



# Cibecom

I CUMBRE IBEROAMERICANA  
DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

INICIATIVA DE **Funda**com

APRENDIZAJES  
**#CIBECOM 2017**

AVANCES Y TENDENCIAS EN  
COMUNICACIÓN, REPUTACIÓN,  
SOSTENIBILIDAD Y TRANSPARENCIA



BRASIL



PORTUGAL



R. DOMINICANA



URUGUAY



COLOMBIA



MÉXICO



BRASIL



ARGENTINA



ESPAÑA



ARGENTINA



CHILE



MÉXICO

ASOCIACIONES ORGANIZADORAS

Socio de conocimiento



# ÍNDICE

- 05 CARTA DE PRESENTACIÓN
- 07 INTRODUCCIÓN: LA COMUNICACIÓN,  
DISCIPLINA ESTRATÉGICA
- 17 TOP 20 APRENDIZAJES (+1)
- 21 APRENDIZAJES REPUTACIÓN
- 33 APRENDIZAJES SOSTENIBILIDAD
- 40 APRENDIZAJES TRANSPARENCIA
- 51 EXPERTOS CIBECOM 2017
- 59 COMITÉ ORGANIZADOR CIBECOM 2017
- 61 EQUIPO CIBECOM 2017

**#CIBECOM**

# RESPALDO INSTITUCIONAL /



An aerial photograph of a modern building's roof structure, featuring a complex network of dark metal beams and lighter-colored panels. A prominent, semi-transparent blue diagonal graphic element, consisting of several overlapping rectangular shapes, cuts across the image from the top-left towards the bottom-right. The overall aesthetic is clean, industrial, and architectural.

# CARTA DE PRESENTACIÓN

---

La 1.ª edición de la **Cumbre Iberoamericana de Comunicación Estratégica**, CIBECOM, marca el punto de partida de un camino a largo plazo, pero muy necesario para compartir conocimiento y buenas prácticas sobre la gestión de la comunicación y otros intangibles.

La iniciativa, que se celebró en Miami en abril de 2017, ha sido impulsada por **FUNDACOM**, una fundación creada por influyentes asociaciones y profesionales del sector de la comunicación de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, EE. UU., España, México, Portugal, República Dominicana y Uruguay, y aspira a convertirse en una cita obligada para debatir y conocer las principales tendencias emergentes en esta materia.

**FUNDACOM**, la fundación para el impulso de la comunicación en español y portugués en el mundo, junto a **Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership**, su socio de conocimiento, presenta las principales ideas y aprendizajes compartidos en la 1.ª edición de CIBECOM, donde han participado más de 250 profesionales. En la cumbre han compartido su experiencia 45 ponentes, todos ellos expertos y referentes internacionales en sus campos de especialidad.

El informe se ha estructurado siguiendo las temáticas de CIBECOM: **reputación, sostenibilidad y transparencia**; temas cruciales para el presente y el futuro de la sociedad y las organizaciones. Podría decirse que se trata de un informe compartido, colaborativo y cocreado entre todos los que han hecho posible CIBECOM.

Las ideas que se recogen en este documento demuestran que la comunicación solo sirve si desencadena actitudes y comportamientos favorables por parte de los grupos de interés hacia las organizaciones —invertir, recomendar, comprar, trabajar, etc.—, contribuyendo así de forma directa a cumplir con los objetivos estratégicos y de negocio. Nos encontramos en una época de grandes cambios que requiere nuevos líderes capaces de leer el contexto social y ejercer como facilitadores o puntos de encuentro entre lo que pasa interna y externamente en las organizaciones, teniendo en cuenta la dinámica con sus grupos de interés.

En CIBECOM se ha subrayado, una vez más, el rol determinante que están adquiriendo los responsables de comunicación en las organizaciones y la importancia estratégica de esta función para hacer aflorar todos los capitales tangibles e intangibles que existen en la organización. Todos los asistentes coincidieron en destacar el rol central que está alcanzando la reputación corporativa y los riesgos reputacionales en la agenda empresarial y en cómo la gestión excelente de los intangibles es determinante para crear valor económico, social y medioambiental.

El encuentro ha servido para confirmar que los retos para la profesión son los mismos a un lado y al otro del Atlántico, pero que no son lo único que tenemos en común. La unión hace la fuerza y por eso era tan necesaria una iniciativa iberoamericana de esta envergadura para acelerar la transformación que tanto necesitan organizaciones e instituciones.

Como responsables de la gestión de los intangibles estamos llamados a ser los catalizadores de este gran cambio para impulsar en nuestras organizaciones un liderazgo transformador. Tenemos la oportunidad de construir el mundo que todos queremos, y que nos demandan nuestros grupos de interés, a través de la gestión excelente de nuestras organizaciones. Seamos los protagonistas de esta transformación.

---

#### **MONTSERRAT TARRÉS**

Presidenta FUNDACOM



---

# INTRODUCCIÓN

---

---

# LA COMUNICACIÓN, DISCIPLINA ESTRATÉGICA



El rol estratégico de la comunicación ha quedado patente en CIBECOM, la **1.º Cumbre Iberoamericana de Comunicación Estratégica**. Todos los participantes coincidieron en que la comunicación es una herramienta crucial para influir en los juicios y actitudes de los distintos grupos de interés que, además, ayuda a desencadenar comportamientos de valor. La comunicación permite aprovechar todo el valor que encierran las organizaciones. Por eso, los gestores de intangibles tienen la oportunidad, y el deber, de alinear lo que se dice con lo que se hace para que las organizaciones sean consecuentes con sus promesas, compromisos y acciones; ya que «todo comunica» y lo que se dice sobre nosotros construye realidad.

---

## EL PODER DE LA COMUNICACIÓN RESIDE EN SU CAPACIDAD PARA INFLUIR EN LAS ACTITUDES Y GENERAR COMPORTAMIENTOS DE VALOR

---

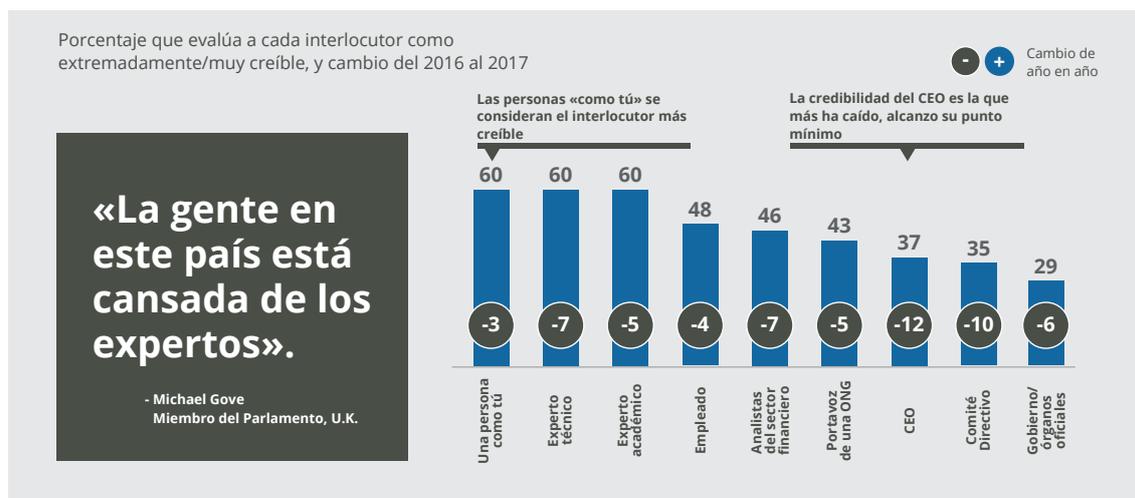
Algunos expertos aseguran que aún estamos en la edad de piedra en lo que a gestión de la comunicación se refiere; aunque nos encontramos en un momento sin precedentes en la historia de la comunicación corporativa, todavía quedan muchos cambios por venir. De acuerdo con la mayoría de expertos, y parafraseando a Gladwell cuando habla de *tipping point*, nos encontramos en un punto de inflexión, por lo que es un gran momento para asumir el liderazgo en esta profesión.

La comunicación ha dejado de ser vertical y unidireccional; la irrupción de las nuevas tecnologías y los medios sociales ha transformado drásticamente la forma de comunicarnos y relacionarnos entre nosotros y con las organizaciones. La inmediatez, la conexión permanente, la interacción en tiempo real y la posibilidad de desencadenar respuestas y comportamientos masivos a través de las redes sociales introducen nuevas reglas de juego.

En la actualidad todo el mundo puede generar contenidos. Tal y como demuestran los resultados del Barómetro de Confianza de Edelman, la pirámide de influencia se ha invertido. Si en el pasado la influencia estaba en manos de unos pocos que gozaban de autoridad, hoy ese gran poder reside en la población. Existe una falta de confianza creciente hacia los líderes corporativos y son los iguales, «las personas como tú o como yo», quienes generan confianza, por encima incluso de los niveles de credibilidad que se le otorgan a los expertos académicos o técnicos. De esta forma, el eje principal de la comunicación se hace horizontal y evidencia el trasvase de la autoridad y el poder de influencia hacia amigos y familiares. Participamos, por tanto, en un nuevo ecosistema informativo donde los grupos de interés están conectados entre sí y donde los puntos de contacto con las organizaciones se diversifican a través de múltiples canales y plataformas digitales.

Pero no solo eso, participamos en un ecosistema comunicativo donde los hechos objetivos tienen menos influencia en la opinión pública que las *fake news*, o noticias falsas, vertebradas por información y mensajes con una alta carga emocional que apela a las creencias y, en muchos casos, a los prejuicios

## Los iguales, las personas como tú o como yo son las que mayor credibilidad generan



Fuente: Barómetro de Confianza de Edelman, 2017

personales. La «posverdad», la palabra del año según el Diccionario de Oxford, también fue motivo de debate y discusión a lo largo de todo el congreso, ya que refleja el cambio radical en la comunicación y el alto riesgo que supone la forma en la que se influye en las percepciones y se consume información en la actualidad.

En este nuevo contexto, definir un propósito corporativo único y diferenciador que vertebré a las organizaciones en torno a valores compartidos cobra cada vez más relevancia y se presenta como la vía más poderosa para establecer conexiones de valor que fortalezcan el capital relacional con los grupos de interés. Los expertos aseguran que la clave del éxito de la comunicación pasa por las siguientes premisas:

- Ser auténtica, anclada en el propósito corporativo
- Ser coherente con las decisiones y acciones que se emprenden
- Generar *engagement* e impulsar el compromiso
- Promover la conversación, lo que implica escuchar y dialogar
- Ser anticipativa; permitir, prever y mitigar mejor posibles crisis reputacionales
- Utilizar métodos y protocolos claros de actuación, difusión de mensajes, portavoces, etc.
- Ser ágil, flexible y rápida en las respuestas a todos los grupos de interés relevantes

Todos los ponentes de la cumbre coincidieron en que sin comunicación no es posible crear valor. Sin embargo, tal y como asegura **Teresa Mañueco**, vicepresidenta Dircom, patrono Fundacom y directora de comunicación, responsabilidad corporativa y relaciones institucionales de Cepsa, para que realmente sea efectiva, la comunicación tiene que estar totalmente ligada a la estrategia y visión o propósito global de la compañía. Solo cuando la comunicación forma parte del proceso de toma de decisiones de una organización y está ubicada en la alta dirección puede ser considerada verdaderamente estratégica. Todavía queda mucho camino por recorrer, tal y como afirma **José Ramón Pin**, profesor emérito del IESE Business School, aunque afortunadamente son cada vez más los responsables de comunicación que participan activamente en los procesos de toma de decisiones.

### LAS FUERZAS DEL CAMBIO AL QUE ASISTIMOS EN COMUNICACIÓN

VELOCIDAD - TRANSPARENCIA - COLABORACIÓN  
INFLUENCIA - CONCIENCIA SOCIAL

---

## «EL FUTURO DEL PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN DEPENDERÁ DEL VALOR AÑADIDO QUE ESTA FUNCIÓN APOORTE A LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LAS EMPRESAS»

---

**José Ramón Pin**  
IESE Business School

tegiéndola y generando valor. Además, tiene que ser capaz de llevar a cabo una escucha inteligente del entorno social y geopolítico para poder anticiparse a posibles oportunidades o riesgos, y dar voz a las expectativas de los distintos grupos de interés. Al CCO (*Chief Communications Officer*) se le suele otorgar un papel más reactivo que proactivo; con frecuencia entra en acción cuando la organización se enfrenta a un problema o incidente ya existente. No obstante, tal y como pudimos comprobar en CIBECOM, los CEO empiezan a exigir a los profesionales de comunicación de sus organizaciones que fortalezcan los sistemas de escucha activa. En la actualidad la comunicación es bidireccional y es el departamento de comunicación el mejor capacitado para captar lo que los grupos de interés dicen y esperan de la organización sin la intermediación de terceros.

Los responsables de comunicación han de poder asesorar de forma estratégica a la alta dirección de la empresa para prever riesgos y anticipar oportunidades de negocio. Para **Pin**, el área de comunicación debe aspirar a convertirse en un área transversal, facilitadora de conexiones entre los distintos departamentos y funciones de la organización, y debe formar parte de la coalición de poder dominante. Para ello, se necesitan nuevas habilidades y conocimientos que permitan fortalecer la figura y el rol del responsable de comunicación o CCO. Además de saber escuchar y transmitir mensajes efectivos, un buen CCO debe tener conocimientos financieros, del negocio y del sector en el que opera su compañía. En el *Latin American Communication Monitor 2016-2017*, el estudio más amplio que se realiza sobre comunicación estratégica en Latinoamérica y que fue presentado en primicia en el marco de CIBECOM por **Ángeles Moreno**, directora ejecutiva de EUPRERA, y **Juan Carlos Molleda**, de la Universidad de Oregón y miembro del Institute for Public Relations, se señalan precisamente estas habilidades como las más necesitadas de desarrollo, junto al dominio de los recursos humanos.

Así pues, el CCO debe conocer los entresijos de los órganos de gobierno y dirección, las implicaciones financieras y presupuestarias y tener conocimiento técnico en inteligencia social, gestión de la reputación, de los riesgos reputacionales, y de las técnicas de vinculación y *engagement* con los distintos grupos de interés, entre otras. **Pin** defendió que la importancia estratégica que alcance este rol vendrá determinada por el valor añadido que esta función aporte a los órganos de gobierno y de gestión de la empresa.

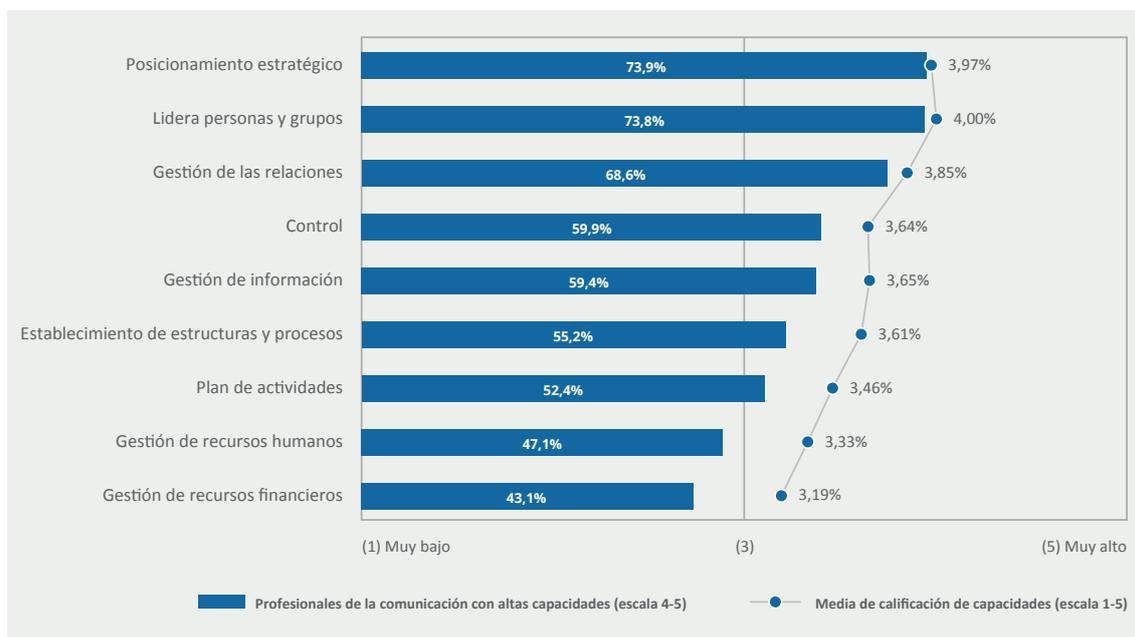
Por su parte, la responsable global de responsabilidad corporativa de Cemex, **Martha Herrera**, aseguró que las organizaciones necesitan más que nunca fortalecer sus estructuras internas para gestionar de forma integrada y excelente intangibles estratégicos como la comunicación, la reputación y la marca corporativa. Este nuevo contexto exige también nuevos perfiles de liderazgo, y todo apunta a que la función encargada de ejercer esta tarea será la del director o responsable de comunicación.

**Pin**, experto en estrategia y dirección de empresas, asegura que la comunicación es vital para:

- **Formular** la estrategia
- **Implantar** la estrategia
- **Reforzar** la estrategia
- **Virar** la estrategia
- Proporcionar **valor** a la compañía

Según **Pin**, sin comunicación —y lo que esta implica en términos de escucha activa y diálogo— no es posible definir la estrategia corporativa. El área de comunicación ha de contribuir a salvaguardar la reputación de la organización, pro-

## Competencias personales de los profesionales de la comunicación



Fuente: Latin American Communication Monitor, 2017

## QUÉ LES EXIGEN LOS CEO A LOS RESPONSABLES DE COMUNICACIÓN

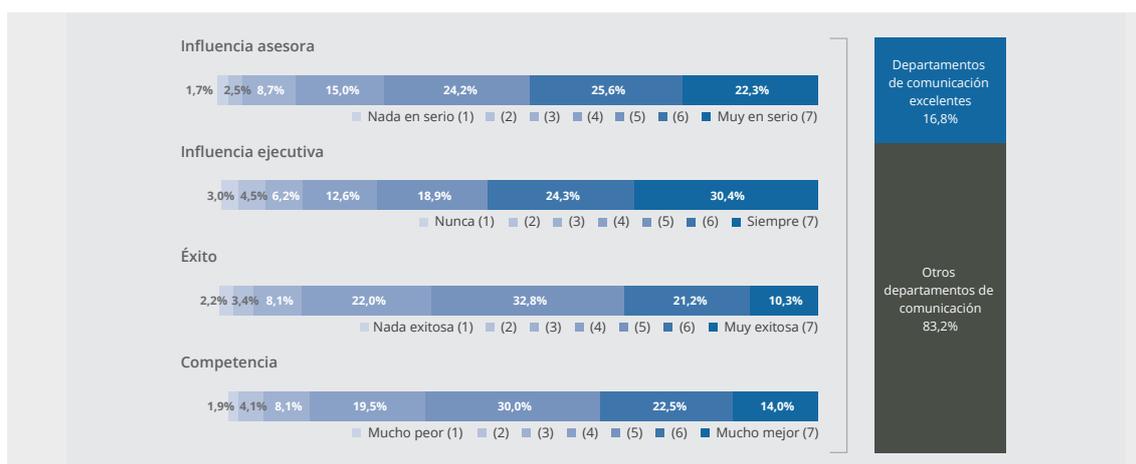
- Trabajar de forma integrada con los responsables de los negocios.
- Conocer profundamente el sector y el entorno en el que se opera.
- Adaptarse a la revolución tecnológica: gestión proactiva de múltiples canales y respuesta en tiempo real a audiencias más amplias y diversas.
- Fortalecer los sistemas de escucha activa e inteligencia social para conocer qué se dice, piensa y se espera de nosotros (seguimiento permanente y estructurado de tendencias sociales) para poder reaccionar de forma eficiente.
- Implementar sistemas sólidos para monitorizar las opiniones de los grupos de interés, tanto internos como externos.
- Construir y mantener relaciones favorables y de largo plazo con los principales grupos de interés a través de un diálogo bidireccional y abierto.
- Consolidar los *insights* que ofrece la gestión de la reputación y la comunicación como vía para introducir procesos de mejora continua.
- Demostrar y poner en valor el impacto directo de la reputación en el negocio.
- Integrar la sostenibilidad, la responsabilidad y la ética en los negocios en la estrategia de gestión empresarial.

En este sentido, y siguiendo los resultados del citado *Latin American Communication Monitor 2016-2017* —que recoge las respuestas de 2.295 profesionales en 18 países—, un departamento de comunicación, para poder ejercer con eficacia y eficiencia este nuevo liderazgo, debe presentar las siguientes características:

- La función de comunicación debe estar fuertemente alineada y perfectamente integrada dentro de la alta dirección de las organizaciones.
- Ser pioneros en la implementación del *big data*.
- Estar a la vanguardia en el uso de herramientas algorítmicas.
- Estar avanzados en estrategias de gestión con *influencers*.
- Contar con profesionales mejor cualificados en redes sociales, gestión y conocimiento del negocio.
- Dedicar menos tiempo a la comunicación operacional y más espacio para actividades estratégicas.
- Apoyar a la alta dirección en sus funciones de *coaching*, aunque cada vez más estas funciones de apoyo se extienden también al resto de empleados y no se limitan a los directivos.
- Invertir más en la formación de sus profesionales.

En Latinoamérica, según expusieron **Moreno y Molleda**, solo un 17 % de los departamentos de comunicación pueden considerarse excelentes al cumplir con estas características.

#### Departamentos de comunicación excelentes



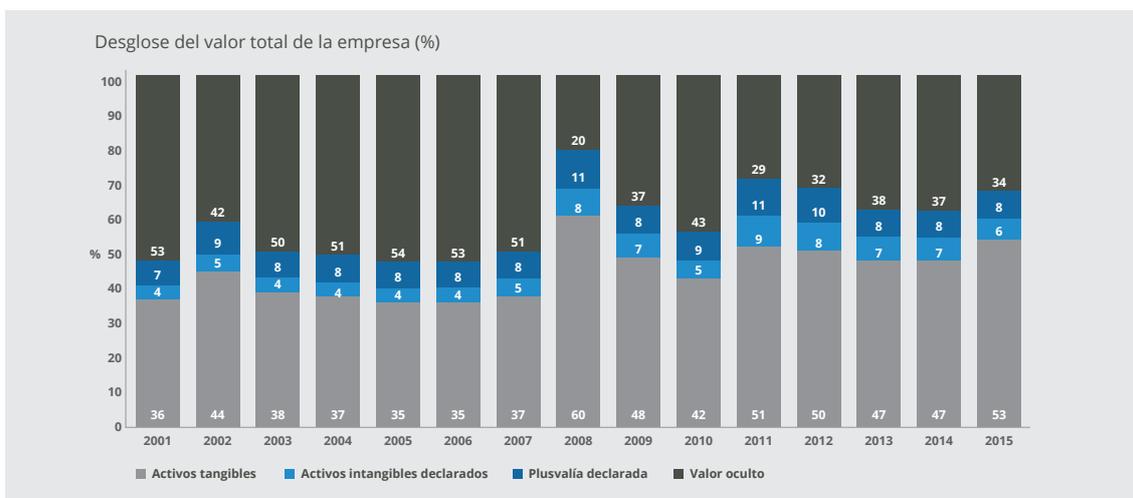
Fuente: Latin American Communication Monitor, 2017

## LA CREACIÓN DEL VALOR Y DEL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES REQUIERE LA GESTIÓN EXCELENTE DE LOS INTANGIBLES

Grandes profesionales y expertos como **Jaume Giró, Martha Herrera, José Antonio Llorente, Juan Manuel Mora, Fernando Prado, Daniel Tisch, Teresa Mañueco o Ángel Alloza**, entre otros, aseguraron que los cambios tan drásticos a los que se enfrenta la comunicación están determinados por la evolución del peso de los intangibles en el valor total de las organizaciones. En los últimos años el peso de los intangibles se ha ido incrementando y, en la actualidad, corresponden en torno al 50 % del valor total de una organización, alcanzando

el 80 % en algunos sectores de actividad como el tecnológico, el de entretenimiento o el publicitario. Para crear valor y tener éxito, las organizaciones necesitan gestionar de manera excelente sus intangibles. Por este motivo, la comunicación ocupa un rol determinante como palanca fundamental para hacer aflorar los capitales intangibles que encierra una organización. En este sentido, el presidente de Microsoft en Latinoamérica, **César Cernuda**, afirmó que la comunicación podría considerarse «el cemento que une todas las dimensiones y capitales que constituyen una organización».

## Inmersos en la economía de los intangibles

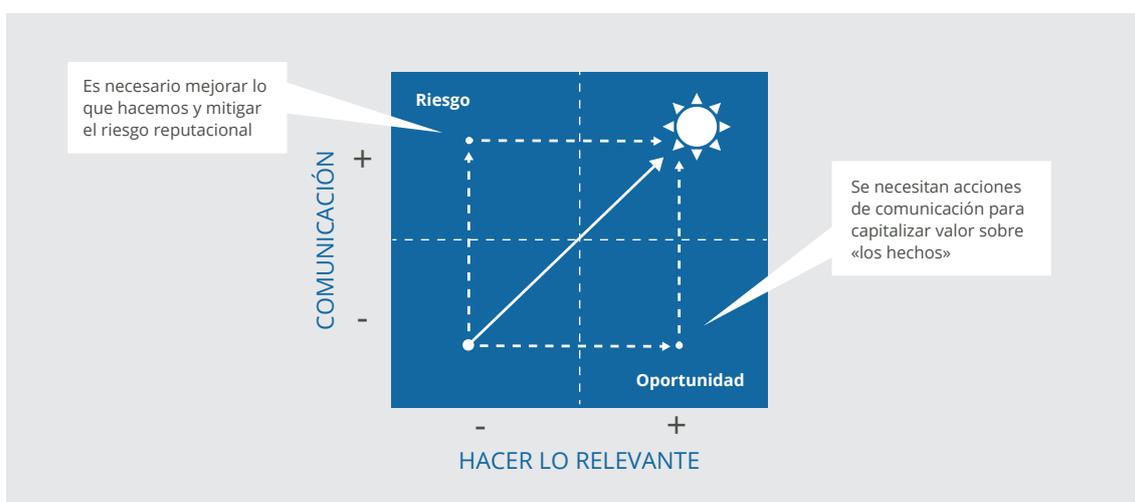


Fuente: Brand Finance, 2016

La comunicación, por tanto, facilita que se construya 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 indicadores 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.

De una manera u otra, todos los ponentes coincidieron en el poderoso valor que encierra este intangible; la fórmula para obtener una buena reputación llegó a convertirse en el *leitmotiv* de la cumbre. En la actualidad, tal y como afirma Ángel Alloza, CEO Corporate Excellence, para garantizar la sostenibilidad de cualquier proyecto empresarial hay que liderar por medio de una buena reputación, por el reconocimiento que te otorgan los demás, que no es más que el sentimiento de admiración, confianza, estima y respeto que una organización, país o incluso una persona despierta en sus grupos de interés.

### Hacer y comunicar lo que es relevante y responde a las expectativas de los grupos de interés



Fuente: Adaptado de Fombrun, 1996; Recogido en Alloza, 2016

La **Cumbre Iberoamericana de Comunicación Estratégica** ha demostrado que las organizaciones que comunican pero no muestran los comportamientos esperados por sus grupos de interés construyen «imagen» pero no reputación, por lo que serán más frágiles ante las crisis. Por su parte, las empresas que hacen todo de forma excelente pero no lo comunican adecuadamente estarían perdiendo todo el potencial que encierra su buen hacer al no poder influir en las emociones, actitudes y comportamientos de sus *stakeholders*.

De esta forma, la posición ideal para construir una reputación positiva supone decir lo que se hace y hacer lo que se dice, focalizando «el hacer» en lo que es más relevante para los grupos de interés. Las organizaciones, pero también los países, los gobiernos y los líderes, tal y como se vio en CIBECOM, deben tener presente que si lo que se dice no está alineado con la realidad, se generarán comportamientos desfavorables por parte de los grupos de interés, con la consiguiente pérdida de legitimidad y credibilidad que supone.

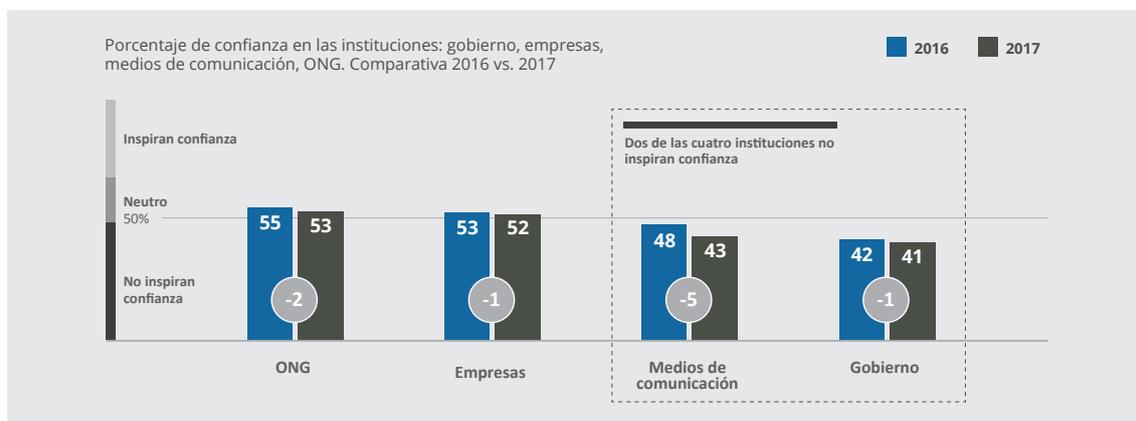
La legitimación social es uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas y las instituciones en la actualidad. La crisis de confianza que afecta a todas las instituciones, en sintonía con los datos que anualmente proporciona el Barómetro de Confianza, fue uno de los temas estrella de la cumbre, así como la necesidad de restaurarla haciendo las cosas bien y a través de una comunicación excelente. La gestión de la reputación es, en este sentido, una herramienta imprescindible para alcanzar este objetivo. Todos los ponentes coincidieron en la relación directa que existe entre confianza y comportamientos de valor como comprar, recomendar, pagar un sobreprecio, emitir opiniones positivas o defender a una organización.

## «EL 74 % DE LAS MARCAS PODRÍA DESAPARECER Y NO NOS IMPORTARÍA»

Meaningful Brands 2017

La desafección generalizada por parte de la población hacia las empresas requiere que estas impulsen procesos que les permitan alinear lo que comunican con los comportamientos que emprenden. A la mayor parte de los consumidores no les importaría que desaparecieran del mercado el 74 % de las marcas, tal y como demuestran los resultados del estudio *Meaningful Brands* de Havas Media. Así, y según expertos como **Sergi Guillot**, CEO de Acceso; **Martha Herrera**, directora global de sostenibilidad en Cemex; o **Paulo Marinho**, director de comunicación corporativa en Itaú Unibanco, las organizaciones necesitan ocupar ese espacio de relevancia, tratando de impactar de forma positiva en la vida de sus grupos de interés. Si bien el 75 % de los consumidores espera que las marcas contribuyan al bienestar colectivo y personal, solo el 40 % considera que se esté haciendo realmente. **Guillot** asegura que las marcas que lo

### Cae la confianza hacia las instituciones



Fuente: Barómetro de Confianza de Edelman, 2017

---

han entendido ya están trabajando en su capital social y relacional como vía para establecer conexiones profundas y duraderas con los consumidores. Recuerda, además, que las empresas son reconocidas por parte del 75 % de la ciudadanía como el principal agente de cambio en la actualidad, por encima de los gobiernos (35 %) y las ONG (19 %).

No obstante, a pesar de que existe una gran oportunidad para impulsar el rol de liderazgo de las organizaciones suscribiendo su compromiso social, también hay grandes retos para el sector empresarial. Tal y como señala **Juan Iramain**, director ejecutivo de asuntos públicos y gubernamentales de Citi Latinoamérica, es importante recordar que aunque las empresas son la segunda institución que mayor confianza genera, hay muchos sectores de actividad —como el financiero— que no están tan bien posicionados y sobre los que los ciudadanos exigen cada vez más regulación.

No es suficiente con ser —comportarse, entregar realidades positivas— y responder a las expectativas de todos los *stakeholders* clave. Comunicación y reputación están indisolublemente unidas, por eso en la actualidad necesitamos también la comunicación para alcanzar una buena reputación, porque desempeña un papel determinante en la posición de equilibrio que han de mantener las organizaciones para garantizar su éxito y obtener una sólida reputación en el tiempo. Los expertos explican esta premisa a través de la fórmula citada: el desempeño organizativo (el hacer de la empresa y la excelencia en sus productos o servicios) se multiplica por una gestión excelente de la comunicación y se divide por el contexto social en el que se opera y se está inmerso.

#### La fórmula de la reputación

$$\frac{\text{EXCELENCIA EN DESEMPEÑO} \times \text{EXCELENCIA EN COMUNICACIÓN}}{\text{CONTEXTO SOCIAL}} = \text{REPUTACIÓN}$$

Fuente: Van Riel, 2012

### LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CANAL DE PANAMÁ SE CONSOLIDA COMO BUENA PRÁCTICA INTERNACIONAL

La estrategia global de comunicación impulsada por Sacyr en colaboración con LLORENTE & CUENCA para la construcción del Canal de Panamá se presentó como un caso de buenas prácticas en esta materia. La campaña, que ha recibido el premio de FUNDACOM en su categoría, demuestra el rol clave de la comunicación a la hora de influir en las percepciones y desencadenar actitudes favorables, así como la necesidad vital de la misma para poner en valor la realidad organizacional.

**Edwin Cabrera**, director de Radio Panamá, y **Javier Rosado**, socio y gerente general de la operación de LLORENTE & CUENCA en Panamá, profundizaron en las claves de éxito de la campaña, entre las que cabe destacar la escucha activa para responder a las demandas y expectativas de los distintos grupos de interés, el alineamiento interno para dar coherencia al mensaje, la puesta en valor de las acciones emprendidas para recuperar la legitimidad social, y la gestión de la reputación con perspectiva de largo plazo.

---

## **PALABRAS CLAVE**

---

**CRISIS DE CONFIANZA**

**POSVERDAD**

**ECONOMÍA DE LA REPUTACIÓN**

**INVERSIÓN DE LA INFLUENCIA**

**ESTRATEGIA**

**RELEVANCIA**

**RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN**

**GESTIÓN DE INTANGIBLES**

**LEGITIMIDAD SOCIAL**





# TOP 20 APRENDIZAJES (+ 1)

---

## TOP 20 APRENDIZAJES (+ 1)

---

- 01** Vivimos inmersos en la economía de la reputación y los intangibles donde los juicios y las valoraciones hacia las organizaciones influyen en las percepciones de los grupos de interés, que, a su vez, desencadenan actitudes y comportamientos de valor. En los últimos años, el peso de los capitales intangibles ha crecido de forma drástica por su importancia a la hora de generar ingresos futuros y proteger los riesgos estratégicos.
- 02** La reputación es un «*must have*» que determina el crecimiento o la destrucción del valor de cualquier empresa, institución, país o región. El interés creciente por la reputación se debe al impacto directo que tiene en el negocio.
- 03** La comunicación es una herramienta crucial para hacer aflorar todos los capitales de una organización e influir en los juicios y actitudes de los distintos grupos de interés. «Todo comunica» y lo que se dice sobre nosotros construye la realidad. Para que la comunicación sea realmente efectiva tiene que estar totalmente ligada a la estrategia y visión o propósito global de la compañía. Solo cuando la comunicación forma parte del proceso de toma de decisiones de una organización y está ubicada en la alta dirección puede ser considerada verdaderamente estratégica.
- 04** El área de comunicación debe aspirar a convertirse en un área transversal, facilitadora de conexiones entre los distintos departamentos y funciones de la organización, y debe formar parte de la coalición de poder dominante. Las organizaciones necesitan fortalecer sus estructuras internas para gestionar de forma integrada y excelente los intangibles estratégicos. Todo apunta a que la función encargada de ejercer esta tarea será la del director o responsable de comunicación.
- 05** Maquillar la información y comunicar acciones solo con la intención de venderse, sin que existan hechos reales que lo sustenten es contraproducente, especialmente en la era de la hipertransparencia. Es clave alinear lo que se dice con lo que se hace.
- 06** La transparencia obliga a las organizaciones a rendir cuentas de forma permanente sobre los compromisos que asumen. La hipertransparencia exige responsabilidad e impulsa a las organizaciones a fortalecer sus políticas de relación e información con sus grupos de interés.
- 07** Solo a través de la escucha activa de los grupos de interés podremos poner en marcha planes de acción y de mejora que realmente tengan impacto positivo en la creación y protección de valor. El *big data* se presenta como una herramienta imprescindible para hacerlo posible.
- 08** La sostenibilidad como estrategia de gestión introduce grandes oportunidades de crecimiento que impulsan soluciones diferenciales para garantizar el largo plazo. Los CEO están cada vez más convencidos de la importancia y del valor de la sostenibilidad, y ven en ella un eje determinante de generación de ingresos para el negocio. En la actualidad, los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU) están definiendo la hoja de ruta de la sostenibilidad, estableciéndose como el marco de referencia para impulsar acciones concretas desde el sector empresarial.

---

## TOP 20 APRENDIZAJES (+ 1)

---

- 09** Introducir la sostenibilidad en la estrategia de negocio supone integrarla en todos los procesos de la compañía e interiorizarla en todas sus operaciones. La sostenibilidad es negocio responsable; significa que todas las acciones, productos y servicios que desarrolla una compañía responden a los compromisos asumidos por esta para con sus grupos de interés.
- 
- 10** La responsabilidad empresarial definida como «la responsabilidad que tienen las empresas por sus impactos en la sociedad» no es una opción, sino una exigencia para operar en los mercados del siglo XXI.
- 
- 11** Analizar las tendencias sociales y la evolución de los valores de los consumidores es crucial para prever posibles riesgos, identificar comportamientos y temas relevantes que puedan traducirse en oportunidades para el negocio. La esencia de la comunicación es saber escuchar para poder dialogar, y para mantener esa esencia viva es necesario establecer procesos de escucha y de lectura exhaustiva del contexto que permitan construir puentes entre las expectativas de los grupos de interés y la toma de decisiones empresariales.
- 
- 12** Las acciones fundamentales que permitirán a la empresa responder a los nuevos retos sociales pasan por centrarse en las personas, integrar la sostenibilidad en toda la cadena de valor y establecer nuevos modelos de creación de valor compartido y de colaboración conjunta.
- 
- 13** Los inversores exigen cada vez más información financiera y no financiera para comprender cómo las compañías generan valor social, capital intelectual, relacional, medioambiental, etc. y poder así diferenciar las oportunidades más adecuadas de inversión. Los avances en *reporting* corporativo integrando la estrategia de negocio con la gestión de los tangibles y de los intangibles son clave para poner en valor los impactos realizados a escala medioambiental, social, económica y de buen gobierno.
- 
- 14** La definición y la implementación del propósito corporativo —entendido como la identidad o la razón de ser de la organización— se está convirtiendo en un elemento fundamental para generar una mayor vinculación y compromiso con los grupos de interés, y una diferenciación auténtica y no copiable por los competidores.
- 
- 15** El propósito debe ser inspirador, claro y auténtico para que los distintos grupos de interés puedan compartirlo y formar parte del proyecto. La construcción de una marca es compartida, y en ella los empleados desempeñan un rol determinante. Son constructores o destructores de reputación.
- 
- 16** El relato corporativo debe estar alineado con acciones concretas, que son las «pruebas de realidad» de ese relato, para que sea coherente y tenga sentido. La generación de contenidos propios de forma atractiva, relevante, responsable, ética y transparente es otra de las claves del éxito en el nuevo ecosistema informativo.

---

## TOP 20 APRENDIZAJES (+ 1)

---

**17** La sociedad tiene dificultades para discernir entre medios con rigor periodístico y medios con ideologías muy marcadas. La proliferación masiva de noticias falsas (*fake news*) influye en la opinión pública movilizando su posicionamiento en base a las emociones y las creencias personales. La «posverdad» refleja el alto riesgo que supone la forma en la que se influye en las percepciones y se consume información en la actualidad, y pone en entredicho el rol determinante que ocupa la ética y la responsabilidad moral en la praxis empresarial.

**18** Los ecosistemas de información en los que estamos inmersos, donde se utiliza un algoritmo que filtra la información que se comparte según los intereses del usuario, están cada vez más alejados de la objetividad, y el hecho de que las emociones y las creencias sean más importantes y relevantes que los hechos hace que las fronteras entre la verdad y la mentira sean cada vez más difusas.

**19** Los medios de comunicación pierden hegemonía en el nuevo ecosistema informativo, donde las redes sociales y el imperativo de máxima transparencia proporcionan a las personas un poder que antes no tenían. Se invierte la pirámide de la influencia y hoy cualquier persona u organización puede convertirse en un medio de comunicación con credibilidad y poder de influencia.

**20** Las organizaciones se convierten poco a poco en medios de comunicación y en plataformas de generación de contenidos, utilizando las técnicas del entretenimiento para contar su relato de forma relevante y atractiva para los usuarios. Los contenidos propios crecen en generación de confianza y superan en su capacidad de influencia a otros medios de comunicación tradicionales.

**21** Uno de los grandes retos para generar contenidos de interés reside en la implementación de sistemas de medición que permitan evaluar y monitorizar la experiencia del usuario en las plataformas digitales y sociales, y cuantificar los efectos que producen las acciones de comunicación en el comportamiento de los grupos de interés.

An aerial photograph of a modern building's roof structure, featuring a complex network of dark metal beams and light-colored panels. A prominent, semi-transparent blue diagonal graphic element, consisting of several overlapping rectangular shapes, cuts across the image from the top-left towards the bottom-right. The overall aesthetic is clean, architectural, and professional.

APRENDIZAJES

#Reputación

---

# GESTIONAR LA REPUTACIÓN CREA Y PROTEGE EL VALOR

La reputación es considerada en la actualidad como uno de los recursos no financieros más prometedores para el mundo empresarial. El interés creciente por la reputación se debe al impacto directo que tiene en el negocio. La reputación es un «*must have*» que determina el crecimiento o la destrucción del valor de cualquier empresa o institución. Las marcas y las organizaciones tienen que saber transformarse para conseguir una buena reputación que genere actitudes favorables y promueva comportamientos de valor como invertir, comprar, conceder la licencia para operar, recomendar la empresa y sus productos a terceros, etc. **Sergio Roitberg**, CEO de Newlink, recordó que las organizaciones con mejor reputación según el estudio de Havas fueron también las que obtuvieron mejores rendimientos financieros. Según el estudio *Meaningful Brands*, las marcas más relevantes o significativas también mostraron un posicionamiento en el mercado superior al resto. La correlación entre reputación, propensión a recomendar y valor de la empresa ha sido ampliamente demostrada en las investigaciones de Reputation Institute. **Fernando Prado**, Managing Partner de Reputation Institute España y Latinoamérica, afirmó que la reputación ha de considerarse como una percepción o valoración que se traduce en sentimientos de admiración, confianza o estima, y que ese sentimiento mueve actitudes y comportamientos que se materializan en decisiones de valor como querer trabajar, comprar, invertir, recomendar, etc.

---

## «EL MAYOR ACTIVO QUE TENEMOS HOY ES LA REPUTACIÓN»

**Sergio Roitberg**  
Newlink

De esta forma, y siguiendo lo propuesto en *Reputación Corporativa*, la reputación podría definirse como el conjunto de evaluaciones colectivas (juicios y valoraciones) que suscita la organización (por la percepción de su comportamiento) en sus grupos de interés, que además de motivar en ellos conductas de admiración, confianza y respeto, les predispone

favorablemente para desencadenar comportamientos de valor como comprar o contratar sus productos, invertir, atraer y retener talento, otorgarle el beneficio de la duda en caso de crisis, recibir un mejor trato por parte de los reguladores, hablar bien de ella en las redes sociales, recomendarla y prescribirla a amigos y familiares, etc.

La relevancia de la reputación quedó patente también en la importancia que le otorgan los CEO que participaron en la cumbre, en sintonía con los resultados de la encuesta global de riesgos de AON, donde la reputación y el daño a la marca corporativa son, según los CEO de todo el mundo, los principales riesgos a los que se enfrentan las organizaciones. En el panel con líderes del sector empresarial, **Sergio Aranda Moreno**, director general de Gas Natural Fenosa en Latam; **José Raúl González**, CEO de Grupo Cementos Progreso; **António Martins da Costa**, director ejecutivo de EDP - Energías de Portugal; **César Cernuda**, presidente de Microsoft Latinoamérica; y **José Antonio Llorente**, socio fundador y presidente de LLORENTE & CUENCA, concluyeron que una mala práctica desencadena crisis reputacionales que impactan en el desempeño financiero y que puede incluso hacer desaparecer una organización. Las crisis reputacionales producen un efecto halo repercutiendo desfavorablemente en el resto de empresas del sector, en el propio país de origen de la organización e incluso en toda la cadena de proveedores. Es por eso que la reputación se considera uno de los activos no financieros de mayor valor o de mayor riesgo, si no se gestiona de forma excelente. A este propósito, **Aranda Moreno** resaltó la urgente necesidad de contar con mapas de riesgos reputacionales que permitan a las organizaciones anticiparse a posibles crisis reputacionales, identificar de forma temprana los *issues* sociales y geopolíticos de relevancia para el sector y para la empresa, y diseñar de forma

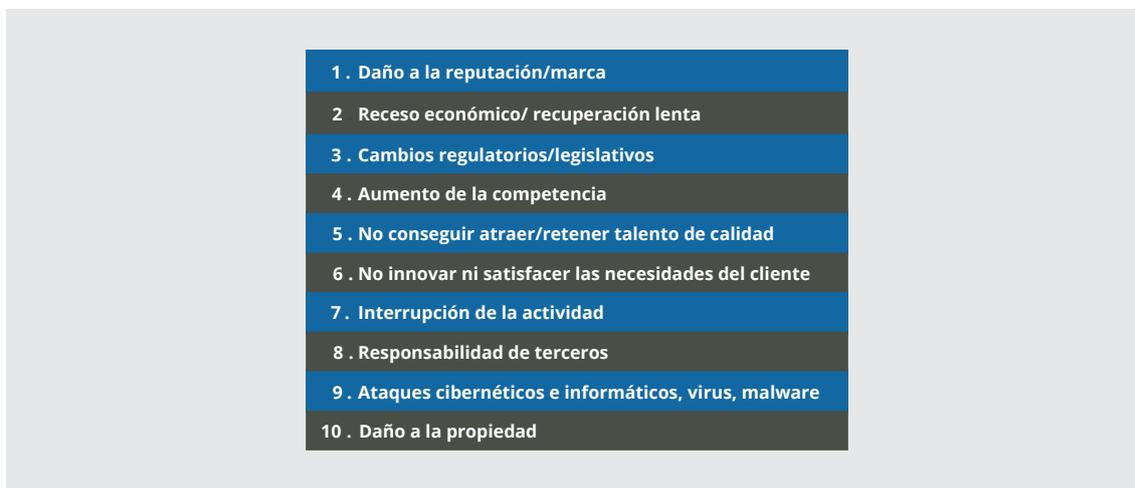
---

## «EL FUTURO ESTÁ DETERMINADO POR LA GESTIÓN DE LOS CAPITALES INTANGIBLES»

**José Antonio Llorente**  
LLORENTE & CUENCA

proactiva planes de contingencia y mitigación que se integren en el proceso general de identificación y mitigación de riesgos de la organización. Por su parte, **José Raúl González** (Grupo Progreso) compartió su convencimiento de que el responsable último de la reputación de una organización es su máximo líder ejecutivo, y de ahí, la urgente necesidad de aprender a gestionarla y preservarla.

#### Las 10 preocupaciones principales para los CEO de las compañías



1 . Daño a la reputación/marca
2 . Receso económico/ recuperación lenta
3 . Cambios regulatorios/legislativos
4 . Aumento de la competencia
5 . No conseguir atraer/retener talento de calidad
6 . No innovar ni satisfacer las necesidades del cliente
7 . Interrupción de la actividad
8 . Responsabilidad de terceros
9 . Ataques cibernéticos e informáticos, virus, malware
10 . Daño a la propiedad

Fuente: AON, 2016

# CÓMO SE CONSTRUYE LA REPUTACIÓN

Todos los participantes en la cumbre se refirieron de una manera u otra a la importancia estratégica de la reputación como promotora de comportamientos de valor para las organizaciones. Vivimos inmersos en la economía de la reputación y los intangibles donde los juicios y las valoraciones hacia las organizaciones influyen en las percepciones de los grupos de interés, que, a su vez, desencadenan actitudes y comportamientos de valor. La construcción de esas percepciones se nutre de tres grandes fuentes de información diferenciadas: las experiencias directas que tienen los grupos de interés a través de todos los puntos de contacto con la empresa, lo que decimos y comunicamos como organización y las opiniones, comentarios y recomendaciones —positivas o negativas— que comparten terceros sobre nosotros, en especial en las redes sociales.

## El proceso de construcción de la reputación



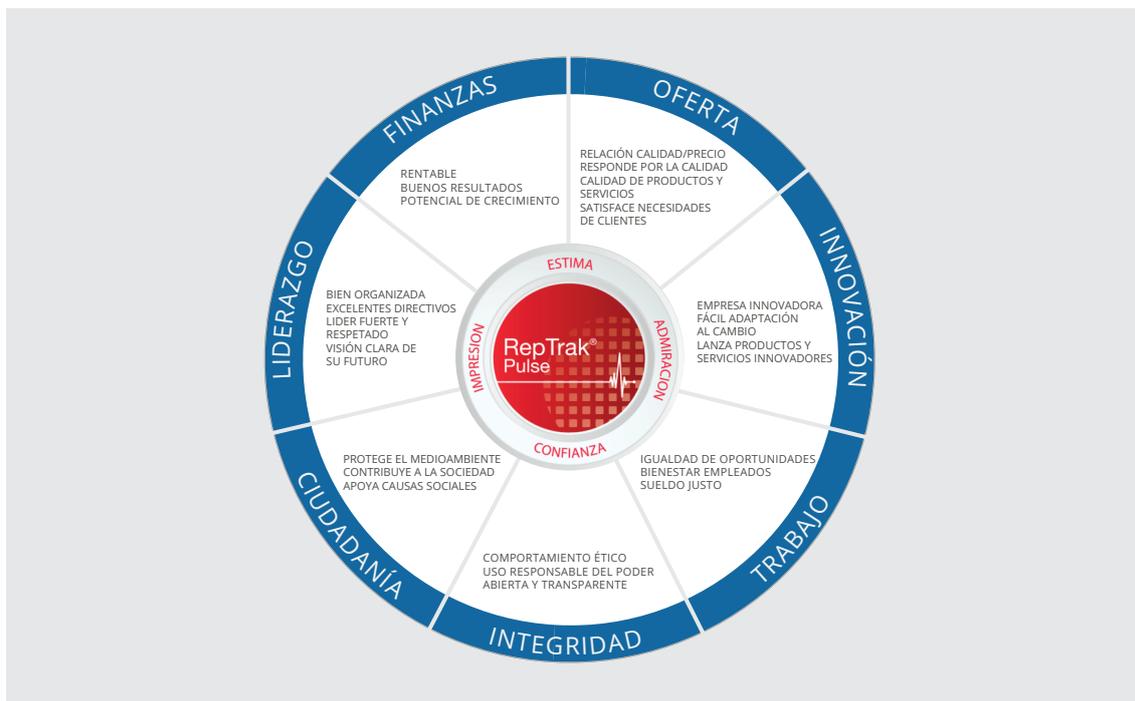
Fuente: Reputation Institute

La reputación no nos pertenece, sino que reside en la mente de nuestros grupos de interés; «la tenemos porque nos la dan», como apunta **Jaume Giró**, Director General Fundación Bancaria “la Caixa” y presidente de Corporate Excellence. Podría considerarse que la reputación es lo que los demás dicen de nosotros. El hecho de que no nos pertenezca hace que sea difícil gestionarla. Afortunadamente, en los últimos años se ha avanzado mucho en este sentido y la praxis académica y empresarial ha demostrado que se puede influir en ese sentimiento que se forma en la mente de los ciudadanos sobre nosotros y que se puede proteger y fortalecer al identificar y mitigar los riesgos reputacionales.

En el congreso se presentó el Modelo RepTrak, —el «estándar de facto global» en palabras de **Fernando Prado**— para medir y gestionar la reputación. Este modelo nació en 2005, precisamente en el entorno iberoamericano, a partir de un estudio para hacer evolucionar el modelo Reputation Quotient (RQ) del profesor Charles Fombrun, impulsado por las empresas que formaban en aquel momento el Foro de Reputación Corporativa en España (hoy, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership). Este indicador, que se presentó a la comunidad global en 2006 durante la XII Conferencia Internacional de Reputación Corporativa en Nueva York, se ha consolidado en los últimos años como uno de los métodos más utilizados en el mundo para la medición y soporte de la gestión de la reputación corporativa, demostrando que la reputación no es una caja negra sino que se puede descomponer en siete dimensiones sobre las que las organizaciones son juzgadas y evaluadas por los grupos de interés y que, según **Prado**, han resultado ser las mismas en todos los sectores de actividad alrededor del mundo:

- La calidad de la oferta comercial de productos y servicios
- La ética y el buen gobierno corporativo
- Los buenos resultados financieros
- La innovación centrada en aportar valor y hace la vida más fácil
- El liderazgo de la alta dirección y la calidad del *management*
- Las iniciativas y comportamientos responsables
- El entorno de trabajo y el trato y compromiso de los empleados

## Modelo RepTrak, reputación de empresas



Fuente: Reputation Institute

Tener y mantener una buena reputación implica ser excelentes y comunicar lo excelentes que somos en estas dimensiones. **Giró** utilizaba, para explicar esta relación, la palabra griega «*kleós*» que se traduce como «reputación», «fama», «gloria» o «renombre», y a través de la metáfora de la *Ilíada* nos explicaba la necesidad de alinear el hacer —el desempeño— con el decir —la comunicación—. Ya en la epopeya griega la reputación tenía que estar sustentada sobre hechos; la fama o la gloria de los personajes heroicos venían determinadas por la realidad de los actos: batallas concretas, hazañas legendarias y gestas heroicas. Sin embargo, los hechos y las acciones no eran suficientes, porque lo que construía una buena reputación era que esos hechos se forjasen, se recordasen, se transmitiesen y se admirasen a lo largo del tiempo. Estas mismas premisas sirven también hoy cuando hablamos de construir una buena reputación: necesitamos realidad, hechos, acciones y, por supuesto, comunicación.

En nuestros tiempos es fácil caer en la tentación de considerar la buena reputación como un activo que todos debemos perseguir. La reputación debe ser considerada un *proxy*, una señal de que estamos haciendo bien aquello que importa a nuestros grupos de interés. Todos los expertos, en sintonía con estas premisas, coincidieron en que la vía para obtener una buena reputación es centrarse en lo verdaderamente importante: mejorar la calidad de los productos y servicios, captar el mejor talento, tratar bien a los empleados, apostar por la innovación, competir en el mercado con honestidad y con un marco ético de responsabilidad y obtener buenos resultados financieros. De acuerdo con esta idea, **Sergio Aranda Moreno** (Gas Natural Fenosa) destacó que la forma en la que se gestiona la reputación en su compañía es focalizarse en lo que es relevante para sus grupos de interés. Se trata, por tanto, de trabajar en las siete dimensiones que componen la reputación y que son los elementos por los que las organizaciones son juzgadas. El buen hacer a lo largo del tiempo es la clave del éxito sobre la que sustentar una reputación positiva. La habilidad para integrar la gestión de estas dimensiones, potenciando aquellos factores más importantes en relación a la estrategia empresarial, contribuye a crear valor y generar una diferencia competitiva no copiable.

---

Para **César Cernuda** (Microsoft Latinoamérica), la reputación es algo que se construye haciendo las cosas bien cada día; algo que requiere consistencia, persistencia, responsabilidad y transparencia. La reputación puede arruinarse de forma instantánea por una mala práctica, tal y como asegura Warren Buffet. Aunque puede ocurrir, lo cierto es que la reputación es resiliente por naturaleza. Los grupos de interés otorgan el beneficio de la duda a aquellas organizaciones que demuestran un comportamiento excelente de forma continuada. Este es, probablemente, el mejor galardón que puede recibir una organización: la confianza de sus grupos de interés.

---

## «LA REPUTACIÓN NO TIENE ATAJOS; ESTA ES LA ÚNICA PAUTA QUE CONTENDRÍA MI MANUAL DE URGENCIA PARA TIEMPOS DE POSVERDAD»

---

**Jaume Giró**  
Fundación Bancaria "la Caixa" & Corporate Excellence

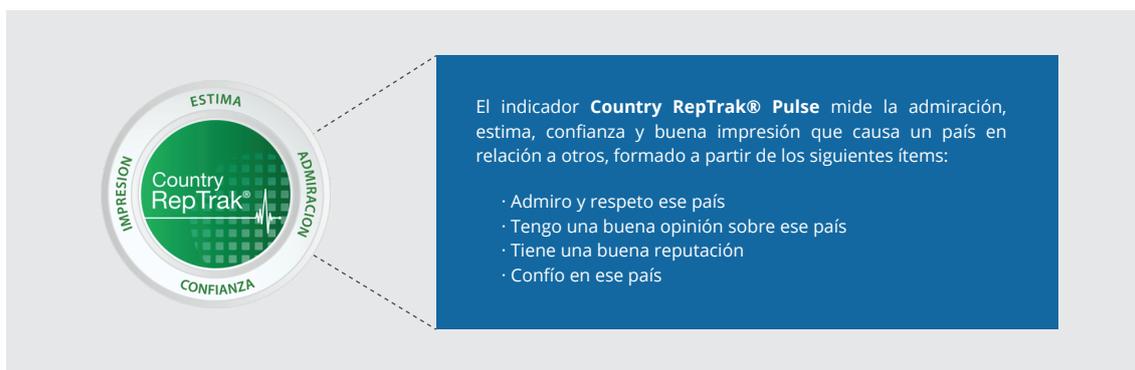
La reputación, en palabras de **Giró**, «no tiene atajos»; una buena reputación se gana poco a poco, con el buen hacer diario, con una gestión excelente de todos los elementos que la conforman. Cabe mencionar, también, que en este proceso de construcción de la reputación, los empleados desempeñan un rol determinante. En el congreso se debatió su influyente papel como constructores o destructores de reputación. Expertos como **Sybelle D´Marco**, Head of Influencer Relations & Earnings Customer References de SAP, **Juan Manuel Mora**, vicerrector de comunicación de la Universidad de Navarra, o **Juan Cierco**, director de comunicación, relaciones institucionales y RSE de Iberia, los consideran el principal grupo de interés de una compañía y aseguran que son sus comportamientos los que trasladan el verdadero significado de la marca corporativa. Por este motivo, muchas empresas se encuentran inmersas en procesos de transformación cultural para alinear a todos los empleados en torno al mismo código de principios y valores, desencadenando, en consecuencia, una misma forma de ser y comportarse. En el panel con líderes empresariales se defendió que convertir a los empleados en los máximos embajadores de una organización a través de programas de alineamiento interno se considera la forma más eficiente de utilizar el presupuesto de comunicación frente a la inversión tradicional en campañas publicitarias y canales de comunicación masivos.

En este ámbito, uno de los casos de éxito ha sido la fusión de Unibanco y Itaú, tal y como explicó **Paulo Marinho**, director de comunicación corporativa de la organización. En el proceso de construcción de la nueva compañía, todos los empleados participaron en la definición y activación de los valores corporativos. Tanto **D´Marco** como **Marinho** creen firmemente que «no se puede predicar fuera lo que no se predica en casa»; si queremos que los empleados se expresen y comporten a favor de la reputación global de la compañía es necesario que los principios y valores corporativos se transmitan internamente a través de las políticas, estructuras y el estilo de liderazgo. Si esto se consigue, las organizaciones tendrían una de las herramientas de comunicación más poderosas e influyentes: sus propios empleados enarbolando los pilares de la compañía en todos los puntos de contacto, asegurando así una diferenciación única —no copiable— frente a los competidores.

# LOS PAÍSES TAMBIÉN TIENEN REPUTACIÓN

La reputación es un sentimiento firme y duradero de admiración, estima, confianza y buena impresión. A este sentimiento de admiración, respeto y confianza lo podemos llamar «reputación global» y puede ser atribuido a una persona, empresa, institución, ciudad o, incluso, país. En la cumbre quedó claro que los países también tienen reputación. Igualmente en estos, una buena reputación sostenida en el tiempo se traduce en actitudes y comportamientos favorables por parte de los grupos de interés. En su caso, esas actitudes de apoyo harían referencia a invertir en el país, visitarlo, vivir en él, recomendarlo como lugar para trabajar, comprar sus productos y servicios o considerarlo para estudiar o para asistir y organizar eventos.

## Indicador clave de reputación país



Fuente: Reputation Institute

Hay que tener en cuenta que en el caso de los países, en el proceso de construcción de percepciones, además de la experiencia directa, lo que el país comunica y lo que opinan otros sobre el mismo, hay que sumar los estereotipos que existen sobre ese territorio o región. Tal y como explicó **Vinicio Cerezo**, expresidente de Guatemala, en muchas ocasiones los países son víctimas de hechos de carácter histórico que afectan a su reputación.

Desde 2008, la metodología RepTrak de medición de la reputación de las empresas se aplica también a países. Los estudios de reputación de Reputation Institute han demostrado que un incremento de un punto en la reputación de un país implica el crecimiento de la inversión (1,4 %), el turismo (5 %) y la exportación (1,2 %). Estos datos evidencian que merece la pena invertir esfuerzos en mejorar la reputación de los países. Sin lugar a dudas, y en palabras de **Prado** «la reputación de un país es crucial para su economía». Coinciden con estas premisas el ya mencionado **Vinicio Cerezo** y **Luis Alberto Lacalle**, expresidente de Uruguay, participantes en la mesa con líderes políticos.

## El proceso de construcción de la reputación aplicado a los países



Fuente: Reputation Institute

**Vinicio Cerezo** explicó también que la buena reputación se deriva de un buen desarrollo económico y social, y que los países con mejor reputación son aquellos que cuentan con un buen desarrollo en ambas esferas junto a instituciones políticas sólidas. Para **Cerezo**, la reputación está muy vinculada a la realidad concreta que se percibe de los países, y para mejorarla se requieren políticas económicas adecuadas combinadas con una gestión efectiva de la comunicación que permita resaltar todas las riquezas de una nación.

Según diferentes estudios, a los países se les juzga básicamente por tres grandes variables: calidad de vida, nivel de desarrollo económico y cultural y calidad institucional (el gobierno o los sistemas de entorno institucional y político). Estas tres variables responden a una serie de factores (17) que utilizan los ciudadanos para juzgar a los países y que hacen referencia al entorno natural, el ocio y el entretenimiento, el estilo de vida, la amabilidad de sus ciudadanos, las marcas y empresas reconocidas, la tecnología, la calidad de los productos y de los servicios que comercializa, la cultura, el sistema educativo, el respeto internacional que consigue ese país, la calidad de su entorno institucional y político (transparencia, corrupción), el bienestar social, el entorno económico, la seguridad y el uso de los recursos públicos.

#### Variables que influyen en la reputación de los países

CALIDAD DE VIDA	CALIDAD INSTITUCIONAL	NIVEL DE DESARROLLO
Entorno natural Ocio y entretenimiento Estilo de vida Gente amable	Respeto internacional Entorno institucional/político Bienestar social Entorno económico Seguridad Uso eficiente de los recursos públicos Transparencia y corrupción	Marcas y empresas reconocidos Tecnología/innovación Calidad de productos y servicios Cultura Sistema educativo Gente educada

Fuente: Reputation Institute

En la cumbre tuvimos la ocasión de conocer un adelanto de los resultados del estudio de reputación de países en el que se analizan 71 países (20 de América Latina) a partir de entrevistas online a 39.000 personas. Como principales conclusiones cabe destacar las siguientes:

- Los países con mejor reputación a escala internacional en 2016 han sido Suecia, Canadá y Suiza, por ese orden.
- Los países iberoamericanos con mejor reputación según los ciudadanos del G8 son España, Portugal y Costa Rica. Para los ciudadanos latinoamericanos son España, Portugal y Uruguay.
- Los países que más han empeorado su reputación para los ciudadanos del G8 son EE. UU., Brasil, Panamá y Venezuela. Principalmente, por la crisis económica e institucional y la crisis de los papeles de Panamá en el caso de este país. Por su parte, los que mejoran en mayor medida son Uruguay, República Dominicana, España y Ecuador.
- Los países que más han empeorado su reputación según los ciudadanos latinoamericanos han sido Honduras, Venezuela, Puerto Rico y Guatemala. Por el contrario, mejoran en reputación Colombia, Argentina, Bolivia y Cuba.

Como decíamos, la reputación son percepciones y juicios y por tanto, la clave para mejorar la reputación de los países, según el máximo responsable de Reputation Institute España, reside en identificar

---

las diferencias existentes entre realidad y percepción y mejorar el posicionamiento de los países en aquellos factores en los que destacan y que a su vez son determinantes en el proceso de construcción de percepciones y juicios favorables por parte de los ciudadanos. Para **Amalia Navarro**, directora de comunicación de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), es fundamental construir un relato común que ponga en valor todos los logros alcanzados hasta el momento. Para ello, y atendiendo a las opiniones de **Cerezo** y **Lacalle**, hay que consensuar de forma conjunta un nuevo modelo de desarrollo económico y social que mejore el reconocimiento internacional de los países latinoamericanos. Los expertos defendieron que no pueden existir empresas exitosas en sociedades fracasadas. Las organizaciones, por tanto, ocupan un espacio muy relevante en el proceso de construcción de la reputación de los entornos en los que operan y viceversa, y por eso es tan importante establecer sólidas alianzas desde el sector público y el sector privado.



# INTELIGENCIA SOCIAL, GESTIÓN MÁS ALLÁ DE LAS MÉTRICAS FINANCIERAS

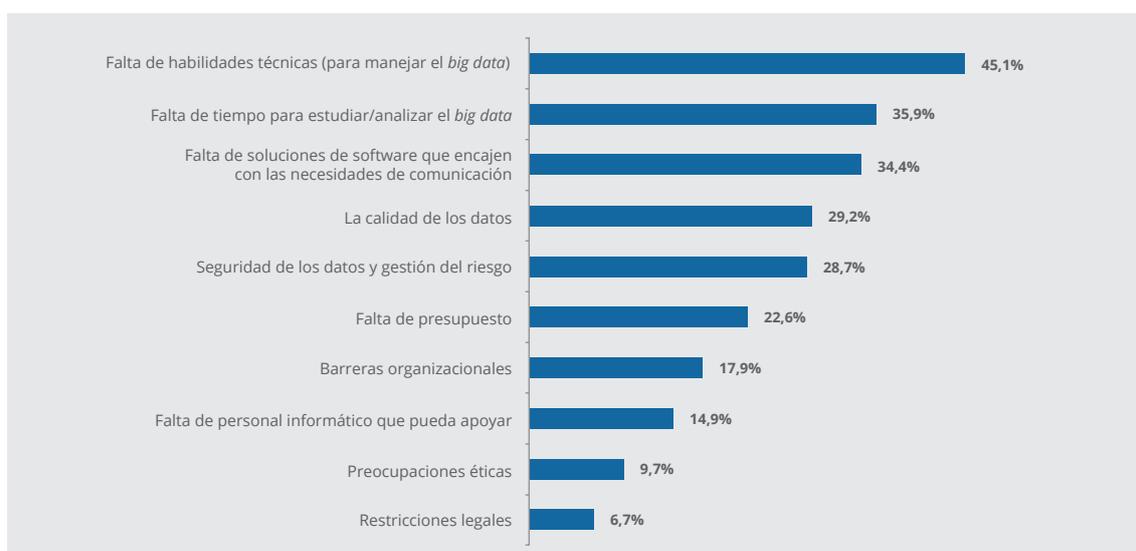
Uno de los temas que se reiteró en la cumbre fue el de la escucha activa de los grupos de interés para poder conocer de forma más precisa sus expectativas y demandas y el del papel fundamental que tienen la tecnología y el *big data* para hacerla posible. Algunos ponentes como **Sergi Guillot** (Acceso) o **Martha Herrera** (Cemex) hablaron de inteligencia social aplicada al seguimiento y medición constante de las expectativas sociales y de utilizar esa información para tomar mejores decisiones y fortalecer así el capital social y relacional con los grupos de interés más relevantes para la organización. Otros expertos se refieren a la misma idea cuando hablan de inteligencia reputacional. En la actualidad, la clave del éxito está determinada por el reconocimiento que te otorgan tus grupos de interés, por lo que es crucial conocer sus expectativas, sus percepciones y sus juicios para darles la respuesta adecuada y ganarnos así su respeto, admiración, empatía y respaldo. Solo a través de la escucha activa de los grupos de interés podremos poner en marcha planes de acción y de mejora que realmente tengan impacto positivo en la creación y protección de valor.

«NECESITAMOS IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE INTELIGENCIA SOCIAL A TRAVÉS DEL SEGUIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS SOCIALES PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES DE NUESTRA EMPRESA»

Martha Herrera  
Cemex

En este esfuerzo por escuchar y conocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés, el *big data* —o datos masivos— se presenta como la herramienta definitiva para hacerlo posible. No obstante, los resultados de *Latin American Communication Monitor 2016-2017* evidencian que únicamente el 17,6 % de los departamentos y agencias de comunicación latinoamericanos ya han implementado actividades de *big data*, y que solo el 16 % planea comenzar antes de que acabe 2017. El estudio destaca también que los profesionales carecen de habilidades analíticas para manejar el *big data* (45,1 %) y tiempo para estudiarlo o analizarlo (35,9 %). Existe, sin embargo, una correlación positiva entre conocimiento e implantación del *big data*, aunque solo una minoría parece estar cualificada para

## Los principales desafíos para los profesionales de la comunicación cuando trabajan con *big data*



Fuente: Latin American Communication Monitor, 2017

---

aprovecharlo y el 71,2 % de las organizaciones que recurre al *big data* lo emplea para planificar las estrategias generales. Esto demuestra que aún falta mucho camino por recorrer en relación a los resultados que se perciben en el estudio europeo, según **Ángeles Moreno**, directora ejecutiva de EUPRERA y **Juan Carlos Molleda**, Universidad de Oregón y miembro del IPR; pero parece evidente que en los próximos años asistiremos a grandes avances en este campo.

---

## «MÁS QUE HABLAR, TENEMOS QUE ESCUCHAR, PONERNOS EN EL LUGAR DEL OTRO»

---

**Paulo Henrique Soares**  
IBRAM

Las organizaciones necesitan analizar las tendencias sociales y la evolución de los valores de los consumidores para prever posibles comportamientos, identificar los temas que interesan y poder así anticiparse alineando en torno a las grandes preocupaciones sociales su impacto en todos los niveles: social, medioambiental y económico, tal y como asegura **Juan Cierco**, director de comunicación, relaciones institucionales y RSE de Iberia. Para ello, es clave implementar en el corazón de las empresas sistemas de inteligencia que permitan transformar los datos en planes de acción. Es crucial recibir de forma continuada el *feedback* de los grupos de interés, tanto internos como externos. Algunos expertos aseguran que la esencia de la comunicación es saber escuchar para poder dialogar, y que para mantener esa esencia viva es necesario establecer procesos de escucha y de lectura exhaustiva del contexto que permitan construir puentes entre las expectativas sociales y la toma de decisiones. En opinión de **Paulo Henrique Soares**, director de comunicación de IBRAM, ese es el rol fundamental del área de intangibles: «como gestores de esta área tenemos la función de trasladar las expectativas, necesidades y demandas de nuestros grupos de interés; somos portavoces, portamos las voces de nuestros grupos de interés para que se las tenga en cuenta en el proceso de toma de decisiones».

**Anthony Gooch**, director de comunicación de la OCDE, habló sobre el índice para una vida mejor (*Better Life Index*) impulsado desde la OCDE como claro ejemplo del tipo de herramientas que necesitan las organizaciones para conocer de forma exhaustiva y en tiempo real las preferencias y demandas de sus grupos de interés. En concreto, este índice permite obtener un mapa del grado de bienestar de las personas por países y conocer los factores clave —educación, vivienda o medio ambiente, entre otros— que contribuyen al bienestar de los países.

En el congreso se profundizó en la importancia que están adquiriendo los datos para los procesos de toma de decisiones en las organizaciones y en la necesidad de medir la relevancia en lugar de la difusión. Según **Lacalle**, vivimos ahogados en datos, por lo que debemos establecer filtros para obviar lo irrelevante. Para **Guillot** (Acceso), lo importante es saber cómo de relevante somos para nuestra audiencia y señaló tres premisas para tener en cuenta a la hora de evaluar y medir el impacto:

- El **contexto**. Ser consciente de que en la actualidad competimos todos contra todos. No tiene sentido mirar solo al resto del sector, porque la batalla está en captar la atención y el corazón de las personas, que se mueven en múltiples espacios y tienen múltiples roles.
- La **trazabilidad** y propagación de los mensajes que fluyen de unas plataformas a otras y de unas personas a otras.
- Los **micromomentos**. Los consumidores han dejado de regalar minutos a las marca, pero a la vez existen cientos de nuevas oportunidades diarias para comunicarse con la audiencia: cuando abre el móvil, de camino al trabajo, etc.

Las compañías más avanzadas y sofisticadas ya cuentan con cuadros de mando donde integran datos procedentes de distintas fuentes y canales en tiempo real para poder tomar mejores decisiones (en cuanto al desempeño y la comunicación), reportar al comité de dirección sobre las áreas clave de creación de valor y demostrar el trabajo realizado desde las áreas de gestión de intangibles.

---

Los líderes empresariales de grandes empresas —Gas Natural Fenosa en Latam, Grupo Cementos Progreso, EDP - Energías de Portugal, y Microsoft Latinoamérica— mencionaron la relevancia de introducir en sus modelos de gestión indicadores no financieros como la reputación, el compromiso de los empleados, la satisfacción de los clientes, vinculados a las políticas de remuneración de directivos y empleados. Señalaron también la necesidad de evolucionar hacia sistemas de medición avanzados que permitan poner en valor los intangibles e introducir planes de acción de mejora continua.

---

## **PALABRAS CLAVE**

---

**REPUTACIÓN CORPORATIVA**

**RELEVANCIA**

**GENERACIÓN DE VALOR**

**IMPACTO EN NEGOCIO**

**EMPLEADOS**

**INDICADORES NO FINANCIEROS**

**INTELIGENCIA SOCIAL**

**INTELIGENCIA REPUTACIONAL**

**EXPECTATIVAS**

**TENDENCIAS SOCIALES**

**REPUTACIÓN PAÍS**

**DIMENSIONES REPUTACIONALES**

An aerial photograph of a modern building's roof structure, featuring a complex network of dark metal beams and light-colored panels. A prominent, semi-transparent blue diagonal graphic element cuts across the image from the top-left towards the bottom-right. The text is positioned in the upper right quadrant, above the main graphic.

APRENDIZAJES

**#Sostenibilidad**

---

## CRECE EL VALOR DE LA SOSTENIBILIDAD PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS

La sostenibilidad no es una tendencia, ha llegado para quedarse. Se trata de un enfoque de gestión que afecta de forma integral y transversal a toda la organización y que tiene en cuenta el impacto de la misma en todos los ámbitos: económico, social, laboral, ambiental y buen gobierno. **Martha Herrera** (Cemex), aseguró en CIBECOM que la sostenibilidad es el pilar del modelo empresarial del siglo XXI, no solo porque es una exigencia clara y fehaciente de los grupos de interés hacia las empresas, sino porque es la única vía para introducir el cambio radical que se necesita para que los negocios trasciendan. La sostenibilidad como estrategia de gestión introduce grandes oportunidades de crecimiento y modelos de innovación que impulsan soluciones diferenciales para garantizar el largo plazo. Las empresas deben crecer de manera continuada, pero impulsando un mundo más inclusivo, sostenible e integrado en su forma responsable de hacer negocios.

---

### «LA RSE ES LA RESPONSABILIDAD QUE TIENEN LAS EMPRESAS POR SUS IMPACTOS EN LA SOCIEDAD»

**Marcos González**  
Corresponsables

Introducir la sostenibilidad en la estrategia de negocio supone integrarla en todos los procesos de la compañía e interiorizarla en todas sus operaciones. La sostenibilidad es negocio responsable, significa que todas las acciones, productos y servicios que desarrolla una compañía responden a los compromisos asumidos por esta para con la sociedad.

Hoy en día los ciudadanos exigen empresas responsables y muchos están dispuestos a pagar un sobreprecio por aquellas marcas que son sostenibles. Sin embargo, no solo los ciudadanos quieren empresas sostenibles; la mesa con directores ejecutivos sirvió para demostrar que los CEO están cada vez más convencidos de la importancia y del valor de la sostenibilidad y ven en ella un eje determinante de generación de ingresos para el negocio. **Daniel Tisch**, expresidente de Global Alliance, explicó que según una investigación del MIT, más del 85 % de los CEO aceptan que el cambio climático es real, por lo que podría afirmarse que los directivos aceptan las exigencias de la sostenibilidad. No obstante, el camino es todavía largo y necesitamos más organizaciones que vean la sostenibilidad como una estrategia de negocio en sí misma. Los gestores de intangibles, por tanto, han de ser capaces de incorporar la estrategia de sostenibilidad en la estrategia corporativa global, demostrando la creación de valor para el negocio.

Según **Marcos González**, presidente y fundador de Corresponsables, la responsabilidad empresarial definida como «la responsabilidad que tienen las empresas por sus impactos en la sociedad» no es una opción, sino una exigencia para operar en los mercados del siglo XXI. Se considera además el camino hacia la excelencia, ya que supone introducir en las organizaciones procesos de mejora continua a partir del *feedback* recibido por los grupos de interés y del seguimiento de las expectativas sociales. Adoptar una estrategia de sostenibilidad y responsabilidad supone un cambio en la forma de hacer de la compañía que comienza desde dentro, desde los propios empleados. **Marta Herrera** hizo hincapié en la necesidad de interiorizar la disrupción a nivel interno para ser capaces, como compañía, de diseñar modelos sostenibles que favorezcan el desarrollo de las comunidades donde se opera y maximizar, así, el impacto social. En este sentido aseguró que es necesario ampliar la mirada hacia el largo plazo, visualizar el futuro y tratar de anticipar posibles necesidades y oportunidades sobre las que trabajar en el presente.

Para conseguir el éxito de una estrategia de responsabilidad corporativa deben construirse alianzas de interés mutuo con otros actores relevantes, adelantarse a las demandas de los grupos de interés implementando acciones concretas y contar los éxitos y los fracasos bajo un principio de máxima autenticidad. La comunicación se convierte, por tanto, en una pieza estratégica para generar confianza y poner en valor una manera responsable de hacer las cosas. En palabras de **González**, tan importante

es hacerlo bien, como hacerlo saber. La comunicación responsable requiere alinear lo que se dice con lo que se hace. Como indicó **Dider Lagae**, CEO fundador de Marco de Comunicación (MdC), la comunicación es imprescindible y se puede utilizar, incluso, como arma contra el cambio climático, tal y como quedó reflejado en el éxito de la campaña «Luchando contra el cambio climático» liderada por MdC para el Steering Committee de la COP22.

## HOJA DE RUTA DE LA COMUNICACIÓN RESPONSABLE SEGÚN CORRESPONSABLES

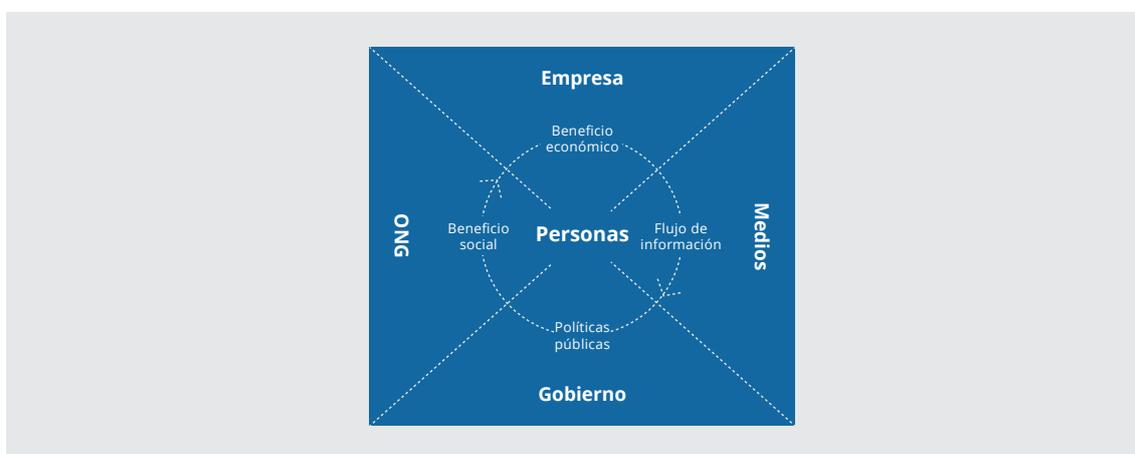
- 1. Comunicar.** El primer error que se puede cometer en la comunicación responsable es no comunicar, pensando que no es necesario y que las propias acciones bastan o que nos pueden copiar. No es así; comunicar la RSE contribuye a generar una reputación positiva, sirve de ejemplo para otras organizaciones y permite iniciar un diálogo con los grupos de interés.
- 2. Dar a conocer lo que se hace bien, pero no comunicarlo todo.** No hay que comunicar toda la RSE, sino aquellas acciones, políticas, estrategias y otras iniciativas que tienen suficientes ingredientes de interés, proximidad e impacto social. Tampoco se debe comunicar lo mismo a todos los públicos. Hay que adaptar el mensaje tanto al canal como al grupo de interés al que vaya dirigido.
- 3. Escucha activa y diálogo con los grupos de interés.** Lanzar un mensaje unidireccional y no estar ahí para atender las consultas, dudas o sugerencias es un grave error, sobre todo en redes sociales. Hay que escuchar y dialogar de verdad. Este es uno de los grandes ejes de acción de la gestión de la responsabilidad empresarial.
- 4. No mentir ni maquillar la información (greenwashing).** Maquillar la información y comunicar acciones solo con la intención de venderse, sin que existan hechos reales que lo sustenten es contraproducente, especialmente en la era de la hipertransparencia radical.
- 5. Ser coherentes.** Actualmente existe una multiplicidad de canales de comunicación en los que hay que informar y divulgar de forma coordinada y alineada.
- 6. No obviar lo negativo y lo polémico.** En ocasiones hay que dar noticias negativas, o informar de errores o fracasos. Cuesta reconocer que no lo hacemos todo bien, pero es fundamental para ser creíbles y generar confianza. Utilizarlo como una oportunidad de mejora es clave para generar legitimidad. No explicar los aspectos negativos y tan solo explicar los positivos resta credibilidad y no permite avanzar. Es necesario hablar con franqueza de los temas delicados y polémicos, porque omitiéndolos aumenta el riesgo reputacional.
- 7. Priorizar a los empleados.** Los empleados son los primeros que deben conocer las iniciativas de la empresa. Son nuestros principales prescriptores. Es necesario fortalecer la cultura interna para que sean los principales embajadores de nuestra organización.
- 8. Mantener una relación personalizada y continuada con los periodistas y medios de comunicación.** Sin los medios, la RSE se queda en un coto cerrado y no llega a la sociedad. Es necesario fortalecer la relación con los medios de comunicación para ampliar el alcance de lo que hacemos.
- 9. Ser auténticos.** Es necesario ser creativos y buscar nuevas fórmulas para comunicar nuestra estrategia de sostenibilidad.
- 10. Mensaje responsable, canales responsables.** No hay que perder de vista la diversidad en las comunicaciones evitando a toda costa mensajes agresivos o discriminatorios y desarrollando webs y publicaciones accesibles a personas con discapacidad, etc. Las formas también hablan, no solo el contenido.

Fuente: Corresponsables, 2017

# VINCULACIÓN Y *ENGAGEMENT* CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Una de las grandes claves de CIBECOM ha sido evidenciar el rol determinante que ocupan los grupos de interés en el devenir de cualquier organización, institución o país. Los expertos aseguran que en la actualidad es fundamental ser capaces de abrazar un modelo de creación de valor compartido y *multistakeholder*. **Martha Herrera** (Cemex), **Raúl de Mora** (responsable de comunicación del Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible) y **Anthony Gooch** (OCDE), entre otros, hablaron de la urgente necesidad de poner a las personas en el centro: clientes, empleados, consumidores y sociedad en general. Una idea que coincide con el nuevo modelo de gestión integrada que proponen los resultados de 2017 del Barómetro de Confianza de Edelman. En esta misma línea, los expertos coinciden en que el camino para construir relaciones de relevancia y significativas pasa por reubicar en el orden de prioridades la creación de valor para todos los grupos de interés.

## Nuevo modelo de gestión integrada: creación de valor para todos los grupos de interés



Fuente: Barómetro de Confianza de Edelman, 2017

En los últimos años se observa que los clientes basan sus opciones de compra en el grado de sintonía con los valores corporativos, según afirman **José Antonio Llorente** (LLORENTE & CUENCA) o **Ángel Alloza** (Corporate Excellence). Estos expertos se refieren a lo que podemos calificar como *consumidores aspiracionales*, siguiendo las investigaciones de GlobeScan. Se trata de aquellos consumidores que participan en el sistema y les gusta comprar, pero desean, al mismo tiempo, un consumo responsable. El consumidor aspiracional confía en las marcas con las que comparte creencias, valores y que actúan según el interés de la sociedad, y apoya a las empresas y marcas que tienen el propósito de crear una diferencia positiva en la sociedad a través de sus productos, servicios y operaciones. Este tipo de consumidores representan en la actualidad en torno al 40 % de la población global, un volumen de mercado relevante para las empresas que lo hacen bien. Los expertos prevén que este segmento de la población siga creciendo, por eso es tan importante, de nuevo, informar de manera más personalizada y profunda a los consumidores sobre los aspectos sociales y medioambientales a los que contribuye la empresa. La experiencia en torno a los ODS (los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU) demuestra que las empresas que están inmersas en procesos de innovación para reportar de forma más integrada su contribución en los entornos en los que operan fortalecen su capital medioambiental, social y relacional. Muchas de las empresas participantes en CIBECOM aseguraron tener muy claro los ejes de acción sobre los que se adquieren compromisos, aunque la manera de medir ese impacto sigue siendo uno de los grandes retos que tienen por delante. Para ello, es necesario, según **Daniel Tisch** (Global Alliance), **Anthony Gooch** (OCDE), **Jorge Villalobos Grzybowski**, presidente ejecutivo del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), y **Amalia Navarro** (SEGIB), mejorar la conexión de las

---

## «DAR RESPUESTA A LAS EXPECTATIVAS Y DEMANDAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS ES ESENCIAL PARA OBTENER LEGITIMAD SOCIAL»

---

Jorge Villalobos Grzybowicz  
CEMEFI

organizaciones con los ciudadanos y tratar de buscar vías para involucrar a los consumidores a la hora de elegir los aspectos sociales y medioambientales por los que la compañía va a apostar. En este sentido, los expertos aseguran que es imprescindible implementar herramientas de inteligencia social que permitan identificar los *issues* específicos para mitigar posibles riesgos reputacionales por un lado, y descubrir, por otro, posibles oportunidades de negocio.

Los expertos declararon que la definición y la implementación del propósito corporativo —entendido como la identidad o la razón de ser de la organización— se está convirtiendo en un elemento crucial para generar una mayor vinculación y compromiso con los grupos de interés y una diferenciación auténtica y no copiable por sus competidores. **Herrera** aseguró que «actualmente hay que hablar de propósito y valores más que de la operatividad del día a día», y utilizó como casos de éxito y de inspiración las experiencias de Patagonia y Unilever. Ambas compañías han demostrado que la vertebración de una marca en torno a un propósito único y diferenciador compartido a nivel interno por los empleados permite generar un sistema de creencias compartidas entre los distintos grupos de interés con los que se tiene relación, así como obtener mejores resultados financieros. Esto demuestra, una vez más, que ser sostenible y contar con un fuerte sentido de propósito es rentable. Muchos expertos defienden la importancia de los valores corporativos para activar la identidad. En este sentido, en CIBECOM tuvimos la oportunidad de profundizar en el proceso de transformación cultural abordado por Iberia de la mano de **Juan Cierco**, director de comunicación, relaciones institucionales y RSE de Iberia.

Afortunadamente, en la actualidad, existen muchas compañías trabajando en este ámbito. **Daniel Tisch** presentó el modelo de organización de Global Alliance, que se sustenta sobre tres pilares: definición de la identidad o carácter corporativo; escucha activa e implicación; y responsabilidad, ética e integridad. Por su parte, **José Raúl González** (Grupo Progreso) detalló el rol que tienen los valores corporativos en su compañía como hoja de ruta para alinear todos los comportamientos internos en torno a una misma dirección. Explicó **González** que los valores permiten materializar cómo piensa la organización a través del comportamiento de los empleados y de la cultura corporativa, y que esta tiene un rol determinante en la construcción de la reputación global de la misma.

En este sentido, y según los participantes en CIBECOM, el propósito debe ser «fresco, claro y simple» para que los distintos grupos de interés puedan compartirlo y formar parte de tu proyecto como compañía. La construcción de una marca es compartida; en ella participan muchos actores, y en la medida en que el propósito o el porqué de la organización sea realmente movilizador y conecte con los valores de los grupos de interés, las relaciones serán mucho más profundas y duraderas en el tiempo. El propósito, se consolida, así, como la plataforma para establecer procesos de vinculación o *engagement* con los grupos de interés y para desencadenar procesos masivos de recomendación y de prescripción por parte de empleados y clientes.

# LOS ODS MARCAN LA HOJA DE RUTA GLOBAL PARA EL SECTOR EMPRESARIAL

Los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) impulsados por Naciones Unidas configuran la nueva agenda sostenible de aquí a 2030 para generar valor compartido a largo plazo. En el congreso se comentó que los grandes retos globales a los que nos enfrentamos han de ser vistos como oportunidades de negocio. De hecho, como se ha mencionado, la mayor parte de los ponentes hablaron de la sostenibilidad como la base sobre la que cimentar el modelo empresarial del siglo XXI.

## Nueva agenda 2030 de Desarrollo Sostenible: Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Naciones Unidas

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible establecen el marco de referencia para impulsar acciones concretas desde el sector empresarial. Los asistentes a CIBECOM coincidieron en que los retos a los que nos enfrentamos son demasiado complejos para abordarlos a escala individual y que las empresas son actores determinantes para responder a los retos sociales. Para lograr un mayor impacto, es necesario impulsar la creación de ecosistemas de alianzas multisectoriales; si realmente queremos lograr el impacto que el mundo necesita, no podemos actuar de manera independiente. En palabras de **Paulo Marinho** (Itaú Unibanco) «no es posible caminar solos». Se requiere, de acuerdo con **Anthony Gooch** (OCDE), **Leonardo Baez**, director de comunicación de TECHO Internacional, o **Juan Iramain** (Citi Latinoamérica), una actuación conjunta y consensuada, teniendo presente que existen grandes oportunidades de negocio en los distintos ámbitos que promueven los ODS, como la educación, la agricultura o la salud.

Tenemos que ser conscientes de las peculiaridades y circunstancias de aquellos que nos rodean a la hora de impulsar proyectos e iniciativas. Las empresas son un aliado crucial para el desarrollo de aquellos entornos y comunidades donde operan. Uno de los retos que tenemos por delante reside justamente en impulsar procesos de cocreación que nos permitan integrar distintos actores sociales para maximizar los impactos de forma equilibrada. Sin embargo, **Herrera** (Cemex) defiende también que es necesario, a su vez, desarrollar *clusters* locales, que permitan evolucionar a las organizaciones desde un enfoque global hacia un modelo de respuesta más individual, aproximándose a las necesidades reales de cada persona.

---

La empresa responsable apuesta por un modelo de negocio capaz de generar valor para todos los grupos de interés, fortaleciendo el éxito empresarial en el largo plazo y contribuyendo al mismo tiempo a mejorar la sociedad. En este sentido, algunos expertos como **Raúl de Mora** (SDGF), **Daniel Tisch** (Global Alliance), **Anthony Gooch** (OCDE), **Paulo Henrique Soares** (IBRAM), o **Juan Cierco** (Iberia) hicieron hincapié en la necesidad de que las organizaciones se conviertan en líderes de transformación conjunta para impulsar e inspirar el cambio.

Según todos estos expertos, las acciones fundamentales que permitirán a la empresa responder a los nuevos retos sociales pasan por centrarse en las personas, integrar la sostenibilidad en toda la cadena de valor y establecer nuevos modelos de colaboración conjunta. Según el Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDGF), creado en 2014 por PNUD en nombre de todo el sistema de Naciones Unidas para alcanzar los ODS, el sector privado está incorporando en sus informes y memorias de sostenibilidad los logros e impactos alcanzados en relación a los ODS estableciendo, a su vez, una visión más holística e integrada de sus impactos a nivel social, económico y ambiental.

En CIBECOM, se mencionó también el movimiento internacional que están liderando las organizaciones calificadas como «B Corporation», aquellas organizaciones que tratan de generar valor compartido y social en las comunidades en las que operan. Explicaba **Alejandro Zapata**, director ejecutivo de Portafolio Verde, que se trata de un movimiento global cuya influencia está creciendo cada vez más. Y en el que a día de hoy participan más de 2.000 empresas en 50 países y 130 sectores. La premisa que mueve a estas «B Corporation» no es ser las mejores empresas «del» mundo, sino «para» el mundo. Asistimos, por tanto, a una nueva forma de hacer negocios donde, y en palabras de **Paulo Henrique Soares**, «hay que devolver al entorno lo que se toma de él», generar relaciones de beneficio mutuo para todos los grupos de interés, tratar de minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos. Solo así podremos crear negocios responsables y sostenibles a largo plazo.

---

## **PALABRAS CLAVE**

**ODS**

**VALOR COMPARTIDO**

**SOSTENIBILIDAD**

**COMUNICACIÓN RESPONSABLE**

**VINCULACIÓN Y *ENGAGEMENT***

**NEGOCIO RESPONSABLE**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL**

***B CORPORATION***

**LARGO PLAZO**

***GLOBAL ISSUES***

**ALIANZAS CORPORATIVAS**

***VISIÓN MULTISTAKEHOLDER***

An aerial photograph of a modern building's roof structure, featuring a complex network of dark metal beams and lighter-colored panels. A prominent, semi-transparent blue diagonal graphic element cuts across the image from the top-left towards the bottom-right. The text is positioned in the upper right quadrant, above the main graphic.

APRENDIZAJES

#Transparencia

---

## INMERSOS EN LA ERA DE LA POSVERDAD

Una de las ideas más reiteradas de la 1.ª Cumbre de Comunicación Estratégica ha sido la posverdad o mentira emotiva y los desafíos que presenta. Desde que el Diccionario de Oxford la considerara como palabra del año 2016, el concepto está más presente que nunca en diversos círculos y sectores, y no ha faltado tampoco en esta cumbre. Según **Jaume Giró** (Fundación Bancaria “la Caixa” & Corporate Excellence), «la posverdad evidencia la gran vulnerabilidad que rodea actualmente a la información, donde los hechos objetivos tienen menos influencia en la opinión pública que la información de carácter puramente emocional que apela a las creencias personales».

La proliferación de las *fake news* o noticias falsas acrecienta cada vez más la brecha entre la población informada y la que no lo está. Esta última se compone de personas que acuden siempre a las mismas fuentes, seleccionadas por ellos mismos bajo criterios de índole personal y emocional. Aseguraba en este sentido **Guillot** (Acceso) que los ecosistemas de información en los que estamos inmersos, como pueden ser Facebook y otras plataformas sociales donde se utiliza un algoritmo que filtra la información que se comparte según los intereses del usuario, están cada vez más alejados de la objetividad, y el hecho de que las emociones y las creencias sean más importantes y relevantes que los hechos hace que las fronteras entre la verdad y la mentira sean cada vez más difusas.

---

### «LOS HECHOS OBJETIVOS INFLUYEN MENOS EN LA FORMACIÓN DE LA OPINIÓN PÚBLICA, QUE LOS LLAMAMIENTOS A LA EMOCIÓN Y A LA CREENCIA PERSONAL»

---

Diccionario Oxford 2016

La campaña presidencial de Trump, el Brexit o el conflicto de Rusia con Crimea son algunos de los ejemplos utilizados por los expertos para explicar cómo la objetividad desaparece de los ámbitos en los que nos relacionamos y cómo hoy los hechos objetivos influyen menos en la opinión pública que los llamamientos a la emoción y a las creencias personales. «La comunicación, a través del lenguaje y el relato, se apropia así de lo que es realidad», asegura **Giró**; «bien empleada ha de ser considerada una herramienta para la justicia, pero si se deriva a las emociones pasa a estar al servicio de la demagogia».

Aristóteles, en *El arte de la retórica*, ya apuntó las tres dimensiones clave que han de estar presentes de forma combinada y equilibrada para que la comunicación sea eficaz:

- Argumentación (*logos*). La lógica del discurso argumentada a través de datos y hechos para que sea convincente.
- Credibilidad (*ethos*). La autoridad y legitimidad de quien emite el mensaje.
- Entorno emocional adecuado (*pathos*). La empatía entre el hablante y el oyente que da espacio a los sentimientos y a las emociones.

Es este tercer componente el que hace que intentemos ver los hechos no como son sino como nos gustaría que fueran. De esta forma, la posverdad permite, en palabras de **Giró**, «emplear las emociones para configurar una opinión pública alejada de la realidad». En la actualidad, las *fake news* o noticias falsas pasan a tener un relato similar a la verdad. Este es uno de los grandes desafíos al que nos enfrentamos como organizaciones. La verdad y la posverdad son conceptos antagónicos; acudir a la emoción para influir en las opiniones y alterar el proceso de comunicación persuasiva tergiversando la realidad no es aceptable y pone en entredicho el rol determinante que ocupa la ética y la responsabilidad moral en la praxis empresarial.

Sin embargo, los desafíos de este nuevo entorno no residen solo en la emisión de mensajes que alteran la realidad sino en la legitimidad y confianza que le otorgamos a las distintas fuentes de información.

---

Accedemos a la realidad por medio de terceros. Necesitamos a los demás para conocer el mundo y todo el universo que nos rodea. El ser humano es un ser social que necesita confiar en determinados actores para construir su propio universo. En este sentido, y según comentaron los expertos, existe el riesgo de depositar nuestra confianza en quien no la merece, y que la construcción de la realidad quede totalmente subordinada a los intereses de quien emite esos mensajes. A través del lenguaje, se pueden influenciar las emociones. De esta forma, mientras algunos mensajes informarían de un hecho, otros trasladarían una opinión. El lenguaje no posibilita discernir entre una cosa u otra por lo que tenemos que ser conscientes de que es una herramienta imperfecta. A través del arte de la palabra, accedemos a la poesía, la literatura, la riqueza de las conversaciones, etc. pero también hace posible que digamos cosas que no se atienden a los hechos y la imprecisión, que no es más que la no verdad, la mentira o la que se ha calificado como «posverdad».

---

### «EN ÉPOCA DE POSVERDAD LA REPUTACIÓN IMPORTA MÁS QUE NUNCA»

---

A esta imprecisión del lenguaje, al hecho de que haya actores que utilicen las emociones y creencias personales para influir en las opiniones y a que la construcción de la realidad la realicemos a través de terceros se suma otro elemento clave: nuestra comprensión del mundo está condicionada por una serie de ses-

gos que no controlamos y que influyen en nuestras decisiones. De esta forma, la realidad está sujeta a interpretaciones que dependen de nuestras creencias y emociones y que, en ocasiones, desvirtúan los hechos. Las organizaciones y sus gestores han de ser conscientes de las vicisitudes que presenta este nuevo entorno a la hora de gestionar su posicionamiento.

Todos los expertos de CIBECOM coincidieron en que la época de posverdad implica que la gestión de la reputación sea más importante que nunca; debe ser considerada como una percepción, valoración o sentimiento que mueve comportamientos. Son precisamente los sentimientos y las emociones, y no la realidad, los elementos determinantes que nos llevan a tomar decisiones. En la medida en que esas percepciones y sentimientos sean positivos se desencadenarán comportamientos de valor favorables para las organizaciones (invertir, recomendar, etc.), y ocurriría lo contrario si esos sentimientos y percepciones fuesen negativos. De ahí la creciente necesidad de impulsar una comunicación responsable y transparente para ser capaces de gestionar de forma excelente la reputación.

---

## LA TRANSPARENCIA COMO IMPERATIVO ESTRATÉGICO

Al hablar de transparencia, todos los participantes estuvieron de acuerdo en que nos encontramos en la era de la hipertransparencia y que el nuevo ecosistema informativo exige que las organizaciones reporten sobre sus acciones y sean consecuentes con sus valores. Cuando hablamos de transparencia corporativa nos referimos principalmente a la obligatoriedad que tienen las organizaciones de rendir cuentas de forma permanente sobre los compromisos que asumen. La transparencia radical exige responsabilidad e impulsa a las organizaciones a fortalecer sus políticas de relación e información con sus grupos de interés. **Daniel Tisch** comentaba que los principios que recogían el estándar AA1000 de Accountability se configuraban como un *framework* sólido a escala internacional para identificar, priorizar, medir y responder a los desafíos que presenta la sostenibilidad de manera inclusiva y responsable. Según **Tisch**, el primer paso para gestionar de manera efectiva la transparencia reside en establecer modelos para monitorizar, identificar y priorizar a los grupos de interés para poder, posteriormente, establecer canales válidos donde informar a todos los actores implicados. En este sentido, **Juan María Hernández Puértolas**, director de comunicación de Abertis, declaró que es clave tener muy bien definido el mapa de grupos de interés prioritarios de una compañía.

---

### HOY LAS LICENCIAS PARA OPERAR LAS OTORGAN LOS GRUPOS DE INTERÉS

---

La necesidad que tienen las organizaciones de obtener legitimidad social para operar les exige que informen a sus grupos de interés de las acciones y desempeños de la compañía. Todos los expertos coincidieron en que hoy las licencias para operar las otorgan los grupos de interés, por lo que, para obtener su aprobación las empresas han de dar respuesta a sus expectativas y alinear lo que dicen con lo que hacen.

De nuevo la reputación corporativa, entendida como la huella que deja la organización por el devenir de su comportamiento a lo largo del tiempo, emerge como la máxima responsable para obtener la confianza y credibilidad de los distintos grupos de interés. **Paulo Marinho** (Itaú Unibanco) resaltó también las exigencias que están marcando los inversores y accionistas en lo que a transparencia se refiere, y destacó que los inversores exigen cada vez más información financiera y no financiera para comprender realmente quiénes somos como compañías y cómo generamos valor social, capital intelectual, relacional, medioambiental, etc.

Expertos como **Martha Herrera** (Cemex), **Paulo Marinho** (Itaú Unibanco) o **Martins da Costa** (EDP - Energías de Portugal) hicieron hincapié en el rol que tiene la cultura corporativa para garantizar las políticas de cumplimiento. Y, en palabras de **Marinho**, tenemos que considerar que «la transparencia comienza a nivel interno». **Juan Iramain** (Citi Latinoamérica), por su parte, resaltó la necesidad de gestionar la transparencia desde el punto de vista del buen gobierno corporativo y la ética o integridad en los negocios. Todos los expertos coinciden en que la manera de gestionar la buena reputación es a través de la ética y el cumplimiento, de forma que los empleados no solo sean responsables de sí mismos sino también del impacto que la compañía crea en su conjunto.

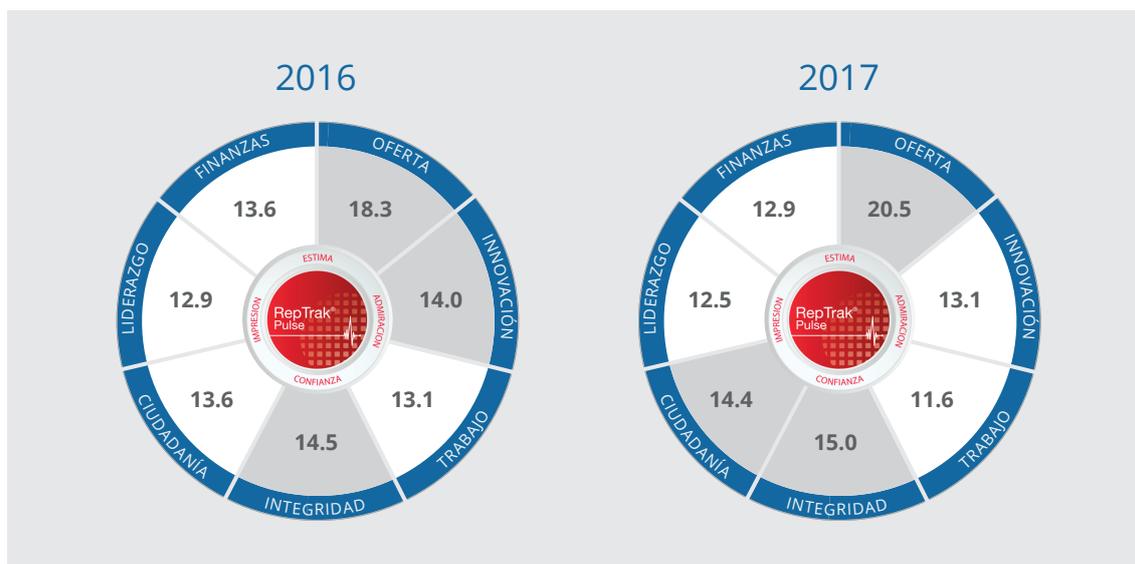
---

### LAS DIMENSIONES DE ÉTICA, BUEN GOBIERNO Y CIUDADANÍA COBRAN CADA VEZ MÁS PESO EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA REPUTACIÓN GLOBAL

---

La transparencia, como indicó **Paulo Speller**, secretario general de la OEI, es un valor indispensable para el desarrollo sostenible de las compañías y una exigencia de la sociedad actual. En los últimos años se observa como las dimensiones de ética, buen gobierno y ciudadanía cobran cada vez más peso en la construcción de la reputación global, lo que explica que todos estos factores sean cada vez más re-

## Importancia de la responsabilidad en la construcción de la reputación



Fuente: Reputation Institute

levantes para impactar de forma positiva en las actitudes y comportamientos de los grupos de interés. La transformación digital fue otro de los temas clave abordados como uno de los retos y desafíos que introduce la gestión de la transparencia en el nuevo ecosistema informativo. La emergencia de las nuevas tecnologías y medios sociales ha revolucionado radicalmente la forma en la que nos relacionamos, nos comportamos y comunicamos. De hecho, los expertos internacionales hablan de que estamos inmersos en la cuarta revolución industrial.

En CIBECOM se profundizó, además, en el rol de la tecnología para facilitar la transparencia. En concreto, **Sergio Roitberg** (Newlink) aseguró que «la era de la invisibilidad ha llegado a su fin», y que «la tecnología nos ha hecho totalmente transparentes». Un caso emblemático que se mencionó en CIBECOM es el de los papeles de Panamá, reconocido como una de las colaboraciones periodísticas de mayor envergadura de la historia al recibir el premio Pulitzer 2017 en la categoría de periodismo en profundidad. **Marcos García Rey**, miembro del Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación, institución que ha liderado dicha investigación, compartió todos los detalles de este proyecto con el que se demuestra que la transparencia no es una opción, sino una obligación.

Desde el punto de vista del *reporting* corporativo, la tecnología puede representar una oportunidad y un desafío al mismo tiempo. Por un lado, existe la oportunidad de hacer un seguimiento exhaustivo que permita a las organizaciones informar permanentemente sobre los impactos positivos y negativos. Pero por otro, se requiere de un profundo entendimiento de la dinámica de los datos para mejorar los canales de información. Expertos como **Daniel Tisch** (Global Alliance) siguiendo las directrices del movimiento internacional que impulsa Integrated Reporting (IR), defienden la importancia del *reporting* para poner en valor los impactos realizados a escala medioambiental, social, económica y de buen gobierno corporativo. Las empresas más avanzadas responden así a las demandas crecientes de información de los inversores institucionales que exigen conocer cómo las empresas gestionan en su modelo de negocio los seis capitales de los que se nutren: capital financiero y manufacturero (capitales tangibles) y capital talento, relacional, innovación y capital natural (capitales intangibles). En los últimos años, el peso de los capitales intangibles ha crecido de forma drástica por su importancia a la hora de generar ingresos futuros y proteger los riesgos estratégicos.

---

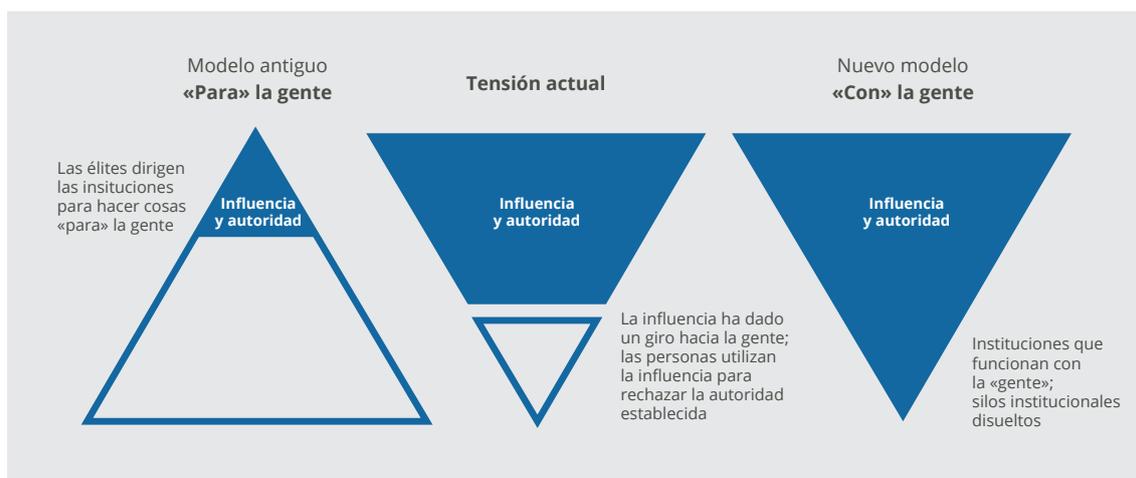
Muchas empresas están inmersas ya en la construcción de un relato integrado para reportar sobre la gestión que realizan de todos los capitales tangibles e intangibles, como es el caso de Itaú Unibanco, Telefónica, Iberia, BBVA o Citi, entre otras. Podría afirmarse que la sostenibilidad se ha visto beneficiada por la revolución digital, ya que ha facilitado la proliferación de sistemas de recolección de datos no financieros más precisos y fiables y la integración con la información financiera. Esto ha posibilitado la creación de una historia única y consistente en la que poder distinguir e identificar claramente a las empresas que gestionan de manera excelente e integrada lo tangible y lo intangible, y a aquellas que asumen mayores riesgos y que tendrán menores expectativas de creación de valor recurrente.



# HACIA UNA NUEVA NARRATIVA EMPRESARIAL

Una de las principales consecuencias que se deriva del nuevo ecosistema informativo está relacionada con la pérdida de poder de intermediación por parte de los medios de comunicación tradicionales. Los medios de comunicación están perdiendo hegemonía en el nuevo ecosistema informativo, donde las redes sociales y el imperativo de máxima transparencia proporcionan a las personas un poder que antes no tenían. Tal y como se desprende de los resultados del Barómetro de Confianza de Edelman, se ha invertido la pirámide de la influencia y hoy cualquier persona u organización puede convertirse en un medio de comunicación con credibilidad y poder de influencia.

## Nuevo ecosistema informativo: inversión de la pirámide de la influencia



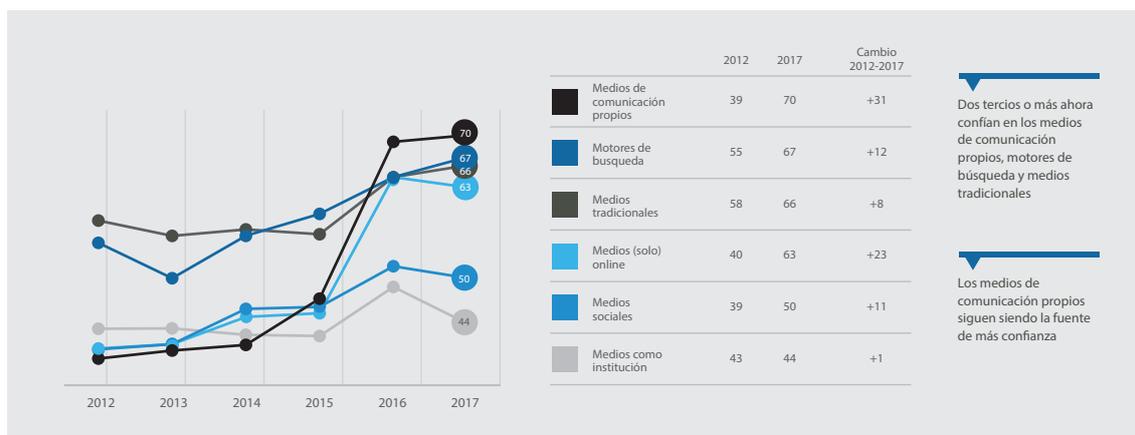
Fuente: Barómetro de Confianza de Edelman – Resultados para España, 2017

En contrapartida, la generación de contenido relevante y propio por parte de las organizaciones como vía para fortalecer las relaciones con sus grupos de interés adquiere gran protagonismo. Las organizaciones se convierten poco a poco en medios de comunicación y en plataformas de generación de contenidos, utilizando las técnicas del entretenimiento para contar su relato de forma relevante y atractiva para los usuarios. **Ignacio Jiménez Soler**, director de estrategia en comunicación corporativa de BBVA, explicaba cómo la fragmentación de canales y audiencias y la pérdida de relevancia de los medios de comunicación fue el detonante para impulsar una nueva estrategia de comunicación en su organización, demostrando empíricamente que los contenidos propios tienen un mayor impacto en el negocio que las fórmulas tradicionales de inversión en publicidad y comunicación masiva.

## HOY CUALQUIER PERSONA U ORGANIZACIÓN PUEDE CONVERTIRSE EN UN MEDIO DE COMUNICACIÓN

Los resultados del Barómetro de Confianza de Edelman ya anticipaban desde 2013 una pérdida de confianza hacia las instituciones y los medios de comunicación, así como un aumento de la confianza por parte de los usuarios en los buscadores de Internet y en los medios propios —los contenidos que pueden generar las propias organizaciones por sí mismas— a la hora de informarse y consumir contenidos. Por este motivo, las organizaciones incluyen la generación de contenido propio en su *mix* de medios para fortalecer su posicionamiento frente a los medios de comunicación y ser capaces de captar la atención de los grupos de interés. De hecho, en la actualidad, los contenidos propios generan mayor confianza que los motores de búsqueda o los medios de comunicación tradicionales, tal y como se observa en los datos de Barómetro de Confianza de Edelman 2017.

## Importancia creciente de los medios de comunicación propios



Fuente: Barómetro de Confianza de Edelman, 2017

Según **Jiménez Soler** (BBVA) uno de los grandes retos para las áreas de comunicación es «competir por el tráfico, por atraer la atención de nuestros grupos de interés». Muchos expertos aseguran que estamos inmersos en la economía de la atención, y que esta se está convirtiendo en uno de los bienes más preciados. Para conseguirla, es necesario ser relevante y hacer que el contenido generado sea más accesible para los grupos de interés. Aseguran los expertos que solo el 20 % de la actividad de una organización tendría cabida en la agenda de los medios de comunicación por el poco interés informativo de sus contenidos. Sin embargo, como en la actualidad la agenda y la conversación ya no vienen determinadas por el prisma de los medios, las organizaciones empiezan a ver en la generación de contenidos propios la mejor opción para poner en valor su propia realidad. Detalla **Jiménez Soler** que en BBVA tienen un mantra interno que dice así: «si nadie lo va a contar, déjanos que ya lo contamos nosotros».

Esta tendencia es cada vez más sólida. Hoy vemos muchos casos de organizaciones que generan contenidos para competir por el tráfico y la relevancia. Una de las principales ventajas de la tecnología en este sentido es que existen herramientas para medir el impacto de esos contenidos. Para **Jiménez Soler**, conocer la eficiencia y eficacia de los contenidos que se generan es esencial para impulsar una estrategia de comunicación sólida.

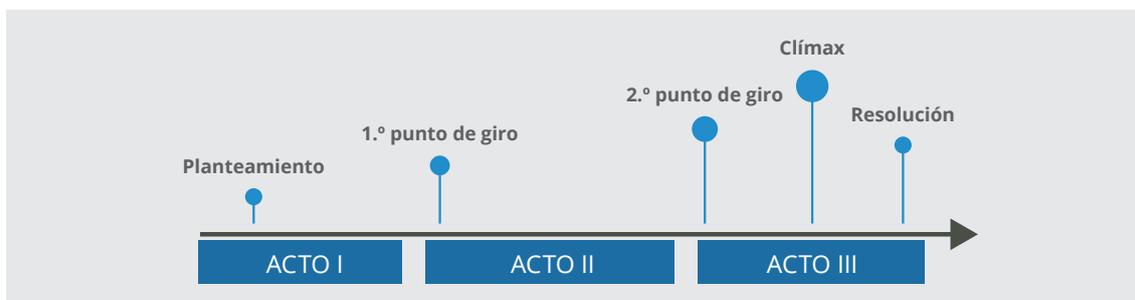
Siguiendo la misma línea, **Juan Zegarra**, gerente de comunicación corporativa de Telefónica Perú, manifestó que los responsables de comunicación deben contar historias en lugar de meras noticias informativas, porque eso es lo que realmente interesa a las personas. Destacó el rol determinante del *storytelling* en la construcción de la estrategia de narrativa corporativa.

**Artur Ferreira**, Managing Partner de SOAP Portugal, también profundizó en el poder de las historias a la hora de comunicar. Según **Ferreira**, las historias no solo sirven para la industria del entretenimiento sino que forman parte de nuestro ADN. El ser humano, desde sus comienzos, ha utilizado las historias para trasladar a las personas a otros territorios y universos, poder compartir mensajes clave y difundir conocimiento. Las buenas historias captan nuestra atención, consiguen mantenerla e impulsan a la acción. Para construir una historia se necesitan tres elementos fundamentales que ya fueron pronunciados por Aristóteles en su *Poética*: introducción, nudo y desenlace.

Esta estructura en tres actos ha resultado ser la más poderosa a la hora de establecer un espacio cognitivo y simbólico que permite a la persona (o a la organización) elaborar su propia identidad y definir el lugar que ocupa o quiere ocupar en el contexto social, así como facilitar, al mismo tiempo, que el espectador se identifique con la historia que se está contando y se vea envuelto en ella hasta el final.

Asegura **Ferreira** que siempre debe haber un conflicto que permita avanzar la historia hasta su resolución en el tercer acto o clímax. El principal reto para las organizaciones es transformar sus contenidos e informaciones en historias relevantes siguiendo la estructura aristotélica de contexto, propuesta y solución. Los expertos destacaron la importancia de reciclar a los equipos hacia perfiles especializados en saber construir historias y la experiencia en la gestión de medios digitales.

### Estructura en tres actos



Fuente: Aristóteles

Por su parte, **Juan Zegarra** (Telefónica Perú) declaró que contar con una estrategia de narrativa corporativa permite poner en valor el impacto positivo de las organizaciones, y de esta forma, generar una reputación favorable. **Zegarra** visualiza un vínculo claro entre narrativa y reputación. Ahora bien, el relato corporativo debe estar alineado con las acciones concretas para que realmente sea coherente y tenga sentido. De ahí que la generación de contenidos de forma responsable, ética y transparente sea otra de las claves del éxito en el nuevo ecosistema informativo.

## LOS EMPLEADOS OCUPAN UN ROL ESENCIAL EN EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE LA NARRATIVA EMPRESARIAL

**Juan Manuel Mora** (Universidad de Navarra) quiso subrayar el rol determinante de los empleados en la construcción de la estrategia de la narrativa empresarial. Los empleados pueden convertirse en generadores de contenidos y, de hecho, una de las grandes claves del nuevo modelo de comunicación reside, precisamente, ahí: en influenciar a otros para que hablen de nosotros. Este modelo parte de la base de que las

reglas han cambiado, y que en la actualidad las marcas no pueden controlar lo que hacen y dicen los demás. Por el contrario, presta especial atención a la generación de sistemas de creencias compartidas entre las organizaciones y sus grupos de interés para que estos, de forma voluntaria, decidan compartir y recomendar sus contenidos, mensajes, productos o servicios al resto de personas con las que tienen relación.

Otro de los temas comentados ampliamente en el congreso en relación al nuevo ecosistema informativo fue la relación de las empresas con los medios de comunicación. Los expertos aseguran que es necesario impulsar una relación de complementariedad, y que introducir la producción de contenidos propios dentro del *mix* de medios de las organizaciones no implica que haya que descuidar dicha relación. Si bien los intereses de ambas instituciones son distintos, no tienen por

qué ser contradictorios y los expertos admiten que la existencia de medios de comunicación sólidos e independientes es indispensable para el desarrollo óptimo de nuestras sociedades, la salvaguardia de la democracia, el respeto a los derechos humanos y la garantía de la libertad de expresión.

## LA EXISTENCIA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN SÓLIDOS E INDEPENDIENTES SON INDISPENSABLES PARA EL DESARROLLO ÓPTIMO DE NUESTRAS SOCIEDADES

---

A pesar de que los medios han perdido su capacidad de intermediación como consecuencia de la multiplicación de canales, la fragmentación de las audiencias, y la emergencia de usuarios individuales como generadores de contenido en los últimos años —sin olvidar la crisis de confianza actual—, su función sigue siendo crucial. Para profundizar en este ámbito, CIBECOM acogió un panel de relevancia moderado por **Ian McCluskey**, Managing Director de Thinking Heads Americas, en el que participaron **Cynthia Hudson**, vicepresidente senior y gerente general de CNN en español; **Alberto Avendaño**, corresponsal en la Casa Blanca para la Asociación Nacional de Prensa Hispana; **Mario San Román**, vicepresidente del Consejo de TV Azteca; y **María Elvira Salazar**, periodista de MegaTv. Entre las principales ideas compartidas cabe destacar las siguientes:

- La posverdad y la proliferación de las *fake news* introduce grandes desafíos y requiere de una gran responsabilidad por parte de los medios.
- En la actualidad es muy difícil discernir entre una noticia real y una noticia falsa. Hoy cualquier persona puede difundir historias falsas en medios sociales que se diseminan de forma masiva y a gran velocidad sin que se verifiquen las fuentes. Todos los expertos coinciden en que el ejemplo más claro de cómo funciona este sistema se aprecia a través de lo ocurrido en las elecciones presidenciales de EE. UU., donde los datos demuestran que en las últimas dos semanas de la campaña se compartieron más noticias falsas que verdaderas a través de los medios sociales, y que solo el 2 % de la población recurrió a la prensa escrita para informarse.
- Se está demostrando que la proliferación masiva de noticias falsas influye en la opinión pública movilizándolo su posicionamiento en base a las emociones y las creencias personales. La sociedad tiene dificultades para discernir entre medios con rigor periodístico y medios con ideologías muy marcadas.
- Si en el pasado los medios de comunicación tradicionales eran los actores que establecían la agenda pública filtrando la verdad y los hechos, en la actualidad esta función se diluye. Se ha invertido la pirámide de la influencia y el ciudadano toma el control. Hoy es la gente la que influye a otra gente.
- La sociedad exige máxima transparencia por parte de las organizaciones y los medios, pero la posverdad evidencia que la transparencia mal usada y sin responsabilidad presenta grandes riesgos.
- La burbuja del filtro presenta grandes desafíos sociales al generar entornos aislados, atomizados y alejados de la realidad. A través de los algoritmos, las búsquedas de los usuarios quedan personalizadas en función de sus intereses como ubicación, historial de búsquedas, etc. De esta forma, los usuarios solo reciben aquella información que coincide con sus puntos de vista, creencias y pautas culturales e ideológicas.
- La hiperconectividad genera un mundo que nos lleva a la actualización permanente. Pero frente a la primicia en la noticia, los medios deben poner todos sus esfuerzos en la relevancia y generar contenidos de calidad que realmente interesen a sus audiencias. El hecho de que crezcan las suscripciones a determinados medios de comunicación, como es el caso de NYT, es un ejemplo claro de que quién busca periodismo serio y de valor lo hará.
- Es importante cambiar los parámetros de medición y no solo guiarse por el *rating* o el índice de equivalencia publicitaria para demostrar la relevancia de un medio. El número de seguidores no determina la calidad y credibilidad de los contenidos. Se hace más necesario que nunca introducir otros indicadores como el *engagement*, la lealtad, la reputación, etc. a la hora de demostrar el valor de un medio.
- Uno de los grandes retos para generar contenidos de interés reside en la implementación de sistemas de medición que permitan evaluar y monitorizar la experiencia del usuario en las plataformas digitales y sociales.
- El principal reto que tienen los medios de comunicación de calidad es recuperar la confianza por parte de la ciudadanía. En este sentido, la reputación emerge, también en este contexto, como la principal palanca para recuperar la credibilidad y legitimidad perdidas.

---

## **PALABRAS CLAVE**

---

**TRANSPARENCIA**

**HIPERTRANSPARENCIA**

**RESPONSABILIDAD**

**POSVERDAD**

**REPUTACIÓN**

**MEDIOS PROPIOS**

**ECOSISTEMA INFORMATIVO**

***FAKE NEWS***

**BURBUJA DEL FILTRO**

**DESINTERMEDIACIÓN DE LOS MEDIOS**

**NARRATIVA EMPRESARIAL**

***STORYTELLING***

**RELATO CORPORATIVO**

**GENERACIÓN DE CONTENIDOS**

**INFLUENCIA**



---

EXPERTOS

#CIBECOM 2017

---

## EXPERTOS CIBECOM2017

---

Este informe no hubiese sido posible sin la colaboración abierta y difusión de conocimiento de todos los expertos que han hecho realidad la **1.ª Cumbre Iberoamericana de Comunicación Estratégica**. Desde aquí queremos agradecer su participación. Hemos recogido contenidos de todos los que han dado vida a CIBECOM en el compendio de ideas que se sintetizan en estos aprendizajes.

¡Gracias!

---



**ALBERTO  
AVENDAÑO**

Director del Washington  
Bureau y Corresponsal  
ante la Casa Blanca

**Asociación Nacional  
de la Prensa Hispana  
(NAHP)**



**ALEJANDRO  
ZAPATA**

Director Ejecutivo  
**Portafolio Verde**



**AMALIA NAVARRO**

Directora de  
Comunicación

**Secretaría General  
Iberoamericana  
(SEGIB)**



**ÁNGEL ALLOZA**

CEO  
**Corporate Excellence**



**ÁNGELES MORENO**

Directora Ejecutiva  
**EUPRERA**



**ANTHONY GOOCH**

Director de  
Asuntos Públicos y  
Comunicación

**OCDE**



# EXPERTOS CIBECOM2017



## ANTONIO MARTINS DA COSTA

Director Ejecutivo  
EDP - Energias de Portugal



## ARTUR FERREIRA

Managing Partner  
SOAP Portugal



## CÉSAR CERNUDA

Presidente  
Microsoft  
Latinoamérica



## CYNTHIA HUDSON

Vicepresidente Senior  
CNN en español



## DANIEL TISCH

Expresidente  
Global Alliance for  
Public Relations and  
Communication  
Management



## DIDIER LAGAE

CEO  
Marco de  
Comunicación



## EDWIN CABRERA

Director  
Radio Panamá



## FERNANDO PRADO

Managing Partner  
Reputation Institute



# EXPERTOS CIBECOM2017



**IAN MCCLUSKEY**  
Managing Director  
**Thinking Heads Americas**



**IGNACIO JIMÉNEZ SOLER**  
Director de Comunicación Corporativa  
**BBVA**



**JAUME GIRÓ**  
Director General  
**Fundación Bancaria "la Caixa"**  
Presidente  
**Corporate Excellence**



**JAVIER PÉREZ-PALENCIA**  
Presidente & CEO  
**Spain-US Chamber of Commerce**



**JAVIER ROSADO**  
Socio y Gerente General Panamá  
**LLORENTE & CUENCA**



**JORGE VILLALOBOS GRZYBOWICZ**  
Presidente Ejecutivo  
**Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI)**



**JOSÉ ANTONIO LLORENTE**  
Socio Fundador y Presidente  
**LLORENTE & CUENCA**



**JOSÉ RAMÓN PIN**  
Profesor  
**IESE Business School**

# EXPERTOS CIBECOM2017



**JOSÉ RAÚL GONZÁLEZ**  
CEO  
Grupo Cementos Progreso



**JUAN CARLOS MOLLEDA**  
Experto en Comunicación  
IPR & U. Oregón



**JUAN CIERCO**  
Director de Comunicación, RR.II. y RSC  
Iberia



**JUAN IRAMAIN**  
Director Ejecutivo, Asuntos Públicos y Gubernamentales  
Citi Latinoamérica



**JUAN MARÍA HERNÁNDEZ PUÉRTOLAS**  
Director de Comunicación  
Abertis



**JUAN MANUEL MORA**  
Vicerrector de Comunicación  
Universidad de Navarra



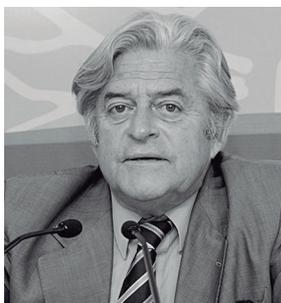
**JUAN ZEGARRA**  
Gerente de Comunicación Corporativa  
Telefónica Perú



**LEONARDO BÁEZ**  
Director de Comunicaciones  
TECHO - Internacional



# EXPERTOS CIBECOM2017



**LUIS ALBERTO LACALLE**

Presidente de Uruguay  
(1990-1995)



**MARCOS GARCÍA REY**

Miembro del Consorcio  
Internacional de  
Periodistas de  
Investigación



**MARCOS GONZÁLEZ**

Presidente Fundador  
**Corresponsables**



**MARÍA ELVIRA SALAZAR**

Periodista  
**MegaTv**



**MARIO SAN ROMÁN**

Vicepresidente del  
Consejo  
**TV Azteca**



**MARTHA PATRICIA HERRERA GONZÁLEZ**

Directora Global de  
Responsabilidad Social  
**CEMEX**



**PAOLA RUEDA**

Presentadora Oficial  
**Cibecom**



**PAULO HENRIQUE SOARES**

Director de  
Comunicación  
**IBRAM (Instituto  
Brasileño de Minería)**



# EXPERTOS CIBECOM2017



## PAULO MARIHNO

Director de  
Comunicación  
Corporativa

**Banco Itaú**



## PAULO SPELLER

Secretario General

**OEI**



## RAÚL DE MORA JIMÉNEZ

Responsable  
Comunicación

**Fondo para los  
Objetivos de  
Desarrollo Sostenible**



## SERGI GUILLOT

CEO

**Acceso**



## SERGIO ARANDA MORENO

Director General de  
Latinoamérica

**Gas Natural Fenosa**



## SERGIO ROITBERG

Presidente & CEO

**Newlink**



## SYBELLE D'MARCO

Head of Influencer  
Relations & Earnings  
Customer References

**SAP Latin America &  
Caribbean**



## TERESA MAÑUECO

Vicepresidenta

**Dircom**

Patrono

**Fundacom**

---

## EXPERTOS CIBECOM2017

---



**TOMÁS REGALADO**

Alcalde  
**Ciudad de Miami**

---



**VINICIO CERESO**

Presidente de  
Guatemala (1986-1991)





**COMITÉ ORGANIZADOR**  
**#CIBECOM 2017**

---

# COMITÉ ORGANIZADOR CIBECOM 2017

---



**LINA MARÍA ALVARADO**

Centro Colombiano de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional (CECORP)  
Colombia



**LORENA CARREÑO**

Confederación de la Industria de la Comunicación Mercadotécnica (CICOM)  
México



**GUSTAVO CASTAGNINO**

Círculo DirComs (DIRCOMS)  
Argentina



**JUAN CIERCO**

Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)  
España



**JÚLIA FURTADO**

Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP)  
Brasil



**EDUARDO GUEDES**

Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APCE)  
Portugal



**MIGUEL LÓPEZ-QUESADA**

Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)  
España



**JOSÉ MÁRMOL**

Asociación Profesional de Directores de Comunicación (AsoDircom)  
República Dominicana



**JUAN CARLOS MOLLEDA**

Universidad de Oregón  
EE. UU.



**PAULO NASSAR**

Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE)  
Brasil



**OLGA ORO**

Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas (PRORP)  
México



**MONTSERRAT TARRÉS**

Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)  
España



**CONSTANZA TÉLLEZ**

Foro de Comunicación Corporativa (FOCCO)  
Chile



**JUAN PABLO TOPALIÁN**

Asociación Uruguaya de Relaciones Públicas (AURP)  
Uruguay



**IGNACIO VIALE**

Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina (CPRP)  
Argentina



EQUIPO

#CIBECOM 2017

---

## EQUIPO DE GESTIÓN CIBECOM 2017

---



**SEBASTIÁN CEBRIÁN**

DIRECTOR DE COMITÉ ORGANIZADOR



**ÁLVARO RODRÍGUEZ**

DIRECTOR CIBECOM 2017



**GABRIELA HAIK**

GERENTE DE COMUNICACIÓN CIBECOM 2017



**PILAR RAMOS**

MCI - OPC CIBECOM 2017

## EQUIPO ELABORADOR DEL INFORME CIBECOM 2017

---



**ÁNGEL ALLOZA**

CEO  
CORPORATE EXCELLENCE  
CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP



**CLARA FONTÁN**

INTELLIGENCE & KNOWLEDGE  
SENIOR MANAGER  
CORPORATE EXCELLENCE  
CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP



**LAURA BELTRÁN**

INTELLIGENCE & KNOWLEDGE  
PROJECT MANAGER  
CORPORATE EXCELLENCE  
CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

---

### CON LA COLABORACIÓN

DEL ÁREA DE INTELLIGENCE & KNOWLEDGE  
DE CORPORATE EXCELLENCE - CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP



LLORENTE & CUENCA

Thinking Heads

---

PATROCINADORES PRINCIPALES / PRINCIPAL PATROCINADOR

[MdC] Marco de Comunicación

---

PATROCINADOR CENA DE GALA / PATROCINADOR JANTAR DE GALA



---

PATROCINADORES



---

PARTNERS



---

PRODUCTO OFICIAL

---

MEDIOS OFICIALES

# Cibecom

I CUMBRE IBEROAMERICANA  
DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

INICIATIVA DE **Funda**com

[www.cibecom.lat](http://www.cibecom.lat)