeeding in disruptive times. Three critical factors for business transformation success*. Disponible en web: <https://goo.gl/YeGNrr>

LIFFREING, I. (21 de noviembre de 2016). So your brand is the victim of fake news. Now what? *PRWeek*. Disponible en web: <https://goo.gl/z4X1xg>

MAZZELLA, F.; SUNDARARAJAN, A.; BUTT D'ESPOUS, V. & MÖHLMANN, M. (2016). How Digital Trust Powers the Sharing Economy: The Digitization of Trust. *IESE Insight*, 24–31.

MCELHANEY, K., & MOBASSERI, S. (2012). Women Create A Sustainable Future. *UC Berkeley Haas School of Business*. Disponible en web: <https://goo.gl/Abjhd>

MCKINSEY (2017). Women in the Workplace 2017. Disponible en web: <https://goo.gl/PDckRj>

MIT SMR & DELOITTE (2017). Achieving Digital Maturity. Disponible en web: <https://goo.gl/c6aeSL>

MUDDE, C. (19 de abril de 2017). De qué se nutre el populismo. *El País*. Disponible en web: <https://goo.gl/9gt13o>

PANETTA, K. (3 de octubre de 2017). Gartner Top Strategic Predictions for 2018 and Beyond. *Gartner*. Disponible en web: <https://goo.gl/yXrHQ1>

PWC (2017). *PwC Women In Work Index. Closing the gender pay gap*. Disponible en web: <https://goo.gl/LMf8EX>

RACHEL'S NETWORK (2017). *When Women Lead. Women's Environmental Voting Records in Congress: An Update, 2006–2015*. Disponible en web: <https://goo.gl/tyHbvd>

REUTERS INSTITUTE & UNIVERSITY OF OXFORD (2017). *Digital News Report 2017*. Disponible en web: <https://goo.gl/sdCeDs>

WEBER SHANDWICK (2016). *Innovation Trends Report: Purpose-Driven Data*. Disponible en web: <https://goo.gl/H2rhiz>

WORLD ECONOMIC FORUM (2017). *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. Disponible en web: <https://goo.gl/FLB1wm>

WORLD ECONOMIC FORUM (2017). *The Global Gender Gap Report 2017*. Disponible en web: <https://goo.gl/SphcjA>

## Tendencias en Reputación

21GRAMOS (2018). *Marcas con valores*. Disponible en web: <https://goo.gl/R6FxE>

AON (2017). *Global Risk Management Survey 2017*. Disponible en web: <https://goo.gl/x5aMcB>

AON (2017). *2017 Trends in Global Employee Engagement*. Disponible en web: <https://goo.gl/UDN3zS>

APD, SERES & VALORA (2017). *Liderazgo para la sostenibilidad*. Disponible en web: <https://goo.gl/T9ZV2C>

ARTHUR W. PAGE SOCIETY (2017) *The CEO View: Communications at the center of the enterprise*. Disponible en web: <https://goo.gl/8x7pTS>

ARTHUR W. PAGE SOCIETY (2007). *The Authentic Enterprise*. Disponible en web: <https://goo.gl/oa225Q>

BRAND FINANCE (2017). *Global Intangible Finance Tracker (GIFT™) 2017*. Disponible en web: <https://goo.gl/E4v2Jb>

BSI (2017). *Organizational Resilience Index Report 2017*. Disponible en web: <https://goo.gl/bZjRY9>

CARRERAS, E.; ALLOZA, Á. & CARRERAS, A. (2013). *Reputación corporativa*. Biblioteca Corporate Excellence. Madrid: LID Editorial Empresarial.

CARRIÓ, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa. Convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo*. Barcelona: Libros de Cabecera.

CERES. (2017). *Lead from the top: Building sustainability competence on corporate boards*. Disponible en web: <https://goo.gl/pveHfH>

COHN & WOLFE (2017). *Authentic Brands*. Disponible en web: <https://goo.gl/hP3cqp>

CORPORATE EXCELLENCE (2017). *Aprendizajes #CIBECOM2017*. Disponible en web: <https://goo.gl/U7d1s2>

EDELMAN (2018). *2018 Edelman Trust Barometer Global Report*. Disponible en web: <https://goo.gl/g469gr>

FLEISHMAN HILLARD (2017). *Authenticity Gap 2017: Global Executive Summary*. Disponible en web: <https://goo.gl/tU2ALy>

GALLUP (2016). *Gallup Q12® Meta-Analysis Report*. Disponible en web: <https://goo.gl/Fbdb7a>

GALLUP (2017). *State of the Global Workplace*. Disponible en web: <https://goo.gl/4CZR5t>

GLOBESCAN & BBMG. (2016). *Five Human Aspirations & The Future of Brands*. Disponible en web: <https://goo.gl/tBWSQF>

GREENBIZ (2016). *State of Green Business Report 2016*. Disponible en web: <https://goo.gl/XpSKBs>

GREENBIZ (2016). *State of the Profession 2016*. Disponible en web: <https://goo.gl/EEixci>

HAVAS GROUP (2017). *Meaningful Brands 2017*. Disponible en web: <https://goo.gl/Y9wsjP>

IGNATIUS, A. (2017). The Future Economy Project: Q&A with Andrew Liveris. *Harvard Business Review*. Disponible en web: <https://goo.gl/68M1up>

INTERBRAND (2017). *Interbrand Breakthrough Brands 2017*. Disponible en web: <https://goo.gl/F5CoMj>

INTERNATIONAL TELECOMMUNICATIONS UNION (2017). *Global Cybersecurity Index Report 2017*. Disponible en web: <https://goo.gl/Fj6xL9>

KPMG (2017). *Global CEO Outlook 2017*. Disponible en web: <https://goo.gl/AyVD6E>

MANPOWER GROUP (2016). *Millennial Careers: 2020 Vision*. Disponible en web: <https://goo.gl/rdkpP5>

MCKINSEY (Abril de 2017). *Becoming CEO. McKinsey Quarterly Five Fifty*. Disponible en web: <https://goo.gl/xdSfsF>

NATIONAL ENVIRONMENTAL EDUCATION FOUNDATION (2017). *Winning in the Marketplace and the Workplace*. Disponible en web: <https://goo.gl/UPc7PC>

PWC (2018). *21st CEO Survey: The Anxious Optimist in the Corner Office*. Disponible en web: <https://goo.gl/5vscGZ>

PWC (2018). *The Global State of Information Security Survey 2018*. Disponible en web: <https://goo.gl/Xzhtz7>

REPUTATION INSTITUTE (2017). *RepTrak España 2017*. Disponible en web: <https://goo.gl/YP9DFK>

SIEGEL+GALE (2017). *Global Brand Simplicity Index*. Disponible en web: <https://goo.gl/Gschga>

TELEFÓNICA (2017). *Informe integrado 2016*. Disponible en web: <https://goo.gl/hsTPce>

WATSON HELSBY (2017). *FTSE 100 Group Director of Corporate Communications/Affairs Survey*. Disponible en web: <https://goo.gl/gxUHdD>

WEBER SHANDWICK (2017). *CEO Activism in 2017: High Noon in the C-Suite*. Disponible en web: <https://goo.gl/t8odzV>

## Tendencias en Sostenibilidad

AIRBNB (2018). Cuestiones generales sobre el compromiso de la comunidad de Airbnb. Página web oficial de Airbnb. Disponible en web: <https://goo.gl/SUhjUz>

AUSTRALIAN BUSINESS ROUNDTABLE FOR DISASTER RESILIENCE AND SAFER COMMUNITIES (2018). Página web oficial. Disponible en web: <https://goo.gl/fqsp0N>

B CORP™ Spain (2017). *Memoria anual 2017*. Disponible en web: <https://goo.gl/qtQYih>

CEB (2017). *Top Communications Insights 2017*. Disponible en web: <https://goo.gl/aWrNKM>

CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS (2017). *Barómetro del CIS de diciembre de 2017*. Disponible en web: <https://goo.gl/rZtav7>

COMISIÓN EUROPEA (2016). *European SMEs and the Circular Economy*. Disponible en web: <https://goo.gl/qUtibF>

COMISIÓN EUROPEA (2018). *Corporate Social Responsibility*. Disponible en web: <https://goo.gl/H9AUKc>

CSR EUROPE (2017). *The Sustainable Development Goals (SDGs): The Value for Europe*. Disponible en web: <https://goo.gl/kgqjud>

DELOITTE (2017). *2030 Purpose: Good business and a better future Connecting sustainable development with enduring commercial success*. Disponible en web: <https://goo.gl/6z9BMZ>

DELOITTE (2017). *The 2017 Deloitte Millennial Survey*. Disponible en web: <https://goo.gl/3kp6t5>

EFE (6 de octubre de 2017). EE.UU. pierde empleos por primera vez en 7 años debido a los huracanes. *EFE*. Disponible en web: <https://goo.gl/9xVGWL>

EL PAÍS (14 de noviembre de 2017). Más de 15.000 científicos lanzan una alerta para salvar el planeta. *El País*. Disponible en web: <https://goo.gl/JGPDKK>

ETHICAL CORPORATION (2017). *Sustainability in Europe – Top trends 2017*. Disponible en web: <https://goo.gl/8GgJ7Y>

EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR (2017). *European Communication Monitor 2017*. Disponible en web: <https://goo.gl/KDT9ry>

EY BEACON INSTITUTE (2016). *Corporate Reporting Survey – How can reporting catch up with an accelerating world*. Disponible en web: <https://goo.gl/ZoUaU2>

EY BEACON INSTITUTE (2017). *How can purpose reveal a path through disruption? Mapping the journey from rhetoric to reality*. Disponible en web: <https://goo.gl/iPNLQr>

FORTUNE (2017). Change the World. *Fortune*. Disponible en web: <https://goo.gl/FQDB5u>

FORTUNE (25 de septiembre de 2017). The CEO Initiative: Doing well by doing good. *Fortune Conferences*. Disponible en web: <https://goo.gl/pWc8f5>

GLOBESCAN & BBMG (2017). *Brand Purpose in Divided Times*. Disponible en web: <https://goo.gl/zTzNJ4>

GLOBESCAN & BSR (2017). *The State of Sustainable Business 2017*. Disponible en web: <https://goo.gl/neAjex>

GLOBESCAN & CORPORATE EXCELLENCE (2018). *Polarización social: un nuevo riesgo que integrar en los negocios*. Disponible en web: <https://goo.gl/2vVT6A>

GLOBESCAN & SUSTAINABILITY (2017). *The 2017 Climate Survey: Evaluating progress on climate change*. Disponible en web: <https://goo.gl/XkEsk4>

GLOBESCAN & SUSTAINABILITY (2017). *The 2017 Sustainability Leaders: Celebrating 20 Years of Leadership*. Disponible en web: <https://goo.gl/3yvLgh>

HARRELL, E. (2017). The Future Economy Project: Q&A with Marne Levine. *Harvard Business Review*. Disponible en web: <https://goo.gl/CnWs5b>

HURST, A. (2014). *The Purpose Economy: How Your Desire for Impact, Personal Growth and Community Is Changing the World*. Boise, Idaho: Elevate.

IGNATIUS, A. (2017). The Future Economy Project: Q&A with Doug McMillon. *Harvard Business Review*. Disponible en web: <https://goo.gl/A9SSAf>

KPMG (2017). *El camino por recorrer*. Disponible en web: <https://goo.gl/h7Lxkq>

LARRY, F. (2017). *Larry Fink's Annual Letter to CEOs: A Sense of Purpose*. Disponible en web: <https://goo.gl/8Vr48E>

LINKEDIN (2016). *2016 Workforce Purpose Index. Purpose at work*. Disponible en web: <https://goo.gl/xiv6wb>

MIT SMR & BCG (2017). *Corporate Sustainability at a Crossroads*. Disponible en web: <https://goo.gl/kmHVza>

PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS (2017). *Blueprint for Business Leadership on the SDGs – A Principles-Based Approach*. Disponible en web: <https://goo.gl/38zNqx>

PATAGONIA (2018). 1% for the Planet. *Patagonia*. Disponible en web: <https://goo.gl/YXJEO1>

REAL DECRETO–LEY18/2017, de 24 de noviembre, por el que se modifican el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. Boletín Oficial del Estado. Madrid, 25 de noviembre de 2017, núm. 287, pp. 114344 – 114352. Disponible en web: <https://goo.gl/Dp3U8d>

REPUTATION INSTITUTE (2017). *2017 Global CSR Rep-Trak*. Disponible en web: <https://goo.gl/zjckRz>

SERAFEIM, G. (16 de enero de 2018). Facebook, BlackRock, and the Case for Purpose–Driven Companies. *Harvard Business Review*. Disponible en web: <https://goo.gl/s4NeNp>

WARC (2017). *Brand Purpose Report 2017*. Disponible en web: <https://goo.gl/a9X8ZD>

WORLD ECONOMIC FORUM (2018). *The Global Risks Report 2018*. Disponible en web: <https://goo.gl/7eR45x>

## Tendencias en Ética y Gobierno Corporativo

AI NOW INSTITUTE (2017). *AI Now 2017 Report*. Disponible en web: <https://goo.gl/uerWP1>

ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE AUDITORES INTERNOS (2018). *Risk in Focus. Hot Topics for Internal Audit 2018*. Disponible en web: <https://goo.gl/HfLHWe>

CENTER FOR HUMANE TECHNOLOGY (s.f.) *Our society is being hacked by technology*. Disponible en web: <https://goo.gl/8Widvy>

DELOITTE (2015). *Building world-class ethics and compliance programs: Making a good program great*. Disponible en web: <https://goo.gl/sduS8s>

EY BEACON INSTITUTE (2017). *Tomorrow's Investors Rules*. Disponible en web: <https://goo.gl/7Kbtez>

FUNDACIÓN COMPROMISO Y TRANSPARENCIA (2016). *Informe de transparencia voluntaria en la web de las universidades españolas 2016*. Disponible en web: <https://goo.gl/EN7cN8>

FUNDACIÓN COMPROMISO Y TRANSPARENCIA (2016). *Informe de transparencia de la responsabilidad fiscal de las empresas del IBEX 35*. Disponible en web: <https://goo.gl/Nk9RKr>

INSTITUTO DE OFICIALES DE CUMPLIMIENTO (s.f) Página web oficial del IOC. Disponible en web: [goo.gl/tdmdPy](http://goo.gl/tdmdPy)

INTERNATIONAL CENTER FOR SCIENTIFIC DEBATE. (2017). *Barcelona Declaration for the Proper Development and Usage of Artificial Intelligence in Europe*. Disponible en web: <https://goo.gl/hftU1G>

KREAB & CORPORATE EXCELLENCE (2017). *II Corporate Transparency Summit. Ideas clave y tendencias para construir confianza desde la transparencia*. Disponible en web: <https://goo.gl/nFru68>

MEEK, T. (31 de mayo de 2017). In A Risky World, Chief Compliance Officers Move To Center Stage. *Forbes*. Disponible en web: <https://goo.gl/rTz569>

MORALES, Y. & GONZÁLEZ, L. M. (26 de enero de 2018). Davos pone a las big tech en el banquillo. *El Economista*. Disponible en web: <https://goo.gl/UVFh2p>

NIR & FAR (2018). Want to Design User Behavior? Pass the 'Regret Test' First. *Nir&Far*. Disponible en web: <https://goo.gl/NrqQTB>

PANIAGUA, E. (9 de noviembre de 2017). Industria 4.0 llamando a la ética. *El Mundo*. Disponible en web: <https://goo.gl/7uf5JN>

PWC. (2016). *PwC State of Compliance Study 2016*. Disponible en web: <https://goo.gl/y2qLTP>

RAICU, I. (26 de mayo de 2017). Rethinking Ethics Training in Silicon Valley. *The Atlantic*. Disponible en web: <https://goo.gl/keRmc5>

SAMSUNG (s.f.) *#TecnologíaConPropósito*. Disponible en web: <https://goo.gl/baFZBy>

SMITH, E. (20 de enero de 2018). Silicon Valley, we have a problem. *The Economist*. Disponible en web: <https://goo.gl/jBpaxp>

SUSTAINABILITY (2016). *Closing the Sustainability-Investor Relations Gap*. Disponible en web: <https://goo.gl/ZwTRoy>

THE COPENHAGEN LETTER (2017). *Copenhagen Letter*. Disponible en web: <https://goo.gl/qUkEHh>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL ESPAÑA (s.f.) *Índice de Transparencia de las Empresas Públicas (INDEP)*. Disponible en web: <https://goo.gl/AfAV1o>

WORLD ECONOMIC FORUM (23 de enero de 2018). In technology we trust? *World Economic Forum*. Disponible en web: <https://goo.gl/AU6XTK>

WORLD ECONOMIC FORUM (25 de enero de 2018). Theresa May's Davos address in full. (2018). *World Economic Forum*. Disponible en web: <https://goo.gl/PWjyaY>

WORLD WIDE WEB FOUNDATION (s.f.) *The Open Data Barometer*. Disponible en web: <https://goo.gl/66aF2F>



# APPROACHING THE FUTURE 2018

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y GESTIÓN DE INTANGIBLES

**Aviso Legal**

Este documento es propiedad de Corporate Excellence — Centre for Reputation Leadership y Canvas Estrategias Sostenibles, y tiene por objetivo compartir conocimiento empresarial sobre la gestión de los intangibles estratégicos.