

# APPROACHING THE FUTURE

## INFORME DE TENDENCIAS EN GESTIÓN DE INTANGIBLES 2017



RESEARCH CENTRE OF  
**GOVERNANCE  
SUSTAINABILITY  
AND REPUTATION**



Con la colaboración de:



© 2017, Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership

Documento elaborado con la colaboración de [CANVAS Estrategias Sostenibles](#), consultora estratégica especializada en responsabilidad corporativa y sostenibilidad, bajo el marco de actividades del [Research Centre of Governance, Sustainability and Reputation](#), centro de investigación independiente creado por Corporate Excellence y el IE Business School.

# ÍNDICE


<b>1. MAPA DE TENDENCIAS</b>	<b>4</b>
<b>2. TENDENCIAS GLOBALES</b>	<b>7</b>
2.1. La confianza en caída libre	8
2.2. El propósito corporativo: ¿qué, cómo, por qué?	10
2.3. Narrativa empresarial, la esencia hecha relato	14
2.4. Digitalización, de la transacción a la interacción	16
<b>3. TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD</b>	<b>18</b>
3.1. <i>Stakeholder engagement</i> y nuevas inteligencias	19
3.2. El valor de la sostenibilidad para los grupos de interés	21
3.3. Los ODS y su priorización según cada negocio	23
<b>4. TENDENCIAS EN REPUTACIÓN</b>	<b>26</b>
4.1. Los empleados como activo fundamental	27
4.2. Inteligencia reputacional para tomar decisiones	29
4.3. Marcas con conciencia, más éticas y humanas	32
<b>5. TENDENCIAS EN GOBIERNO CORPORATIVO</b>	<b>34</b>
5.1. Transparencia, ¿hasta dónde se puede llegar?	35
5.2. ¿Hay vinculación entre sostenibilidad y compensación?	36
5.3. Los inversores institucionales: cada vez más atentos al buen gobierno	39
5.4. Los CEO y el activismo corporativo: ¿realidad o moda?	41
<b>6. METODOLOGÍA</b>	<b>43</b>
6.1. Sobre este informe	44
6.2. Radar CANVAS	44
6.3. Resultados consulta a directivos	45
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>46</b>

# 1

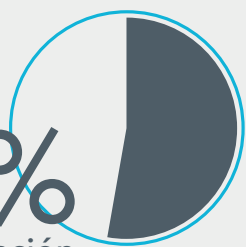
## MAPA DE TENDENCIAS

## MAPA DE TENDENCIAS

### TENDENCIAS GLOBALES



**CONFIANZA**  
*en caída libre*



**53%**  
de la población  
cree que el sistema  
*no funciona*

Se produce una erosión generalizada de la confianza en **todas las instituciones**

Las claves para reconstruirla: **narrativa, alianzas** y **atender a las tendencias** y **expectativas sociales**

El propósito genera confianza si es **auténtico**

Es una **herramienta** para combatir la incertidumbre y la volatilidad

La conversación sobre el propósito empresarial se ha multiplicado **entre 1995 y 2016**

**x5**



**PROPÓSITO**  
*qué, cómo, por qué*



**NARRATIVA**  
*empresarial*

---

Es fundamental la **conversación** con los grupos de interés a través de los contenidos y canales adecuados

El **77 % de los ejecutivos** está trabajando en la construcción de la estrategia de narrativa empresarial

**DIGITALIZACIÓN**  
*...interacción*

**>30%**

De las organizaciones españolas afirma haber impulsado actividades relacionadas con el **big data**



La digitalización permite formar **consumidores más comprometidos y responsables** gracias a las redes sociales y otras herramientas

\* Los datos aquí reflejados se han extraído de múltiples fuentes citadas en cada capítulo del presente informe y en la bibliografía.

## MAPA DE TENDENCIAS

*tendencias en*  
**SOSTENIBILIDAD**

**97%**   
de los CEO cree que la sostenibilidad es importante para el éxito futuro de su negocio

- STAKEHOLDER ENGAGEMENT & NUEVAS INTELIGENCIAS**  
Vinculación y conexión con los grupos de interés, capacidad de escuchar y cocrear
- EL VALOR DE LA SOSTENIBILIDAD**  
Crece la importancia de la sostenibilidad para los reguladores, inversores y consumidores «aspiracionales»
- ALINEACIÓN DE LAS EMPRESAS CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)**  
Es clave gestionarlos, medirlos y reportarlos, así como sensibilizar a toda la organización

*tendencias en*  
**REPUTACIÓN**

solo el **21%**   
de las áreas de comunicación ha implementado actividades vinculadas al *big data* para la gestión de la reputación

- LOS EMPLEADOS COMO ACTIVO FUNDAMENTAL**  
Son los grandes embajadores de la marca
- INTELIGENCIA REPUTACIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES**  
Del dato al *insight*
- MARCAS CON CONCIENCIA, MÁS ÉTICAS Y HUMANAS**  
Importancia del propósito, generar valor y escuchar a los *stakeholders*

*tendencias en*  
**GOBIERNO CORPORATIVO**

**16%**   
de las empresas del S&P Global 1200 tiene en cuenta aspectos sociales, ambientales y de gobierno corporativo a la hora de remunerar a sus directivos en 2016, un 13% más que en 2015

- TRANSPARENCIA, ¿HASTA DÓNDE LLEGAR?**  
Necesidad y exigencia
- LA POLÉMICA VINCULACIÓN ENTRE SOSTENIBILIDAD Y COMPENSACIÓN**  
Una medida en auge, pero que puede servir al *window dressing*
- LOS INVERSORES INSTITUCIONALES, CADA VEZ MÁS ATENTOS A LAS PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO**  
Surgen accionistas activistas y la figura del *proxy advisor*
- LOS CEO Y EL ACTIVISMO CORPORATIVO**  
Cada vez más los líderes empresariales se posicionan de forma pública sobre temas sociales y ambientales con impacto global

\* Los datos aquí reflejados se han extraído de múltiples fuentes citadas en cada capítulo del presente informe y en la bibliografía.

# 2

## TENDENCIAS GLOBALES



## TENDENCIAS GLOBALES

### 2.1. La confianza en caída libre

Nos encontramos en un nuevo ciclo de transformación de la confianza, con diferentes condicionantes que configuran este valor cada vez más necesario para las organizaciones. Su gestión supone nuevas formas de hacer, comunicar, producir, vender y distribuir.

«Somos una sociedad que está en una búsqueda constante de confianza. Cuanto menos la encontramos, más valiosa se vuelve». Así se describe la situación actual en el libro *Making the Net Work: Sustainable Development in a Digital Society*. Como expresión, hoy es más válida que nunca; dada la crisis de confianza hacia todo tipo de instituciones que revela un año más el *Trust Barometer* de Edelman.

Este año la pérdida de confianza generalizada continúa y cae en los cuatro tipos de organizaciones que analiza el barómetro: empresas, gobiernos, ONG y medios de comunicación, algo sin precedentes desde que se realiza el estudio hace más de 17 años. La confianza se reduce respecto al pasado año incluso en las empresas, instituciones de las que desconfían más del 46 % de los países incluidos en el informe.

¿Qué es lo que está provocando esta desconfianza generalizada? La pérdida de confianza ya no ocurre únicamente en cada una de las instituciones, sino en el sistema; de hecho, un 53 % de la población considera que «el sistema está fallando». El desaliento está provocado no solo por las preocupaciones y la incertidumbre de futuro, sino por un incremento del miedo, por el deterioro de los valores sociales, la globalización, o el ritmo cada vez más acelerado de la innovación, entre otras variables. Sin duda, el 2016 ha sido un año de convulsiones a todos los niveles —relacionadas con esos miedos—, que han minado la credibilidad de las instituciones.

El panorama para las empresas, si bien no es del todo desalentador, no es mucho más positivo. La sociedad cree que se necesita más regulación para el sector

privado, y miedos como el de perder el empleo, debido a cuestiones como la automatización de algunos procesos, están directamente relacionados con las compañías.

Sin embargo, la oportunidad para el mundo empresarial sigue presente, y las expectativas de la sociedad son altas. En este sentido, cabe resaltar que tres de cada cuatro encuestados opinan que las empresas pueden tomar medidas que, de forma conjunta, generen beneficios y mejoren las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde operan.

#### Modelos de negocio y confianza

La importancia de la confianza para las empresas es tal que algunas compañías, especialmente las digitales o las que se enmarcan dentro de la economía colaborativa, se apoyan casi íntegramente en ella para desarrollar sus actividades. Cabe mencionar el caso de Airbnb, donde huésped y anfitrión tienen que confiar el uno en el otro a la hora de alquilar la casa a un extraño. Como asegura Joe Gebbia, cofundador de la compañía, «apostamos por nuestra empresa con la esperanza de que la gente estuviera dispuesta a superar el prejuicio de que lo extraño es peligroso».

Algo similar ocurre con las compras online a través de plataformas de *e-commerce* como eBay o Amazon. Los usuarios tienen que confiar a un doble nivel: por un lado, en que las compañías efectúen de forma segura sus pagos; por otro, en los vendedores presentes en las plataformas, para los que son clave las reseñas o críticas de los demás compradores.

Según el *Trust Barometer* 2017, estos usuarios que han comprado un producto o servicio antes —individuos conocidos como *peers*, «iguales» o «alguien como tú o como yo»— son para la mayoría de la gente los portavoces más creíbles, y su opinión ya se valora por encima de la de expertos técnicos o académicos.



## El papel de la empresa en la reconstrucción de la confianza

Investigaciones recientes demuestran que la confianza en las empresas viene determinada tanto por el perfil de la compañía como por el perfil del *stakeholder* o grupo de interés. Así, en general, se confía más en empresas de sectores considerados «socialmente beneficiosos», como el de la energía solar; y menos en empresas de sectores considerados más «dañinos», como el farmacéutico, el financiero o el petrolero.

Además, se ha demostrado que cuanto más confianza se atribuye a una empresa en las dimensiones de preocupación por el bienestar de sus grupos de interés, integridad, transparencia y coherencia con sus propios valores, mayor será la confianza pública que esa compañía suscite.

Por otro lado, según un artículo publicado recientemente en la revista *Business & Society*, la confianza también depende del perfil del *stakeholder*, ya que se ha demostrado que existen variaciones en función de la edad y del género de la persona. De este modo, las mujeres confían menos que los

hombres en las compañías; y los adultos, menos que los jóvenes. La desconfianza se acrecienta también conforme aumenta la experiencia que se tiene con el sector empresarial.

Con este panorama, ¿cómo pueden las compañías recuperar la confianza perdida? Según el informe *Rebuilding Trust in Business* del Oxford University Centre for Corporate Reputation, en primer lugar se debe mejorar el diálogo con los grupos de interés y el público en general, tanto directamente como a través de alianzas y redes, teniendo en cuenta su *feedback*.

En segundo lugar, se tiene que instaurar en la empresa un proceso constante de revisión y actualización del propósito y de los valores de la compañía, e integrar la sostenibilidad, la responsabilidad corporativa y la transparencia en el día a día.

Por último, la organización debe estar siempre al día de las tendencias y expectativas sociales, reconocer su papel y responsabilidad en la resolución de problemas económicos, sociales y medioambientales y definirse como agente de cambio.

## EVIDENCIAS

- El *Trust Barometer 2017* de Edelman revela que dos de cada tres países están en territorio «desconfiado» (confianza de menos del 50 % en las instituciones). Este efecto, según Richard Edelman, presidente y CEO de la consultora, tiene su origen en la crisis económica de 2008 —cuyos efectos se sienten todavía a día de hoy— así como en cuestiones que han generado grandes convulsiones en 2016: el éxito de Trump, el Brexit, los escándalos de los *Panama Papers*, las crisis de Volkswagen o Wells Fargo y los ataques terroristas, entre otros.
- Como consecuencia, un 53 % de la población cree que el sistema «le está fallando» y tan solo el 15 % cree que el sistema funciona. En este proceso, las empresas deben adoptar un nuevo modelo que implique dejar atrás los silos institucionales y trabajar con la gente, no para la gente.
- El Oxford University Centre for Corporate Reputation lleva desde 2014 diseñando una metodología para reconstruir la confianza y publicó los primeros resultados en 2016. Tras entrevistar a directivos, políticos y medios de comunicación, proponen un modelo de generación de confianza basado en tres ejes: narrativas, redes o alianzas, y tendencias y expectativas sociales.

## TENDENCIAS GLOBALES

### 2.2. El propósito corporativo: ¿qué, cómo, por qué?

Tradicionalmente, cuando se hablaba con un directivo sobre su compañía, lo primero que se le preguntaba era qué hacía su empresa, a qué se dedicaba, qué productos o servicios comercializaba y cuáles eran sus objetivos de negocio y financieros. Hace tiempo que este enfoque ha cambiado, pasando del «qué» al «cómo». Pero en los últimos tiempos la reflexión se ha ampliado aún más y pasa por la siguiente pregunta: ¿por qué lo haces? O ¿por qué la empresa hace lo que hace? Este es, precisamente, uno de los grandes retos de las organizaciones actuales: definir el propósito del negocio a largo plazo y dar sentido a la actividad de la empresa.

#### Definición de propósito

A lo largo del tiempo han existido varias definiciones del concepto de «propósito». Muchas tesis giran en torno al objetivo social de la empresa. Por ejemplo, Bartlett y Ghoshal definieron el propósito como «el reconocimiento de la interdependencia de las relaciones de una organización con los diversos grupos de interés». Y añaden que es «la declaración de la respuesta moral de una empresa a sus responsabilidades ampliamente definidas, algo que no está unido exclusivamente a la oportunidad comercial».

Cuando los valores de la organización se vuelven meramente egoístas, las empresas pierden rápidamente el sentido de la identificación y el orgullo que las hace atractivas, no solo para los empleados, sino también para los clientes y el resto de grupos de interés. Los autores afirman que «el propósito —no la estrategia— es la razón por la que existe una organización. Definirlo y articularlo debe ser la primera responsabilidad de la alta dirección».

Por su parte, Thakor y Quinn hablan del propósito como «la búsqueda de un objetivo que trasciende beneficios financieros medibles y cuyo resultado no se puede medir en un corto periodo de tiempo».

Diccionarios como el de Oxford definen propósito como «la razón por la cual algo se hace o se crea o para lo cual algo existe». Con esa definición sencilla y, a la vez, compleja de trasladar, están trabajando muchas compañías para definir su propósito y alinearlos a los objetivos financieros, con una mirada a largo plazo. Una de las tesis más extendidas en este ámbito es la que impulsa Simon Sinek a través de la teoría de los círculos de oro. Según esta teoría, el primer paso para definir cualquier institución pasa por la definición de su razón de ser, del *porqué* hace lo que hace, para explicar posteriormente *cómo* lo hace y *qué* hace. Este es también el primer paso de la hoja de ruta de la gestión excelente de los intangibles que promueve Corporate Excellence, así como el nuevo modelo de comunicación *Construir creencias compartidas* que impulsa Arthur W. Page Society, una de las asociaciones de directivos de comunicación más relevantes a escala internacional.

Una de las empresas más activas a nivel público en este tema ha sido Unilever, con su CEO Paul Polman a la cabeza. En este caso, la compañía vertebró su posicionamiento alrededor de un propósito compartido, *construir un futuro sostenible*, que explica su reputación. Su estrategia, *Sustainable Living Plan*, da significado a todas las marcas que conforman la organización y permite dirigir la compañía en la misma dirección. Unilever ocupa la primera posición en la mente de los ciudadanos (*top of mind*) cuando se les pide que citen una organización con fuerte sentido de propósito, tal y como se recoge en la investigación de GlobeScan *Managing Trust Risk o Gestionando el riesgo de la confianza: riesgos y oportunidades*, publicado con la colaboración de Corporate Excellence.

Paul Polman explicaba, en la conferencia anual de 2016 de Arthur W. Page Society, que las empresas deben tener un propósito y ser responsables a la hora de ponerlo en práctica para ganarse la confianza de todos sus grupos de interés y obtener así la licencia necesaria

para operar: «Gracias al contexto hipertransparente en el que nos encontramos, las malas prácticas son expuestas, afectando a la reputación de la organización y, en última instancia, a su éxito».

En el II Foro de Tendencias de Comunicación de Marca de 2017, Corporate Excellence compartió un decálogo para destacar la importancia del propósito en la generación de valor de una compañía. Según el cual, el propósito debe ser:

1. Explícito
2. Auténtico
3. Centrado en la creación del valor
4. Integrador
5. Mandatorio
6. Universal
7. Inspirador
8. Diferenciador
9. Activador de comportamientos de apoyo
10. Clave para el futuro de la organización

Las últimas investigaciones realizadas por el EY Beacon Institute, un centro de investigación y generación de conocimiento impulsado por EY, señalan que el propósito es un factor clave para cualquier organización que quiere gestionar con éxito el entorno actual de disrupción y creciente presión social e institucional. En el informe *The State of the Debate on Purpose in Business* se enumeran los elementos estratégicos que proporciona contar con un propósito diferenciador y movilizador:

- **El propósito infunde claridad estratégica:** Es la brújula para las decisiones a corto plazo y la estrategia a largo plazo en todos los niveles de una organización, impulsando a los líderes a adoptar una visión global y no por silos.
- **El propósito canaliza la innovación:** El propósito impulsa a la gente a buscar soluciones e innovaciones

que aportan valor diferencial en torno a aquello que es central para la organización, sus clientes y *stakeholders*. Al mismo tiempo, establece límites claros al espacio sobre el que la organización quiere operar, focalizando la energía creativa en lo que es realmente importante.

- **El propósito es una fuerza motora y una respuesta a la transformación:** En un momento que exige transformaciones, el propósito clarifica el objetivo a largo plazo que se persigue para que las personas entiendan la necesidad del cambio, en lugar de sentir que se les impone. Al mismo tiempo, el propósito es una respuesta a las exigencias sociales sobre las organizaciones, como parte de la transformación para hacer frente a los retos globales y asumir un enfoque de crecimiento y valor que va más allá de la propia organización.
- **El propósito es una fuerza constructiva:** El propósito apela a un rasgo básico de la persona que es la necesidad de contribuir de alguna manera a su comunidad y sentir que es parte de algo mayor. Frente a la visión tradicional de la cultura corporativa como algo que une y diferencia frente a un enemigo o competidor, el propósito reconoce las diferencias y la diversidad, uniendo a la gente a través del deseo de contribuir a algo más grande, a trabajar para —no contra— algo que genera un beneficio común.
- **El propósito construye puentes:** El propósito facilita a las organizaciones la creación de alianzas. Con independencia de cuál sea el fin perseguido, las organizaciones pueden comparar su potencial de colaboración con otra organización o con un *stakeholder* mediante la búsqueda de un terreno común en sus respectivos propósitos. A escala interna, el propósito ayuda a las personas y a los equipos a colaborar más allá y abandonar los silos para perseguir un objetivo común.

## Liderazgo

«Los líderes quieren recuperar su sentido del propósito»; así lo afirma en un reciente artículo Klaus Schwab, fundador del World Economic Forum. En sintonía con ello, los contenidos del último Foro de Davos estuvieron inspirados en el lema del liderazgo responsable. Schwab defiende que hay que recuperar la esencia y asegura que los líderes tienen que ser responsables: «deben comprender que estamos viviendo en un mundo marcado por la incertidumbre, la volatilidad y profundos cambios transformacionales». Muchas personas viven en situaciones precarias y buscan identidad y significado en un mundo que cambia rápidamente; quieren recuperar su sentido del propósito.

Más que nunca, «liderazgo» significa «asumir la responsabilidad». En la actualidad, ser un buen líder requiere coraje y compromiso para escuchar y explicar honestamente la amplitud y complejidad de las cuestiones, así como para generar

proactivamente soluciones y establecer medidas basadas en valores fundamentales.

Incluso el CEO de Facebook, Mark Zuckerberg, publicaba recientemente una carta en la que explicaba su fórmula para lograr que el propósito sea conocido y vivido por todos los empleados de la organización: ser específico, articular el cómo, descubrir tu nicho de mercado, explicar tu posicionamiento competitivo, proveerte de métricas para medir tu éxito, pensar en un propósito en constante movimiento y asumir los retos.

Cuando la declaración del propósito de una organización es más que solo unos pocos párrafos con palabras de moda, puede ser muy motivador para los empleados, una forma de diferenciarse de los competidores y un activo estratégico. Eso sí, pero «solo cuando es auténtico», tal y como concluye Zuckerberg.

## EVIDENCIAS

- La conversación pública en torno al propósito se ha multiplicado por cinco entre 1995 y 2016, según datos de Oxford University y Ernst & Young.
- «Valores», «propósito» e «integración» son las tres palancas que las empresas necesitan para convertirse en líderes en sostenibilidad. *The 2016 Sustainability Leaders* destaca como segundo motivo, entre los tres temas que hacen líder a una empresa, el contar con un propósito integrado en la estrategia empresarial.
- Incluso los *millennials*, la generación a la que se suele definir por ser «impacientes, malcriados y, también, por tener un título académico», consideran que las tres prioridades a la hora de buscar un trabajo son las «personas», el «propósito» de la empresa y el «dinero que ganarían», según el último estudio de Manpower.
- Cabe destacar el lanzamiento reciente del ranking *Change the World* por la revista *Fortune* en colaboración con Porter y Kramer, conocidos ambos internacionalmente por su teoría del valor compartido o *shared value*. En el ranking se incorporan aquellas empresas y organizaciones que están abordando los principales problemas de la sociedad, reduciendo los daños al medioambiente, fortaleciendo las comunidades en las que operan, sirviendo a los que más lo necesitan y mejorando significativamente las vidas de las personas como una función de su modelo de negocio.
- El propósito impulsa el éxito de compañías que ponen su visión y valores en el centro de su estrategia. Según datos de The Energy Project, *What is your Quality of Live at Work; The Good*

*Purpose Study* de Edelman y *Firms of Endearment*, las compañías orientadas por un propósito superaron el desempeño medio del S&P500 en diez veces entre 1996 y 2013, tienen tres veces más probabilidades de retener el talento, y un 72 % de sus consumidores las recomendarían.

- Los ciudadanos quieren apoyar a empresas con propósito (65 %) pero solo un 45 % declara hacerlo. Además, el liderazgo en propósito sigue abierto, pues todavía no existen empresas líderes en este ámbito. Según GlobeScan, ninguna compañía analizada en sus estudios ha recibido más del 6 % de menciones por parte de las personas consultadas. Por lo tanto, todavía queda trabajo por hacer para

redefinir e impulsar propósitos en las empresas con un enfoque holístico. Según los consumidores, las empresas que cuentan con un fuerte sentido de propósito son aquellas que:

- › Tienen productos o servicios que conectan con las personas en todo el mundo.
- › Crean una diferencia social o medioambiental positiva en la sociedad.
- › Se involucran activamente en las comunidades en las que operan, apoyando a organizaciones no lucrativas de la comunidad, tratando bien a los empleados y creando oportunidades de empleo para los jóvenes.

## TENDENCIAS GLOBALES

### 2.3. Narrativa empresarial, la esencia hecha relato

Las empresas tienen siempre una narrativa propia —estructurada o no— desde sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. A lo largo del tiempo, se generan múltiples relatos que reflejan la identidad de una empresa, su propósito, el vínculo con sus empleados, clientes, proveedores, los consumidores o la sociedad. También se transmiten muchos relatos sobre la estrategia, el liderazgo, las capacidades, la creatividad, la innovación, el desarrollo o el cambio.

La noción de narrativa implica convertir este proceso en algo consciente para expresar de forma coherente el pensamiento de una organización, de quienes forman parte de ella y de su red de actividades. Y todo con un conocimiento exhaustivo de las personas a las que se quiere transmitir el mensaje.

Se trata de generar una confluencia inherente al sentido de una organización y sus relaciones. La narrativa empresarial contribuye, por lo tanto, a dar coherencia a la actuación de una organización, y puede usarse como instrumento para gestionar el cambio y la transformación de las empresas.

#### **Narrar para ofrecer experiencias**

Esta visión de la narrativa empresarial parte de la idea de generar una conversación entre la empresa y sus públicos, que evoluciona al integrar la reflexión sobre la experiencia que se ofrece a las personas. Las historias significarán algo si consiguen resolver las necesidades de los grupos de interés o lograr sus metas, y manifestar una conexión con las vivencias reales y el momento vital de cada usuario al que nos dirigimos.

Una narración que fusione los datos con las historias y valores corporativos tiene la capacidad de diferenciar a una organización. Puede dar lugar a una relación

más genuina entre las personas, así como con los productos y servicios que las compañías ofrecen.

Trabajar desde este enfoque, evidentemente, requiere conocer muy bien a los usuarios y entender el ámbito de experiencia en el que la organización crea valor e impacta en esas personas. ¿Es en su salud? ¿En su educación? ¿En su ocio? ¿En su hogar? ¿Cuál es el espacio físico o virtual donde se plasma la experiencia propuesta? ¿Cuál es la contribución corporativa a los objetivos individuales, sociales o profesionales de nuestros públicos?

Tras responder a estas preguntas, el siguiente paso será definir ejes narrativos, los mensajes fuerza y el mejor formato según todo lo analizado. En este punto, el análisis de tendencias sociales y temas relevantes también aporta información clave.

#### **Del reporting al storytelling**

Trabajar sobre la propia narrativa corporativa implica revisar y transformar muchos de los contenidos y canales utilizados.

Un buen ejemplo de esto son los nuevos formatos de informes corporativos que se alinean con la narrativa empresarial y que parten de una simple pregunta: ¿estamos ofreciendo lo que nuestros usuarios esperan? Tras este paso inicial, se reenfocan los contenidos y también el formato; la tecnología permite usar nuevos recursos que facilitan el intercambio de datos de forma mucho más dinámica y personalizada.

Avanzamos hacia una era en la que el reporte se vuelve también diálogo y la información que se incluye sirve para aprender más sobre las propias organizaciones, conocer los riesgos y oportunidades a los que se enfrentan y tomar mejores decisiones.

## EVIDENCIAS

- Según el *Reputation Leaders Study* elaborado por Reputation Institute en 2016, el 77 % de los ejecutivos encuestados está desarrollando una narrativa empresarial. El 59 % considera que su empresa tiene un relato creíble, alineado con el propósito de la empresa y capaz de integrar las diferentes expectativas de todos los grupos de interés.
- El 66 % de los directivos miembros del *Reputation Council*, impulsado por Ipsos, manifiesta estar satisfecho si su compañía cuenta con una identidad que la diferencia de sus competidores. Todo ello a partir de una narrativa que refleje realmente lo que son y lo que hacen, y que nadie más pueda transmitir. Los valores corporativos permiten de forma cada vez más poderosa ofrecer una propuesta única de valor que marque la diferencia.
- La investigación *Rebuilding Trust in Business*, impulsada por el Oxford University Centre for Corporate Reputation, DLA Piper y Populus, relaciona la pérdida actual de confianza con las expectativas que se forman en el contexto social y señala la narrativa como una de las variables clave de ello. Solo un 17 % de los británicos manifiesta comprender cómo funcionan los negocios, mientras que un 34 % afirma que desconoce cómo operan y siente que funcionan en «otro mundo». Aun así, el estudio refleja que las empresas no hacen lo suficiente para demostrar su compromiso o explicar su contribución a la sociedad.



## TENDENCIAS GLOBALES

### 2.4. Digitalización, de la transacción a la interacción

Conforme avanza el fenómeno digital, los servicios se vuelven más inteligentes e integrados. Cambian las formas en que las empresas se comunican con sus grupos de interés, ofrecen sus productos o gestionan los datos. La clave está en centrarse en las interacciones más que en las transacciones.

Lo resumía recientemente en una sencilla frase el CEO de McDonald's: «En los últimos años, los consumidores han querido, cada vez más, personalizar sus vidas. Necesitamos usar la tecnología para entregar el contenido que tú, como individuo, quieres. Tenemos que ofrecer contenido relevante para los consumidores como ellos quieren, cuando quieren y donde quieren».

La transformación digital puede, además, impulsar la sostenibilidad. Más allá de su efecto sobre otros aspectos relacionados, como la transparencia y la confianza, la digitalización puede, sin duda, formar consumidores más comprometidos y responsables gracias a las redes sociales y otras herramientas.

En este sentido, cabe destacar, por ejemplo, una aplicación móvil que detalla información sobre los productos que consumimos. Se trata de Aboutit, un «comparador ético de productos» que, a través del escaneo de la etiqueta o el código de barras, nos ofrece información y puntuaciones sobre diez en tres ámbitos: salud, sociedad y medio ambiente. Por ahora solo detecta productos de alimentación, de cosmética y cuidado personal, de limpieza del hogar y tecnológicos, pero el listado de marcas y clases se irá ampliando para poder tomar decisiones de consumo más responsables.

Por otro lado, y según el World Economic Forum, la digitalización puede contribuir a solucionar otros problemas. Un ejemplo es el de la reducción de emisiones globales de CO<sup>2</sup>. Mediante las iniciativas digitales adecuadas en tan solo tres sectores

(electricidad, logística y automóvil), de 2016 a 2025 se podrían evitar 26.000 millones de toneladas métricas de emisiones netas de CO<sup>2</sup>. Para comparar y hacernos una idea de lo que esto supondría, se estima que esa cantidad corresponde, nada más y nada menos, a lo que toda Europa emitiría durante ese período de nueve años.

#### Una nueva cultura para la transformación digital

El proceso del fomento de la digitalización y la innovación exige un nuevo enfoque para el negocio en el que se impone la empatía con los usuarios, se crean modelos para examinar problemas complejos, y se tolera el fracaso —incluso a veces se celebra— como aprendizaje para mejorar en el futuro. En este sentido, es fundamental establecer en las organizaciones una cultura de «prueba y aprendizaje» o «*test and learn*».

Por otro lado, tal y como afirma la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), los avances tecnológicos, la digitalización y la automatización están afectando cada vez más al mercado laboral, puesto que aquellas tareas más rutinarias pueden ser realizadas ya por ordenadores y robots. Los puestos de trabajo que requieren mucha creatividad y pensamiento crítico son los que tienen menos probabilidades de verse afectados por la disrupción tecnológica.

Por todo ello, las *soft skills*, —la creatividad, la improvisación, el pensamiento crítico, la inteligencia emocional o la adaptación y la coordinación—, que ya son hoy tremendamente relevantes, serán aún más significativas para la excelencia laboral en el futuro. Tal y como afirmó Ángel Gurría, secretario general de la OECD en el último Foro de Davos, la digitalización «no es algo que podamos decidir si adoptar o no... es inevitable y tenemos que acogerla y aprovecharla, porque no hay alternativa».

También es más importante que nunca el uso ético de los datos y la confianza digital. En una economía basada en los datos —que pueden significar una ventaja competitiva para las empresas—, protegerlos y garantizar su seguridad es una responsabilidad social, tanto de gobiernos como de empresas y otras

organizaciones. En este sentido, para los expertos en datos, aquellas instituciones que sean transparentes a la hora de definir qué datos recogen y cómo los utilizan podrán beneficiarse de una mayor confianza por parte de sus grupos de interés, con las ventajas que ello conlleva.

## EVIDENCIAS

- Aunque los profesionales de la comunicación son conscientes de la importancia del *big data*, según el *European Communication Monitor 2016* tan solo el 21 % de organizaciones europeas participantes en el estudio ha implementado actividades relacionadas con el mismo, frente al 45 % de organizaciones que afirma no haber puesto en marcha iniciativas de *big data* en sus empresas. El principal freno a la hora de impulsarlo es la falta de habilidades analíticas, técnicas y tiempo para analizar e interpretar los datos.
- Según este mismo informe, España es el país que más actividades relacionadas con el *big data* ha puesto en marcha: más de un 30 % de las organizaciones españolas afirma haber impulsado ya este tipo de iniciativas.
- Son varios los estudios que aseguran que la transparencia en el uso y la protección de los

datos de los consumidores refuerza su confianza en la organización. Por ejemplo, Morey, Forbath y Schoop demostraron recientemente que, después de los médicos de cabecera, las organizaciones que mayor confianza transmitían a la sociedad respecto a cómo usan sus datos son compañías financieras como PayPal y compañías de comercio electrónico como Amazon o eBay, todas ellas basadas en procesos digitales.

- Según el informe *Future of Jobs* del World Economic Forum, el top 5 de habilidades profesionales más demandadas por las empresas en 2020 será: la resolución de problemas complejos, el pensamiento crítico, la creatividad, la gestión de personas y la buena coordinación con los demás.

# 3

## TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

## TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

### 3.1. *Stakeholder engagement* y nuevas inteligencias

En el mundo empresarial se utiliza de forma creciente el concepto de «*engagement*», anglicismo sin traducción exacta que puede asociarse al compromiso e implicación de una empresa con sus grupos de interés. Cuando este paradigma se integra en la cultura organizacional puede reflejarse en trabajadores implicados que actúan como embajadores de la marca o clientes entusiastas, con un fuerte vínculo, que recomendarían la marca frente a ofertas similares.

El compromiso de las empresas hacia todo su entorno, interno y externo, se encuentra en proceso de evolución. A medida que se integra esta mirada, se tangibiliza el valor que aporta la escucha activa de las necesidades de los grupos de interés.

La consultora británica Sustainability ha descrito esta evolución del *engagement* que va de la consulta y compromiso a la transformación y colaboración. En el informe *Orchestrating Change: Catalyzing the Next Generation of Multi-Stakeholder Collaboration for Sustainability* se analizan las características de estos modelos y se observa cómo la interactividad, diálogo y visión *multistakeholder*, da lugar al concepto de cocreación y redes.

En ese sentido, la forma en que las compañías articulan —o no— esta dinámica determina si se crea o se destruye valor reputacional. La gestión del *engagement* con los grupos de interés se transforma así en un radar que permite mantener continuamente actualizada la agenda común, transformando los datos anónimos en personas y grupos reales a partir de la lectura inteligente de los *inputs* que aporta.

Como aseguran desde el Boston College Center for Corporate Citizenship se puede observar un círculo virtuoso cuando las empresas se involucran con los grupos de interés y utilizan ese compromiso para tomar decisiones significativas de negocio.

#### Competencias y habilidades a desarrollar

La responsabilidad social corporativa se convierte de esta manera en un tema de «responsividad», es decir, en la capacidad de escuchar y responder a las necesidades de los grupos de interés, como afirma el experto en innovación y tendencias de futuro Alfons Cornella. Se refiere a un nivel avanzado de comportamiento donde la organización se interroga a sí misma sobre qué tipo de implicación o respuesta social debe asumir. En esa línea, el estudio *Customer Quotient (CQ)* elaborado por C Space, examina cómo se sienten las personas frente a las marcas. Los resultados aseguran que los consumidores confían en las empresas que sienten que los entienden, es decir, respetan a aquellas empresas que consideran que también les respetan. Los resultados de esa reciprocidad son evidentes.

Esa capacidad de escucha es una de las habilidades clave que debe desarrollarse desde las áreas que impulsan el *engagement*. También la capacidad de persuasión, inteligencia emocional y trabajo en equipo se demandarán más que las habilidades técnicas en todas las industrias, y deberán complementarse con fuertes habilidades sociales y de colaboración. Entre las habilidades más críticas para los próximos años destaca la curiosidad, la creatividad y el pensamiento crítico.

En el estudio de la Arthur W. Page Society de 2016, *The New CCO: Transforming Enterprises in a Changing World*, y publicado en español por Corporate Excellence bajo el título *El nuevo CCO: Transformando a las organizaciones en un mundo cambiante*, se desgranar estas tendencias, así como las nuevas funciones que deben asumir las organizaciones para desplegar las estrategias de *engagement*. Entre ellas, se requieren profesionales con competencias y responsabilidades nuevas orientadas al diseño de contenidos narrativos y estrategia digital, así como a las ciencias de la conducta y el comportamiento.

### Inteligencias múltiples

Un componente con el que cualquier negocio debe estar equipado para generar valor es la inteligencia relacional o *stakeholder intelligence*. Desde la revista *Communication Director* aseguran que, gracias a la naturaleza omnipresente de la información actual, la transparencia ya no es opcional. Las empresas pueden adoptar el nuevo panorama o resistirse al cambio asumiendo el riesgo. Sin embargo, si se gestiona bien, no supone una amenaza, sino una oportunidad.

Este nuevo tipo de gestión inteligente de la información que integra grandes cantidades de fuentes internas y externas —tradicionales, digitales, sociales, de investigación, entre otras— cubre múltiples actores —clientes, reguladores, inversores, empleados, medios de comunicación, comunidades y más— y proporciona una visión integrada y contextualizada en todo el negocio. Esta información facilita el diálogo, la conexión y consistencia sobre la identidad, los valores y el comportamiento de la compañía.

### EVIDENCIAS

- Ante la pregunta «¿Cuál de las siguientes es la forma más eficaz para involucrar a los grupos de interés y avanzar en sus prioridades de sostenibilidad?», los líderes del mundo empresarial, consultados en la encuesta anual realizada por GlobeScan y BSR, afirman que las compañías le dan una gran importancia a contar con un programa de *stakeholder engagement* sistemático y medible.
- No obstante, poco más de la mitad de los consultados, el 55 %, asegura adoptar actividades periódicas para gestionar este compromiso. Del resto, un 12 % realiza actividades estructuradas con la comunidad, un 9 % lleva a cabo encuestas e investigaciones con los grupos de interés, otro 9 % cuenta con un panel de expertos, un 8 % elabora un mapa de sentimientos de sus *stakeholders*, y el 3 % utiliza la tecnología y plataformas de redes sociales.
- En la 8.ª Encuesta Anual de GlobeScan, elaborada en 2016, se concluye que si bien las actividades regulares con los grupos de interés —como las llamadas telefónicas y diálogos en persona—, son una herramienta de compromiso crucial para la función de sostenibilidad, es probable que estas actividades se limiten al mismo grupo de interesados, altamente comprometidos. Al adoptar otros medios de participación, las empresas pueden llegar a un público más amplio y aprender nuevos métodos que serán críticos para ayudar a la evolución e implementación de la sostenibilidad.
- Varios estudios recientes demuestran que los CEO entienden el valor de la sostenibilidad corporativa y han comenzado a enfatizar la creación de valor en sus estrategias corporativas. De acuerdo con la investigación de 2016 sobre CEO y sostenibilidad elaborada por el Pacto Mundial de la ONU y Accenture, el 80 % cree que demostrar un compromiso social es un elemento diferenciador en su industria; el 88 % cree que una mayor integración de los temas de sostenibilidad en los mercados financieros será esencial para avanzar; el 89 % asegura que el compromiso con la sostenibilidad se está traduciendo en un impacto real en su industria y el 97 % cree que la sostenibilidad es importante para el éxito futuro de su negocio.
- Como se muestra en el estudio publicado en 2016 por McKinsey, *How to Reinvent the External Affairs Function*, los asuntos públicos o corporativos se ubican entre las tres prioridades principales para más de la mitad de los CEO encuestados, y los consejos también comienzan a prestar más atención a esta área que en los últimos años. El 37 % de los CEO y el 31 % de los consejeros afirma que estos asuntos están en el top 3 de su agenda.

## TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

### 3.2. El valor de la sostenibilidad para los grupos de interés

Los diferentes grupos de interés con los que se relacionan las empresas son cada vez más conscientes del valor de la sostenibilidad o la responsabilidad en las actuaciones de la organización. Sin embargo, las exigencias en este sentido varían dependiendo del grupo de interés del que hablemos. En el caso de los empleados, por ejemplo, tendremos que entender que es importante comportarse de manera ética y responsable para atraer el mejor talento.

Según *Ethical Corporation* en su estudio *Sustainability in Europe - Top Trends*, los CEO están cada vez más convencidos de la importancia de la sostenibilidad; el 69 % de los ejecutivos encuestados afirmaron que su máximo directivo está convencido de su valor. Por su parte, el 55 % de los ejecutivos afirmaron que la sostenibilidad está generando ingresos en el negocio y el 21 % de los encuestados indicaron que la sostenibilidad, como fuente de ventaja competitiva, es la oportunidad más apasionante para sus compañías en 2016.

#### La dicotomía entre los consumidores

Si se analiza el consumidor final, ese interés por la sostenibilidad del producto o de la marca es más difícil de medir.

Los consumidores «aspiracionales» están creciendo, aunque la mitad de ellos no puede nombrar ni una sola marca con propósito. Según datos del último estudio de BBMG & GlobeScan de 2016, *Aspirational Consumers Are Rising, Are Brands Ready to Meet Them?*, este segmento de consumidores representa el 40 % de la población global y se caracterizan por su pasión por comprar, persiguen un consumo responsable y confían en marcas que actúan para el mejor interés de la sociedad. Este tipo de consumidores apoyan con más frecuencia a aquellas empresas y marcas con el propósito de crear una diferencia positiva en la sociedad a través de sus productos, servicios y operaciones.

El desafío es llegar al 60 % restante de consumidores que nunca han comprado un móvil por sus bajas emisiones o leído las etiquetas de la ropa que llevan. Aunque muchas compañías están haciendo un esfuerzo en avanzar en la responsabilidad social e integrarla directamente en el negocio, las decisiones de compra de los ciudadanos parecen todavía muy alejadas, ya que para muchas personas pasa desapercibido o no está incluido dentro de sus parámetros de compra.

Para lograrlo, como manifiesta Ana Gascón, directora de Responsabilidad Corporativa de Coca-Cola Iberia, «hay que hablar el mismo lenguaje que los ciudadanos y en los lugares en los que ellos están; por ejemplo, las redes sociales. La sostenibilidad en las empresas está llena de tecnicismos que no llegan a la gente de la calle».

Según el ranking *RepTrak Pulse* de Reputation Institute, un mayor nivel de percepción sobre la responsabilidad corporativa de las compañías provoca que los consumidores incrementen su comportamiento positivo hacia ellas: las recomiendan, las valoran y confían más en ellas. Es decir, se podría afirmar que cuando los ciudadanos reconocen comportamientos favorables, los resultados se incrementan.

#### Órganos reguladores e inversores

Si hablamos de los órganos reguladores, está claro el valor que ven en la sostenibilidad y en las iniciativas de responsabilidad empresarial. Con la entrada en vigor este año de la nueva Directiva europea de divulgación de información no financiera, se calcula que cerca de 6.000 compañías se incorporarán a este tipo de *reporting*; de estas, entre 600 y 700 serán españolas. Esta nueva normativa afectará a todas las empresas que tengan más de 500 trabajadores y cuyo balance supere los 20 millones o facturen más de 40 millones de euros al año.

En cuanto a los inversores, cada vez prestan más atención al desempeño en aspectos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo; ya que la evidencia demuestra que las actividades relacionadas con sostenibilidad tienen un impacto positivo en el éxito financiero de una

compañía en el largo plazo. En el informe *Investing for a Sustainable Future*, de *MIT Sloan Management Review*, se observa que los inversores se preocupan por la sostenibilidad más de lo que algunos ejecutivos piensan.

## EVIDENCIAS

- Según el MIT Sloan Management Review y The Boston Consulting Group, casi el 90 % de las empresas encuestadas consideran esencial la estrategia de sostenibilidad para seguir siendo competitivas.
- A largo plazo, los temas ASG (ambientales, sociales y de buen gobierno) tienen impactos reales y cuantificables financieramente, como afirma Larry Fink, CEO de BlackRock, el mayor inversor del mundo con un volumen de 4,6 billones de dólares.
- Uno de los mayores fondos de inversión, el MSCI perteneciente a Morgan Stanley Capital, ha ampliado su cobertura de análisis a 21.000 fondos en los que se mide el impacto ambiental, social y de gobernabilidad de sus inversiones. En el informe *MSCI Environmental, Social and Governance Research* se recoge esta información así como datos analizados sobre el impacto sostenible, la alineación de valores y los riesgos derivados — incluida la huella de carbono—.



## TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

### 3.3. Los ODS y su priorización según cada negocio

La alineación de las empresas con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU es un compromiso imprescindible para garantizar su crecimiento económico y corporativo en un futuro inclusivo, resiliente y sostenible a escala social y medioambiental.

Esta nueva Agenda avanza respecto a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) por la amplitud de su cobertura, tanto en colectivos y países —más allá de aquellos que están en vías de desarrollo—, como en temáticas, incluyendo aspectos como la reducción de la desigualdad, la lucha contra el cambio climático, la apuesta por la innovación o la solidez de las instituciones, entre otros.

Otra transformación importante en su alcance es que el compromiso de afrontar este nuevo reto trasciende lo institucional para formar parte de la responsabilidad individual de cada persona, lo que se plasma en un lenguaje común convirtiéndonos a todos en corresponsables de cumplir con la Agenda 2030.

#### ODS más trabajados por las empresas en 2016

En general, las principales investigaciones realizadas hasta el momento apuntan a que las empresas han centrado sus esfuerzos en los ODS ligados a un crecimiento económico sostenible, así como al trabajo decente, la salud, la educación, el cuidado del medioambiente y la igualdad de género (con particularidades en función de cada región).

En el ámbito nacional, según el *Informe anual sobre el reporting 2016* de los firmantes del Pacto Mundial en España, un total de 190 grandes empresas, pymes y otras entidades españolas han afirmado que los ODS que más se trabajan son los que tienen que ver con trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8) y con la igualdad de género (ODS 5). Otros ODS que aparecen como relevantes son salud y bienestar (ODS 3) y educación y calidad de vida (ODS 4).

En el ámbito internacional, los resultados obtenidos por UN Global Compact en el informe *Global Opportunity Report 2016*, se verifica la misma preferencia sobre los ODS 8, 3 y 4.

Asimismo, según el estudio *Universality and the SDGs: A Business Perspective*, elaborado por SDG Fund que tiene en cuenta la opinión de más de 100 grandes y pequeñas empresas que representan a varias regiones y sectores industriales, la mayor parte de los participantes confirmaron que los ODS prioritarios para ellos tienen que ver con la sostenibilidad mediambiental y el consumo sostenible (ODS 11, 12 y 13) y con el trabajo decente y el crecimiento económico (ODS 8).

De acuerdo con estos datos, dos de los objetivos menos desarrollados por las empresas españolas en 2016 —si los comparamos con las encuestas internacionales—, son el cambio climático (ODS 13) y el consumo y la producción sostenibles (ODS 12). Precisamente, los que tienen más dificultades para los países de la OCDE según el informe global *Índice y paneles de los ODS* de la Secretaría de SDSN y la Fundación Bertelsmann.

#### Priorización y gestión de los ODS

Más allá de estos objetivos válidos para cualquier organización, hay factores determinantes que influyen en la decisión sobre qué ODS son prioritarios para cada empresa.

Como valor añadido, es imprescindible establecer unos indicadores que monitoricen el impacto de la empresa en los ODS y alineen a toda la organización en el logro de los mismos. En el momento actual, no hay unos parámetros oficiales que puedan aplicarse en el ámbito corporativo, por lo que se hace necesario identificarlos de forma personalizada para cada empresa.

Si las organizaciones quieren aportar valor al desarrollo sostenible, deberán centrarse en aquellos aspectos más coherentes con su negocio y su entorno, es decir, en aquellos ámbitos en los que pueden tener un impacto directo. Dada la naturaleza transversal de los ODS, se puede impactar en varios objetivos secundarios de forma indirecta trabajando sobre los prioritarios.

Para una optimización de recursos y un mejor seguimiento, lo recomendable es que cada empresa establezca una priorización adecuada a su negocio. Esta priorización debe tener en cuenta dos variables. Por un lado, decidir cuáles son los aspectos críticos vinculados al modelo de negocio y el posicionamiento así como aquellos que más impactan en la cadena de valor. Por otro, pensar cuáles son los temas más relevantes para los grupos de interés.

Este enfoque de priorización está muy relacionado con las fases de todo estudio de materialidad. Por eso, una integración estratégica de los ODS se logra cuando se alinea con el propio plan de

responsabilidad corporativa o sostenibilidad y con el análisis de materialidad. De esa manera, se tienen en cuenta todos los elementos que condicionan esta priorización, como son el sector de actividad, la regulación, los mercados en los que se opera y las tendencias o preocupaciones sociales.

Para Ban Ki-Moon, ex secretario general de las Naciones Unidas, es también fundamental que «las empresas evalúen su impacto, establezcan metas ambiciosas y comuniquen de forma transparente sus resultados».

Además de poder convertirse en herramienta de gestión, los ODS favorecen la sensibilización con los grupos de interés, ampliando así las posibilidades de alcanzar estas metas globales.

Solo teniendo en cuenta estos fundamentos, la contribución de las empresas a los ODS supondrá, además de un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente, una incidencia efectiva en las decisiones de consumo o inversión de sus grupos de interés.

## EVIDENCIAS

- El informe *Universality and the SDGs: A Business Perspective* de SDG Fund, se basa en una encuesta global a más de 100 grandes y pequeñas empresas. El documento confirma que las empresas que se comprometen con los ODS aseguran su éxito a largo plazo, gestionan mejor los riesgos, construyen reputación, fortalecen las relaciones con sus grupos de interés, generan oportunidades de acceso a nuevos mercados o mejoran la competitividad y consiguen alinear su estrategia a las expectativas de los *stakeholders*.
- El 90 % de los participantes en la *XX Encuesta Mundial de CEOs* que elabora PwC ve en la

incertidumbre económica global la principal amenaza para su negocio. Además, este mismo estudio afirma que solo el 28 % de los CEO cree que la globalización ha ayudado a alertar sobre el cambio climático, mientras que el 44 % dice que no ha contribuido a disminuir la brecha entre ricos y pobres. En este contexto, los ODS se convierten en una herramienta fundamental para alinear países, empresas, instituciones y personas según los objetivos de sostenibilidad económica, social y medioambiental.

## El desafío del cambio climático

El llamado Acuerdo de París, el primero de tipo vinculante sobre acción por el clima, se firmó en 2015 y entró en vigor un año después, en noviembre de 2016. Además de servir como punto de inflexión, ha marcado la agenda en sostenibilidad para los próximos años tanto de las empresas y otras organizaciones como de los gobiernos.

Según el informe *Sustainability and Reporting Trends in 2025*, elaborado por Global Reporting Initiative (GRI), la cuestión del cambio climático es importante hoy en día pero, además, seguirá siendo relevante durante la próxima década, pues es uno de los temas clave para la sociedad.

De forma similar, el *Informe sobre Riesgos Globales 2017* elaborado por el Foro Económico Mundial señala como uno de los mayores riesgos en términos de impacto

el fracaso en la mitigación y adaptación al cambio climático. El riesgo ha cobrado una nueva dimensión recientemente, después de que un actor clave en este desafío, Estados Unidos, vaya a tener al frente de su agencia medioambiental a Scott Pruitt, un negacionista del cambio climático.

Sin embargo, para Teresa Ribera, directora del Instituto de Desarrollo Sostenible y Relaciones Internacionales (IDDRI) de París, el resto del mundo no va a quedarse de brazos cruzados. Se trata de una situación que acrecienta aún más la necesidad de alianzas y colaboración entre gobiernos, empresas, organizaciones y sociedad civil para poder cumplir los compromisos adquiridos en la Cumbre de París y responder adecuadamente a este riesgo. En palabras de la propia Ribera, «necesitamos una plataforma de toma de decisiones diferente, de aprendizaje conjunto».

# 4

## TENDENCIAS EN REPUTACIÓN

## TENDENCIAS EN REPUTACIÓN

### 4.1. Los empleados como activo fundamental

Los empleados son los artífices de la reputación corporativa. Sus comportamientos y actitudes afectan a la reputación global de la organización para la que trabajan, dada la credibilidad y confianza que generan entre los distintos grupos de interés.

El impacto en la reputación corporativa que tienen los empleados es cada vez mayor. Los trabajadores, como embajadores de la marca, ayudan a construir y proteger la reputación en entornos que en ocasiones son adversos e inciertos, como describe la investigadora Rita Linjuan Men en un reciente artículo publicado en el *Public Relations Journal*.

¿Qué cuestiones motivan que un empleado esté comprometido y, por tanto, fomente la reputación de su empresa? En un estudio realizado en 2016 por Corporate Excellence y Alcor (actualmente Estudio de Comunicación) se definen los siete indicadores que fomentan la promoción de la reputación corporativa entre los empleados. Estos son el compromiso de la empresa, la comunicación, las condiciones de trabajo, la percepción sobre la reputación corporativa, la norma social —entendida como las prescripciones emanadas desde la cultura y el entorno social de la empresa—, la utilidad percibida de la reputación por parte de los empleados, y la norma personal —convicción personal sobre el comportamiento individual en el fomento de la reputación de la empresa—.

Gestionando estas variables, una compañía puede lograr que sus empleados sean «activistas» de la organización, término que utiliza la consultora Weber Shandwick para designar a aquellos empleados que están comprometidos y lo demuestran hacia el exterior.

#### El peso de la dimensión interna de la reputación

El estudio *Reputation 2020: Ten Trends Driving Reputation Management*, elaborado por Reputation Institute, señala que los empleados pueden convertirse

en los embajadores más importantes de una compañía. Asimismo, la relevancia de este grupo de interés a la hora de construir la reputación de una organización se observa en la importancia que algunos monitores de reputación dan a la dimensión interna de la misma.

En los resultados de *RepTrak España 2016*, las facetas de la reputación más internas y relacionadas con empleados —trabajo y liderazgo— representan en conjunto un 26,4 % de la reputación total de la compañía; un porcentaje verdaderamente reseñable.

De forma similar, en la realización del ranking *MERCO España 2016*, la variable «talento», compuesta de indicadores relacionados con el ámbito laboral, tiene un peso del 18 % sobre la reputación total. Es el tercer apartado de mayor peso, superado únicamente por el de «resultados económico-financieros» con un 20,7 % de peso, y el de «calidad de la oferta comercial», con un 19,5 %.

#### La «Generación Glassdoor» ha venido para quedarse

Además de preocuparse por los empleados, las compañías deben prestar atención a los candidatos a un puesto de trabajo. Para el 70 % de los aspirantes, la reputación de la organización está en el top 3 de aspectos clave que definen la marca empleador, como afirma el informe *Brand Detectives: The New Generation of Global Candidates* de Manpower Group.

Los profesionales de Recursos Humanos aseguran que el «poder» ya no está en sus manos, sino en manos del candidato a ocupar el puesto de trabajo. Esto se observa más claramente entre los *millennials*, la llamada «Generación Glassdoor», en referencia al popular sitio web donde tanto candidatos como empleados y exempleados evalúan de forma anónima las organizaciones y su funcionamiento. El vicepresidente de Talent Solutions de LinkedIn,

Wade Burgess, asegura que una compañía con mala reputación gastará al menos un 10 % más por persona contratada que una compañía que goza de buena reputación entre sus *stakeholders*, según una investigación previa. Esto es así porque la empresa debería invertir dinero, en primer lugar, en solucionar su problema de reputación y, posteriormente, en convencer al candidato de que opte por la compañía a través de una subida de sueldo.

Con todo ello, no queda duda de que en los próximos años seremos testigos de los esfuerzos de las organizaciones por atraer y mantener el talento, así como de ofrecer, en diversas áreas, mejoras y beneficios que promuevan el aumento de su reputación.

## EVIDENCIAS

- La relación entre empleados y reputación es bidireccional, pues una influye sobre la otra. Según el informe *Trends in Global Employee Engagement* de la consultora AON, la reputación de la organización es uno de los motores fundamentales para conseguir el *engagement* de los empleados.
- La relevancia que otorgan las herramientas de gestión y los rankings y monitores de reputación, como *RepTrak Pulse* o *MERCO*, a la dimensión

interna de la reputación de la compañía — relacionada con el bienestar de los empleados— refleja su alto impacto.

- Según un estudio de MRINetwork, una organización dedicada a la selección de personal, para el 86 % de los profesionales de Recursos Humanos el mercado de trabajo actual lo dirigen los propios candidatos y no el empleador o la compañía.

## TENDENCIAS EN REPUTACIÓN

### 4.2. Inteligencia reputacional para tomar decisiones

La gestión de la reputación no es un proyecto o una iniciativa. Es un largo viaje que requiere paciencia organizacional y recursos. No es algo que simplemente se escribe en un papel al final de un trimestre o un año. Tal y como se afirma en el informe *Reputation 2020: Ten Trends Driving Reputation Management*, en el centro de este desarrollo se encuentra la necesidad de ampliar la gestión más allá de las métricas financieras para definir el éxito empresarial.

El Banco Mundial ha tomado la iniciativa en este ámbito y ha recomendado el uso de Indicadores de Desempeño Clave (KPI) para ayudar a determinar la remuneración de los ejecutivos. ¿Por qué? Su investigación muestra que esto se relaciona con organizaciones mejor gestionadas. En las entidades impulsadas solo por indicadores financieros a corto plazo, mensuales o trimestrales se toman decisiones diferentes a aquellas que también incluyen KPI vinculados a la reputación, la satisfacción del cliente y la huella de carbono.

Estos indicadores, y otros similares, se centran en el largo plazo, y las organizaciones que piensan con este horizonte más amplio toman decisiones diferentes y, normalmente, mejores.

#### **Del dato al insight**

Lo que separa cada vez más a las empresas exitosas de las que se quedan en el camino, es la capacidad de transformar los datos en conocimientos y convertir esos conocimientos en estrategia. Esta alquimia la explica muy bien el equipo de la consultora Kantar Vermeer en *Building an Insights Engine*, y se basa en capacidades organizativas innovadoras que llaman «motor de ideas».

Este modelo impulsa procesos paralelos que permiten a las empresas entender y satisfacer las necesidades de los clientes. Como fuentes de

información integran los datos internos de resultados financieros, relaciones con clientes y ventas, la investigación tradicional cualitativa y cuantitativa, y suman nuevas fuentes de datos como la escucha social y la observación. A su vez, los equipos que gestionan todos estos datos se esfuerzan por difundir una mentalidad centrada en el cliente por toda la organización, ampliando las capacidades de los empleados con capacitación, herramientas y un énfasis en la colaboración.

Esta competencia en el uso de datos es evidente en las empresas de alto rendimiento dentro de todas las industrias. Y, para mejorar, muchas firmas están creando grupos dedicados al análisis de datos —bajo el liderazgo de altos ejecutivos— para consolidar, administrar y analizar datos y distribuirlos en toda la organización. Para cualquier grupo de análisis que trabaje como agregador, intérprete y difusor de datos, el primer reto es integrar conjuntos masivos y dispares de datos estructurados y no estructurados de fuentes tales como cifras de ventas de productos, interacción con clientes, gasto en medios, registros de centros de llamadas o monitorización de redes sociales; lo que puede ascender a decenas de millones de datos.

#### **Sistemas digitales de engagement**

Los sistemas de inteligencia reputacional necesitan reflejar la realidad *multistakeholder* y multicanal actual ampliando su perspectiva. Tal y como se explica en el documento *Inteligencia reputacional: Oportunidades y riesgos en la gestión de la reputación* elaborado por ALVA Group y Corporate Excellence, ya no es suficiente con analizar un conjunto concreto de fuentes o una pequeña muestra de opiniones; se trata de monitorizar los aspectos vinculados a la reputación con el mismo enfoque de la gestión de riesgos, a fin de priorizar su relevancia y tomar decisiones más informadas.



Para entender las diferentes reputaciones que tiene una compañía, los sistemas de inteligencia reputacional deben considerar múltiples grupos de interés que estén activos e interactúan de forma permanente a través de diferentes canales. Es preciso garantizar muestras representativas y seguimiento en tiempo real, así como agilizar el reporte; ya no es suficiente con realizar informes una o dos veces al año, este enfoque no refleja el ritmo de los cambios en el contexto actual.

Es importante también vincular la reputación a los indicadores clave de rendimiento, como pueden ser las ventas, el valor de las acciones, el compromiso de los empleados o cualquier otra métrica relacionada con un grupo de interés clave para la compañía. En los últimos años esta vía ha demostrado ser la más adecuada para garantizar que se entienda y se gestione la reputación como una prioridad de importancia estratégica.

Para poder integrar estas diversas y complejas variables, las áreas que coordinan la gestión reputacional avanzan en crear sofisticadas plataformas que permitan monitorizar a los grupos

de interés, entender cómo piensan —normalmente a través de la información que comparten y las expresiones que generan— y sistematizar el proceso de *engagement* para conectar con ellos como individuos y no solo como segmentos, tal y como expresa el nuevo modelo de comunicación propuesto por Arthur W. Page Society.

En el informe *El nuevo CCO: Transformando las empresas en un mundo cambiante*, de Arthur W. Page Society en colaboración con Corporate Excellence, se describen los sistemas digitales de *engagement* que necesitan implementar las organizaciones para conocer más y mejor a las personas a partir de ciertos datos. Aplicar dicho conocimiento a la gestión empresarial posibilita ofrecer contenidos personalizados: información, herramientas, respuestas, entre otros. Se trata, por tanto, de crear y trabajar con sistemas para conectar con las personas de manera individual y a gran escala, de desarrollar sistemas digitales de *engagement* con un entendimiento más profundo y capacidades mayores en la relación con los grupos de interés que permitan entablar un diálogo real con ellos.

## EVIDENCIAS

- Según el *European Communication Monitor 2016*, tres de cada cuatro directivos de comunicación en Europa creen que el *big data* cambiará su profesión. Casi un cuarto de ellos lo señala como uno de los asuntos más importantes en la gestión de la comunicación en un futuro próximo. Pero solo el 60 % de los encuestados afirma manifestarle la atención suficiente. De hecho, solo el 21 % de los departamentos de comunicación ha implementado actividades vinculadas al *big data* hasta ahora y solo el 17 % planea hacerlo antes del 2018.
- La gran revolución del *big data* tendrá consecuencias y los datos de reputación se integrarán en todos los datos de la empresa (investigación de mercado, datos financieros, tendencias sociales, etc.), como asegura el informe *Reputation 2020: Ten Trends Driving Reputation Management*. Como resultado, la gestión de la reputación necesitará integrar personas creativas y con perfiles técnicos para beneficiar a la empresa de los grandes aprendizajes que ofrece esta información si se analiza de forma inteligente.

- Se observa una tendencia hacia la comunicación con los grupos de interés de forma personalizada, uno a uno, ya sea de forma real o virtual; lo que ha superado a los instrumentos de comunicación tradicionales como la prensa, las relaciones con medios o los correos masivos.
- Dos tercios de los ejecutivos encuestados en el *Reputation Leaders Study 2016* de Reputation Institute están involucrados en la valoración del riesgo reputacional y en la gestión de crisis. Sin embargo, menos de la mitad consideran que sus empresas tienen las competencias internas, estructuras, procesos y metodologías necesarios para valorar y gestionar los riesgos reputacionales adecuadamente.
- El nuevo contexto digital genera una mayor inquietud en la dirección de las empresas. Uno de los ámbitos clave es disponer de un modelo para el tratamiento y análisis semántico del gran volumen de información en todos los canales de comunicación digital en tiempo real, con el objetivo de trazar las estrategias óptimas para el negocio, tal y como propone la 2.ª edición del *Informe de Activos Intangibles en Ecosistemas Digitales (INTED)*, elaborado por la Cátedra de Métricas y Gestión de Intangibles de la Universidad de Málaga y Corporate Excellence.

## TENDENCIAS EN REPUTACIÓN

### 4.3. Marcas con conciencia, más éticas y humanas

Hablar de humanidad y conciencia de las marcas apela a la necesidad de revisar la forma en que se gestionan los negocios, lo que ofrecen las empresas y marcas en un mundo que enfrenta cruciales transformaciones y desajustes.

Como señala el escritor George Monbiot, hay muchas razones para explicar el desorden insostenible en el que nos encontramos. Múltiples visiones coinciden en identificar como raíz de todo ello la creciente desconexión entre la economía con los valores humanos. Rob Cameron, CEO de Sustainability, remarca que «solo cuando descubramos lo que significa “ser humano” en un mundo cada vez más impulsado por los sistemas, encontraremos el camino hacia un futuro sostenible y próspero para todos».

Buscamos saber determinar qué significa crear una economía más centrada en las personas. Las empresas, por supuesto, tienen mucho que aportar a este debate. ¿Cómo sería generar marcas con conciencia? ¿De qué modo pueden ser más éticas y humanas?

Una marca con conciencia expresa una nueva forma de pensar; traslada las ideas y conceptos de sostenibilidad y humanidad al centro de la actividad de las empresas. Desde el grupo Medinge, un *think tank* especializado en gestión de marcas impulsado desde el Instituto Holandés de Marketing, aseguran que las marcas más humanas y conscientes tienen un propósito más alto que crea valor para todos, promoviendo un liderazgo auténtico y encarnando la creación de valor compartido.

#### Capitalismo humanista y consciente

El libro *Brands with a Conscience*, elaborado por los expertos del Medinge Group y coordinado por el profesor Nicholas Ind y Sandra Horlings, ilustra cómo crear y mantener una cultura que sintonice con las necesidades de los grupos de interés internos y externos.

Todas las empresas que aparecen en el libro comparten la característica de escuchar —de ser conscientes de lo que ocurre externamente con sus clientes, productores y sociedad— además de disponer de una fuerte cultura interna de relación y participación con los empleados. Si todas las personas que forman parte de una organización comparten y viven los mismos principios hay mayor éxito frente a los competidores.

Entre los atributos básicos de una estrategia responsable destacan el esfuerzo invertido en el desarrollo de relaciones y la promoción de valores fundamentales y medidas de equilibrio del éxito a través de factores económicos, humanos, sociales y ambientales. Los autores insisten en que este enfoque no solo demuestra un auténtico deseo de operar éticamente, sino también un éxito impresionante en términos de compromiso con los consumidores, la reputación y el retorno de la inversión.

Si se analiza la cadena de suministro, los esfuerzos éticos y de sostenibilidad suelen vincularse a factores empresariales como la reducción de costes y la mejora de la imagen de marca. Según el Chartered Institute of Purchasing & Supply (CIPS), el sistema de compras ético también significa que el proceso de adquisición respeta las normas internacionales contra la conducta criminal y los abusos de los derechos humanos y responde a estas cuestiones de inmediato si se identifica. Este control y cambio en la cadena está moldeando la forma en que los productos se producen y se venden hoy en día, y en algunos casos tiene un impacto en lo que la gente está comprando.

#### Liderazgo necesario

Uno de los factores destacados en los análisis y publicaciones del Medinge Group es que los líderes profesionales desarrollan una conciencia personal y organizacional, con capacidad para entender y

comprender la naturaleza compleja de las empresas, sus relaciones e impactos.

Las organizaciones necesitan, por tanto, incorporar nuevos perfiles de liderazgo capaces de abordar estos grandes retos. Por su parte, las universidades y

escuelas de negocio deben asumir la responsabilidad de estimular esta consciencia en los futuros líderes empresariales, necesarios para afrontar el desafío de reconectar la economía con marcas cada vez más humanas y conscientes.

## EVIDENCIAS

- Según el estudio *Meaningful Brands 2017* de Havas Media, a los españoles les daría igual que desapareciera el 91 % de las marcas y consideran que menos del 8 % de las marcas contribuyen de forma relevante a mejorar nuestra calidad de vida. Una marca relevante es aquella que tiene un impacto positivo y tangible en la vida de las personas, en todos los aspectos, tanto individuales como colectivos. Se incrementa del 69 % al 82 % el porcentaje de personas que creen que las marcas deben adoptar un papel importante en la vida de las personas y la sociedad, pero también aumenta la percepción del escaso esfuerzo que hacen por conseguirlo.
- Según *The New Science of Customer Emotions*, investigación publicada en *Harvard Business Review* y realizada por Scott Magids, Alan Zorfas y Daniel Leemon, el valor clave para las marcas reside en poder estar en sintonía con las emociones de las personas. Los clientes completamente conectados con las marcas son un 52 % más valiosos, en promedio, que los que están muy satisfechos. De hecho, su valor relativo es sorprendente y se mide a través de una variedad de métricas, tales como las compras y la frecuencia de uso.

# 5

## TENDENCIAS EN GOBIERNO CORPORATIVO

## TENDENCIAS EN GOBIERNO CORPORATIVO

### 5.1. Transparencia, ¿hasta dónde llegar?

La transparencia es una virtud, pero también una obligación en el mundo actual. La economía capitalista lo somete todo a la coacción de la exposición. Las organizaciones deben vivir la transparencia como un deber moral, no como una obligación exorbitante, ya que puede convertirse en un puente de encuentro.

#### Necesidad y exigencia

Cuando se habla de la necesidad y exigencia de transparencia a las organizaciones, ¿qué significa? ¿Se trata de publicar los sueldos de los trabajadores, de no poner filtros a la publicación de información, de contar tanto si se cumplen los objetivos como si no, de reconocer abiertamente los errores, de adaptarse a las expectativas de los *stakeholders*?

Efectivamente, la transparencia trata de eso y mucho más. En 1914 Louis D. Brandeis en *Other People's Money, and How the Bankers Use It* declaraba que «la luz del sol es el mejor desinfectante»; en 2017, la transparencia se ha convertido en ese ansiado «limpiador». Andrea Bonime-Blanc, en su recién publicado *Manual de Riesgo Reputacional*, habla de sobrevivir y prosperar en la era de la hipertransparencia.

La dificultad surge muchas veces a la hora de implementarla en las organizaciones y aplicar reglas y modelos *ad hoc* para cada situación. No hay esquemas replicables. Muchas organizaciones están trabajando la manera de comunicar su estrategia a través de los informes de sostenibilidad, y aunque realizan ese ejercicio de transparencia, no llega a formar parte de la toma de decisiones.

En el contexto actual, las empresas e instituciones están abocadas a la resiliencia, es decir, a desarrollar capacidades para ser cada vez más ágiles y flexibles para responder a los cambios. Su capacidad de respuesta y la transparencia en cómo lo hacen es vital para el negocio. Ninguna empresa opera ya de manera aislada, sino en una larga y compleja cadena de valor con escenarios abiertos.

Matt Peacock, director de Corporate Affairs de Vodafone, analizaba la doble cara de este concepto en la revista *Communication Director*, y aseguraba que estamos «comenzando una nueva conversación» y que vivimos en «una época de transparencia agresiva». Sin embargo, apuntaba, «los programas de transparencia corporativa no son suficientes para asegurar a largo plazo la licencia social para operar».

#### EVIDENCIAS

- La demanda de información extrafinanciera ha experimentado un impulso exponencial en los últimos años. De acuerdo con el último informe anual de Bloomberg, el número de usuarios de su plataforma de información ASG (ambiental, social y de buen gobierno) ha superado los 12.000 clientes, multiplicando por ocho el número de inversores que utilizan estos datos.
- Transparencia Internacional España, entidad que habitualmente centraba su objetivo en las instituciones públicas, acaba de publicar su *Proyecto Integridad*, un informe sobre la Ley de Transparencia y sus implicaciones en el Sector Privado y está investigando el nivel de conocimiento y cumplimiento de dicha Ley entre las empresas españolas.
- El Consejo de Transparencia y Buen Gobierno ha tramitado desde su creación hace dos años un total de 2.557 iniciativas de los ciudadanos, de las que más de la mitad (58 %) han sido reclamaciones.
- La Directiva sobre divulgación de información no financiera, la propuesta de Directiva sobre fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas, y la propuesta de Directiva contra las prácticas de elusión fiscal que afectan directamente al funcionamiento del mercado interno, son tres de las directivas que están obligando a las empresas a elevar sus niveles de transparencia.

## TENDENCIAS EN GOBIERNO CORPORATIVO

### 5.2. ¿Hay vinculación entre sostenibilidad y compensación?

Muchas compañías avanzan y logran vincular la retribución de sus directivos con objetivos relacionados con la sostenibilidad como una manera de integrarla en la estrategia de negocio.

Los Consejos de Administración empiezan a diseñar planes de incentivos más sofisticados; dentro de esta tendencia general destaca la incorporación de métricas relacionadas con la sostenibilidad en los *bonus* de los altos directivos, con el objetivo de alinear el desempeño en sostenibilidad de la compañía con los salarios que reciben los empleados.

Esta medida, según los expertos, es un factor clave a la hora de crear y proteger el valor a largo plazo para el accionista. Con los planes tradicionales de remuneración para ejecutivos —centrados en el desempeño financiero a corto plazo—, no es fácil promover la creación de valor sostenible, que debería ser el objetivo principal tanto de la empresa como de sus accionistas. Así, incluir aspectos sociales, medioambientales y de gobierno («aspectos ASG») en los *bonus* de los directivos ayuda a las compañías a alcanzar sus objetivos estratégicos a largo plazo, debido al enfoque y compromiso en el tiempo que requieren las iniciativas relacionadas con la sostenibilidad.

Diversos informes muestran que el proceso de identificar ejes y riesgos ASG es clave para la creación de valor, reduce los costes y genera nuevas oportunidades de negocio para la empresa. En definitiva, con medidas como esta es más probable que las cuestiones sociales, ambientales y de gobierno estén realmente integradas en la estrategia y el diálogo de la compañía con sus grupos de interés, pues demuestran con hechos el impacto que tiene en el rendimiento corporativo el desempeño en sostenibilidad.

Sin embargo, la medida tiene también detractores; algunos académicos y expertos se muestran

escépticos ante la finalidad de la misma. En un artículo publicado en el *Journal of Business Ethics*, Kolk y Perego ponen en duda la verdadera intención del Consejo de Administración al incluir criterios ASG en los *bonus*, y denuncian el riesgo que se corre de «sustituir un sistema perverso por otro».

Según estos autores la inclusión de estos criterios, lejos de ser promovida dentro de un enfoque holístico hacia el desarrollo sostenible, estaría completamente instrumentalizada, ya que serviría como mero escaparate (*window dressing*) para las compañías, después de que los *bonus* tradicionales se hayan criticado durante la crisis por ser excesivos o insostenibles.

#### De la teoría a la práctica

Más allá del debate sobre su verdadera intencionalidad, lo cierto es que vincular métricas sociales y ambientales a la paga de los directivos resulta difícil para las compañías. Diferentes informes sobre el tema detectan retos relacionados con la complejidad técnica de medir este tipo de aspectos y de detectar las métricas que son verdaderamente relevantes.

En este sentido, el primer paso es, en efecto, determinar qué aspectos se van a tener en cuenta. El informe *Integrating ESG Issues into Executive Pay* de la organización PRI (*Principles for Responsible Investment*), apoyada por la ONU, ofrece algunas recomendaciones.

Entre ellas, anima a las empresas a dialogar con sus accionistas a la hora de identificar qué métricas se pueden vincular, y recomienda que dichos aspectos estén siempre alineados con las cuestiones que se reportan en los informes integrados o en las memorias de sostenibilidad. Además, recuerda que es importante que las métricas tengan visión de futuro y sean «claras, alcanzables, replicables, comparables y de duración determinada».



Los expertos afirman que, una vez escogidas las métricas, se debe explicar de forma concisa a los accionistas y otros grupos de interés el porqué de su elección, la metodología utilizada y los retos que se han presentado a la hora de incorporarlas a los *bonus*. Además, se debe dejar claro cómo impactan esos aspectos no financieros en el rendimiento de la empresa. La transparencia en este sentido refuerza el compromiso de la empresa con la sostenibilidad.

### Casos de interés

¿Qué compañías están marcando el camino con estas iniciativas y cómo lo están haciendo? Uno de los casos pioneros es el de Intel, que desde 2008 tiene en cuenta métricas medioambientales a la hora de retribuir a sus directivos, y también a sus empleados para conseguir que se comprometan e impliquen en estas cuestiones. Concretamente, utiliza métricas de tres ámbitos: eficiencia energética de los productos, reducción de gases de efecto invernadero y de consumo de energía, y mejoras en su reputación como líder medioambiental.

Adicionalmente, la compañía organiza competiciones de proyectos en sostenibilidad entre los empleados, que forman equipos y proponen iniciativas que ayudan a alcanzar los objetivos estratégicos de sostenibilidad definidos. Los equipos ganadores reciben, además de una bonificación económica, premios de excelencia en sostenibilidad.

En esta misma línea se mueve en España la cervecera Heineken. Tal y como asegura en su último informe, la compañía cuenta con un sistema de retribución variable ligado al cumplimiento de los objetivos de cada área en función de sus responsabilidades en materia de sostenibilidad, que refuerza la estrategia

del grupo y promueve el compromiso o *engagement* de los empleados.

Otra compañía española que destaca en este sentido es BBVA, que hace un par de años anunció que vincula el 10 % de la retribución de todos los empleados con el «negocio responsable».

Más recientemente, Iberdrola ha anunciado que, por primera vez, incorporará criterios medioambientales en los planes de remuneración de consejeros ejecutivos y altos directivos. Concretamente, se vinculará el *bonus* a la reducción de emisiones de CO<sup>2</sup> de la empresa. De forma similar, la reaseguradora Munich RE, a la que pertenecen compañías como DKV Seguros, ha aprobado recientemente una nueva política de compensación del Comité de Dirección y otros directivos clave basada en el largo plazo, en la que se contemplan incentivos vinculados con la sostenibilidad y el negocio responsable.

Por último, destaca Alcoa, una compañía que se dedica a la fabricación de aluminio y otros materiales, y que vincula el 20 % del *bonus* de sus ejecutivos a objetivos de seguridad, cuidado del medioambiente —incluyendo reducciones voluntarias de gases de efecto invernadero—, eficiencia energética y diversidad.

Integrar la sostenibilidad en la retribución variable es, como puede observarse, una medida que ha adoptado un reducido número de compañías, pero se generalizará en los próximos años a medida que mejore la identificación de métricas adecuadas y la monitorización de aspectos sostenibles y aumente la exigencia de los accionistas y reguladores para poner foco en el largo plazo y la creación de valor sostenible.

## EVIDENCIAS

- Según el informe *Sustainability Practices 2016*, de *The Conference Board*, un 16 % de las empresas del S&P Global 1200 tiene en cuenta aspectos ASG a la hora de remunerar a sus directivos, un porcentaje alto comparado con el de 2015, cuando solo un 3 % de las empresas lo hacía.
- Por sectores, y según este mismo informe, son las compañías del sector de la energía, con un 44 % del total, las que en mayor medida vinculan el desempeño medioambiental y social con las bonificaciones y beneficios adicionales de sus directivos. Le sigue el sector de las *utilities*, con un 35 % del total de las empresas del S&P Global 1200.
- Por zona geográfica, son Europa (24 % del total de las compañías del S&P Global 1200) y Norteamérica (18 %) las que llevan la delantera a la hora de incluir cuestiones sociales, ambientales y de gobierno en los *bonus* de la alta dirección.
- El informe *The CERES Roadmap for Sustainability* pronostica que, para 2020, los resultados del desempeño en sostenibilidad de la compañía serán un aspecto clave de los planes de retribución, tanto de directivos como de empleados.

## TENDENCIAS EN GOBIERNO CORPORATIVO

### 5.3. Los inversores institucionales: cada vez más atentos al buen gobierno

Los grandes inversores institucionales, gestoras de fondos o de pensiones, entidades de crédito o aseguradoras se están convirtiendo en accionistas activistas con una presencia en las empresas cada vez mayor. Además del diálogo periódico que entablan con las empresas cotizadas, con su votación en las juntas de accionistas, muestran su opinión sobre la gobernanza de la sociedad, contribuyendo con ello a impulsar mejoras en su gobierno corporativo, pues las empresas se encuentran más vigiladas.

Por ejemplo, durante 2016 se ha visto algún fondo movilizar el capital flotante (*free-float*) de una compañía para cesar a parte de su Consejo de Administración. Asimismo, numerosos inversores institucionales extranjeros han incrementado su presión sobre las compañías cotizadas españolas en la temporada de Juntas 2016 provocando, en ocasiones, la desaprobación de algún punto del orden del día en determinadas compañías del IBEX 35.

Según Eduardo Sancho García, analista de gobierno corporativo de ISS Governance, parece extraño que el gobierno corporativo no haya sido una figura central antes. El gobierno corporativo «engloba las relaciones que mantiene la empresa con sus accionistas, que a su vez se articulan a través de los dos cuerpos de toma de decisiones que toda sociedad de capital tiene: la Junta de Accionistas y el Consejo de Administración. Es decir, el gobierno corporativo plasma el ejercicio de los derechos políticos de los accionistas en el gobierno de su empresa».

El predominio de unos rasgos u otros en las prácticas de gobierno corporativo de la empresa pueden atraer (o repeler) determinado tipo de inversores.

Además, cada vez más inversores institucionales desarrollan sus propios criterios de inversión y de voto basados en cómo es el gobierno corporativo

de la empresa. Una acción integral que combine el gobierno responsable de la empresa para preservar los intereses de sus accionistas exige que la empresa sea responsable también en sus impactos medioambientales y sociales. De hecho, los fondos ISR (Inversiones Socialmente Responsables), cada vez más potentes en la captación de recursos, buscan empresas que ofrezcan un compromiso y una aproximación integral a los temas ASG.

#### Los proxy advisor ¿mejoran o entorpecen el gobierno corporativo?

Muchos de los inversores han delegado su voto en la figura de los *proxy advisor* (asesores de voto) para que les aconsejen qué deben votar en las Juntas de Accionistas. Sin embargo, estos asesores de voto han acumulado un gran poder durante los últimos años, por lo que esto, que en principio podría ser positivo, se puede convertir en un riesgo.

El principal riesgo, como cita Ramón Abella, socio de PriceWaterhouse Coopers, «es que estandaricen sus recomendaciones y se generen intenciones de voto inadecuadas».

Sin embargo, en un reciente estudio realizado por Forética con el apoyo de Bankia, *Avanzando hacia un nuevo marco de transparencia*, se defiende la figura de los asesores de voto con el ejemplo de la gestora de activos más grande del mundo, Blackrock, que gestiona activos por valor de 4,6 billones de dólares, lo que equivale a tres veces y media el PIB de España. «Su volumen de inversiones le hace tener exposiciones en, virtualmente, cualquier activo cotizado del mundo. Por grande y especializada que sea la entidad, es impensable que pueda generar el conocimiento necesario para participar con criterio suficiente en las decisiones de tantas compañías. Por ello, las gestoras de activos suelen contratar los servicios de los asesores de voto y organizaciones especializadas en analizar las compañías desde la

perspectiva de gobierno y toma de decisiones para facilitar una votación más informada».

En este sentido, según el estudio, los asesores de voto se convierten en una pieza fundamental para

fortalecer el buen gobierno desde el punto de vista de las compañías emisoras y de los inversores institucionales.

## EVIDENCIAS

- En el informe *El Gobierno Corporativo y los Inversores institucionales* de Georgeson y Cuatrecasas, entre los temas que cobraron mayor importancia en la temporada de Juntas 2016 figuran la estructura del Consejo de Administración y sus comisiones.
- El análisis sobre 75 políticas de voto de los principales inversores institucionales extranjeros en empresas del Ibex muestra que 9 de cada 10 es partidario de que la mitad de los consejeros sean independientes. Para el 66 %, los independientes no deben superar los 12 años en el puesto de las sociedades cotizadas.
- La necesidad de definir un plan de sucesión para todos los miembros del consejo (58 %), con especial atención al primer ejecutivo.
- Los inversores piden mayor transparencia sobre las retribuciones del Consejo. Para ellos, las empresas deben describir detalladamente las métricas de medición que efectúan para la retribución de los vínculos existentes entre la retribución variable a corto y largo plazo y el rendimiento de la compañía.
- La Directiva sobre fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas 2014/0121(COD), detalla los principales elementos cubiertos por esta norma, entre ellos el derecho a conocer la identidad de los accionistas, derecho a ejercer el voto por parte de los accionistas, política de implicación por parte del gestor de inversiones, transparencia en la utilización de asesores de voto y remuneración del Consejo de Administración.

## TENDENCIAS EN GOBIERNO CORPORATIVO

### 5.4. Los CEO y el activismo corporativo: ¿realidad o moda?

En los últimos meses de 2016, y especialmente tras la llegada al poder de Donald Trump, algunas marcas han expresado públicamente su visión sobre asuntos que tradicionalmente quedaban al margen de su negocio. ¿Se trata de una tendencia pasajera, o el activismo corporativo ha llegado para quedarse?

Frente al polémico «veto migratorio» que restringe la entrada al país de refugiados e inmigrantes de mayoría musulmana, muchos directores ejecutivos y empresas se llevaron las manos a la cabeza.

«Las acciones de Trump están afectando a empleados de Netflix en todo el mundo, y son tan antiamericanas que nos dañan a todos», aseguraba Reed Hastings, CEO de Netflix, en su perfil de Facebook. Sergey Brin, cofundador de Google, se unió a una protesta en el aeropuerto de San Francisco y, según testigos, aseguró que estaba allí porque «es un refugiado».

Netflix, Facebook, Google y otras 94 gigantes tecnológicas como Apple o Microsoft no solo expresaron su descontento, sino que iniciaron una batalla legal contra dicha medida, que complica que las compañías afectadas atraigan y retengan talento de fuera de EE. UU.

El rechazo a la controvertida orden ejecutiva no se limitó a Silicon Valley. Starbucks anunció su compromiso global de contratar a 10.000 refugiados para 2022; y Airbnb, que empezó ofreciendo alojamiento gratuito a los refugiados afectados por la medida, lanzó la campaña #weaccept, con el objetivo de facilitar, en situaciones de emergencia, alojamiento temporal a 100.000 personas durante los próximos cinco años.

#### ¿Responsabilidad moral, presión social o greenwashing?

Aunque en los últimos meses se haya intensificado por la incertidumbre generada por Trump, el activismo corporativo no es algo nuevo.

Compañías como Timberland o Ben&Jerry's son firmes defensoras de la lucha contra el cambio climático, por ejemplo, y expresan públicamente su desacuerdo con las medidas políticas que puedan dañar el medioambiente. Benetton, por su parte, lleva desde los años noventa desarrollando acciones controvertidas, eminentemente publicitarias, que tratan temas de discriminación.

¿Qué oportunidades y qué riesgos encara el activismo de las marcas y los propios CEO? Según un estudio realizado por la consultora Weber Shandwick, los consumidores de la marca aceptarán en mayor medida el activismo corporativo y del CEO si el asunto en cuestión tiene que ver con la actividad central de negocio de la compañía.

Para Leslie Gaines-Ross, *Chief Reputation Strategist* de la consultora, las empresas deben conocer y comprender bien a sus grupos de interés para determinar los riesgos, y estudiar cómo se relacionan los asuntos controvertidos o polémicos con los propios valores de la compañía.

En este sentido, el movimiento activista de compañías como Starbucks o Airbnb no parece muy arriesgado, pues son marcas que de por sí enarbolan la bandera de la diversidad, la oportunidad para todos y la no discriminación. El asunto está vinculado, ya sea de forma pragmática o moral, a sus valores y creencias. En cuanto a sus grupos de interés, la mayoría pertenecen a la «élite liberal», por lo que el activismo corporativo de las marcas que les gustan probablemente no afectará a sus hábitos de consumo o a la reputación que otorgan a dichas empresas.

Sin embargo, para Paul Baines, profesor de la Universidad de Cranfield, algunos usuarios o consumidores pueden percibir una intención de las empresas de «subirse al carro» y utilizar la situación como una táctica inadecuada de marketing para su propio beneficio.

Daniel McGinn, editor senior de la *Harvard Business Review*, apunta otro riesgo al que se enfrentan los CEO al expresar su descontento o quedarse en silencio frente a cuestiones controvertidas. «Hay tantas emociones alrededor de esta cuestión [el veto migratorio] que puede que la gente reaccione con dureza, castigando a una compañía antes incluso de que quede claro por qué lo hace».

Un ejemplo de ello es Uber. Su CEO, Travis Kalanick, iba a formar parte del Consejo Asesor de Trump, decisión que no gustó demasiado a los usuarios del servicio de transporte. Después de que la compañía fuera boicoteada durante días — a través de redes sociales con el *hashtag* *#DeleteUber*— y perdiera cientos de usuarios, Kalanick tuvo que anunciar que abandonaba su puesto como asesor del presidente norteamericano.

### Más allá del activismo

Con compañías activistas o sin ellas, los expertos creen que la administración Trump y la incertidumbre que genera pueden impulsar la promoción de la

transparencia, la responsabilidad y la sostenibilidad desde el sector privado.

Reed Bundy, fundador de Ethostrategies, habla incluso de una nueva era de la responsabilidad corporativa, y asegura que tras la polémica medida se han difuminado las líneas entre la responsabilidad social corporativa y el activismo político, ya que cada vez son más los directores ejecutivos que se movilizan e involucran en causas sociales.

¿Qué pasará en el futuro? Probablemente sigamos asistiendo a ejemplos de activismo corporativo como los mencionados, pues la sociedad en su conjunto se enfrenta a problemas tan graves como las migraciones a gran escala y el cambio climático, entre otros. Estudios como el *Better Business, Better World* de la Business & Sustainable Development Commission, entre otros, demuestran que las compañías deben asumir un papel protagonista en su resolución si quieren seguir siendo relevantes en el mercado actual.

## EVIDENCIAS

- Según el estudio *The Dawn of CEO Activism*, elaborado por Weber Shandwick, el 40 % de los adultos americanos cree que los CEO tienen que expresarse pública y abiertamente sobre temas considerados polémicos, como el cambio climático, el control de armas, la inmigración o los derechos LGBT. Este porcentaje sube al 46 % si se pregunta a los ejecutivos de grandes compañías.
- Este mismo informe destaca que los *millennials* apoyan más el activismo corporativo que otras generaciones, y que este puede afectar a la intención de compra del consumidor. Cuando se les pregunta por las razones por las que creen

que el CEO decide manifestar su opinión, los encuestados opinan que fundamentalmente lo hace para conseguir atención de los medios de comunicación, y no tanto por su compromiso con la causa o sus valores.

- En la edición de 2017 del *Trust Barometer* queda claro que la sociedad espera que las empresas lideren en la resolución de problemas. El 75 % de los encuestados cree que una compañía puede tomar medidas específicas que, por un lado, aumenten sus beneficios; y por otro, mejoren las condiciones económicas y sociales de la comunidad en la que está presente.

# 6

## METODOLOGÍA



## METODOLOGÍA

### 6.1. Sobre este informe

*Approaching the Future. Tendencias en Gestión de Intangibles* es un informe anual que identifica las tendencias globales que definen el presente y el futuro de los intangibles, haciéndose especial énfasis en el ámbito de la sostenibilidad, la reputación y el gobierno corporativo. Se trata de un estudio elaborado bajo el plan de actividades del [Research Centre of Governance, Sustainability and Reputation](#), un centro de investigación independiente creado por Corporate Excellence y el IE Business School con la colaboración de [CANVAS Estrategias Sostenibles](#) para hacer avanzar la investigación en materia de gobierno corporativo, sostenibilidad y reputación.

Si quieres consultar la 1.ª edición de este informe puedes hacerlo a través del siguiente enlace: [Informe de Tendencias en Gestión de Intangibles 2016](#).

#### CONSULTA A DIRECTIVOS

Como novedad en esta edición, para la priorización de las tendencias se realizó una consulta a los profesionales que gestionan los intangibles corporativos de las empresas miembro de Corporate Excellence, que representan en torno al 60 % del IBEX 35, como expertos en este campo de conocimiento.

**Metodología:** Cuestionario online de priorización de tendencias, a través del cual los directivos seleccionaron las más relevantes de una lista total de 22 tendencias identificadas.

**Muestra:** Equipos de las empresas miembro de Corporate Excellence procedentes de las siguientes áreas: reputación, marca, comunicación, sostenibilidad, asuntos públicos, responsabilidad empresarial, negocio responsable, auditoría interna, legal, recursos humanos, control interno, cumplimiento normativo, gobierno corporativo, entre otras, de las 19 compañías

que participan en Corporate Excellence a enero de 2017: BBVA, CaixaBank, Gas Natural Fenosa, Iberdrola, Santander y Telefónica —como empresas patrono—; y Abertis, Bankinter, Coca-Cola, Correos, Danone, DKV Seguros Médicos, El Corte Inglés, Ibercaja, MAPFRE, Popular, Renfe, Suez Water Spain y Grupo Volkswagen —como empresas colaboradoras—.

**Respuestas obtenidas:** 30 participantes.

**Fecha de realización:** diciembre 2016 - enero 2017.

#### 6.2. RADAR CANVAS

Las tendencias presentadas en este informe son fruto de un análisis previo de CANVAS Estrategias Sostenibles, a través de su metodología RADAR CANVAS que permite identificar de manera cualitativa a través de la monitorización de más de cien fuentes nacionales e internacionales, las tendencias globales más relevantes en materia de reputación, sostenibilidad y gobierno corporativo.

## METODOLOGÍA

### 6.3. Resultados consulta a directivos

A continuación se describen las tendencias más votadas por los directivos.

#### TOP 4 TENDENCIAS GLOBALES

- La confianza en caída libre
- El propósito corporativo: ¿qué, cómo, por qué?
- Digitalización, de la transacción a la interacción
- Narrativa empresarial, la esencia hecha relato

#### TOP 3 TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

- *Stakeholder engagement* y nuevas inteligencias
- El valor de la sostenibilidad para los grupos de interés
- Los ODS y su priorización según cada negocio

#### TOP 3 TENDENCIAS EN REPUTACIÓN

- Los empleados como activo fundamental
- Inteligencia reputacional para tomar decisiones
- Marcas con conciencia, más éticas y humanas

#### TOP 3 TENDENCIAS EN GOBIERNO CORPORATIVO

- Transparencia, ¿hasta donde se puede llegar?
- ¿Hay vinculación entre sostenibilidad y compensación?
- Los inversores institucionales: cada vez más atentos al buen gobierno

# 7

## BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA

### TENDENCIAS GLOBALES

ALAKESON, V.; ALDRICH, T.; GOODMAN, J.; JORGENSEN, B.; PORRITT, J. & LIIKANEN, E. (2004). *Making the net work: Sustainable development in a digital society*. Sterling: Stylus Publishing LLC.

BARTLETT, C. & GHOSHAL, S. (1994). Beyond Strategy to Purpose. *Harvard Business Review*. Disponible en web: <https://hbr.org/1994/11/beyond-strategy-to-purpose>

BOLTON, R. (30 de septiembre de 2016). Embracing corporate purpose — the new key to shareholder value [Entrada de blog]. *Arthur W. Page Society*. Disponible en web: <http://www.awpagesociety.com/blog/embracing-corporate-purpose-the-new-key-to-shareholder-value>

EDELMAN (2017). *Trust Barometer 2017 Global Annual Study*. Disponible en web: <http://www.edelman.com/trust2017/>

EL PAÍS. (17 de febrero de 2017). ¿Mi champú es respetuoso con el medio ambiente? EL PAÍS. Disponible en: [http://elpais.com/elpais/2017/02/17/talento\\_digital/1487342736\\_818625.html](http://elpais.com/elpais/2017/02/17/talento_digital/1487342736_818625.html)

EY BEACON INSTITUTE (2016). *The State of the Debate on Purpose in Business*. Disponible en web: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business/\\$FILE/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business/$FILE/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business.pdf)

FJORD & ACCENTURE DIGITAL. (2016). *Fjord Trends 2016*. Disponible en web: <https://www.accenture.com/es-es/insight-fjord-trends-2016>

FJORD & ACCENTURE DIGITAL. (2017). *Fjord Trends 2017*. Disponible en web: <https://trends.fjordnet.com/trends/>

GEBBIA, J. (2016). *How Airbnb designs for trust* [charla TED en formato video]. Disponible en web: [https://www.ted.com/talks/joe\\_gebbia\\_how\\_airbnb\\_designs\\_for\\_trust](https://www.ted.com/talks/joe_gebbia_how_airbnb_designs_for_trust)

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2016). *The Next Era of Corporate Disclosure. Digital, Responsible, Interactive*. Sustainability and Reporting 2025 Project. Disponible en web: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/The-Next-Era-of-Corporate-Disclosure.pdf>

GLOBESCAN (2016). *Managing Trust Risk*. Disponible en web: <http://www.globescan.com/component/edocman/?view=document&id=259&Itemid=591>

GLOBESCAN (2016). *Public on purpose*. Disponible en web: <http://www.globescan.com/component/edocman/?view=document&id=248&Itemid=591>

GLOBESCAN & CORPORATE EXCELLENCE (2016). *Gestión de la confianza: riesgos y oportunidades*. Disponible en web: <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Compartimos-conocimiento/Gestion-de-la-confianza-riesgos-y-oportunidades>

GRAY, A. (19 de enero de 2016). The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. *World Economic Forum*. Disponible en web: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

IPSOS GLOBAL REPUTATION CENTRE (2015). *The reputation Council, Latest findings from the tenth sitting*. Disponible en web: <https://www.ipsos-mori.com/researchpublications/publications/1768/The-Reputation-Council-Report-November-2015.aspx>

MANPOWER GROUP (2016). *Millennial Careers: 2020 Vision: Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts*. Disponible en web: [http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1\\_2020Vision\\_lo.pdf?MOD=AJPERES](http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES)

MOREY, T.; FORBATH, T. & SCHOOP, A. (2015). Customer Data: Designing for Transparency and Trust. *Harvard Business Review*, (5). Disponible en web: <https://hbr.org/2015/05/customer-data-designing-for-transparency-and-trust>

OECD (2016). *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2016*. Disponible en web: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2016\\_sti\\_in\\_outlook-2016-en#.WK\\_6F281-Uk#page11](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2016_sti_in_outlook-2016-en#.WK_6F281-Uk#page11)

PEACOCK, M. (2016). Starting a new conversation. *Communication Director*, (4), p.16.

PIRSON, M., MARTIN, K. & PARMAR, B. (2016). Public trust in business and its determinants. *Business & Society*, pp. 1-35. Disponible en web: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2005227](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2005227)

PHILLIPS, D. (2016). Applying for a licence. *Communication Director*, (2), pp. 64-66.

REPUTATION INSTITUTE (2016). *Reputation Leaders Study: How Global Executives Grapple with Today's Reputation Risks and Capitalize on Opportunities*. Disponible en web: <https://www.reputationinstitute.com/research/Reputation-Leaders-Study>

ROSS, A. (2016). *The industries of the Future*. Nueva York: Simon&Schuster.

SCHWAB, K. (2017). A call for responsive and responsible leadership. *World Economic Forum*. Disponible en web: <https://www.weforum.org/agenda/2017/01/a-call-for-responsive-and-responsible-leadership/>

SERAPEIM, G. & GARTENBERG, C. (2016). The Type of Purpose That Makes Companies More Profitable. *Corporate Purpose and Financial Performance. Harvard Business Review*. Disponible en web: <https://hbr.org/2016/10/the-type-of-purpose-that-makes-companies-more-profitable>

SHIPP, J. & NOULA, I. (16 de febrero de 2017). Unpacking the black box of digitalization: will "sustainability thinking" empower citizens in a data-driven world? [Entrada de blog]. *Media Policy Project Blog of The London School of Economics and Political Science*. Disponible en web: <http://blogs.lse.ac.uk/mediapolicyproject/2017/02/16/unpacking-the-black-box-of-digitalization-will-sustainability-thinking-empower-citizens-in-a-data-driven-world/>

SINEK, S. (2013). *La clave es el porqué*. Barcelona: Ediciones Península.

THAKOR, A. V., & QUINN, R. E. (2013). The economics of higher purpose. *ECGI - Finance Working Paper*, (395/2013). Disponible en web: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2362454](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2362454)

THE OXFORD UNIVERSITY CENTRE FOR CORPORATE REPUTATION, DLA PIPER & POPULUS (2016). *Rebuilding Trust in Business*. Disponible en web: <http://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/CCR/Docs/rebuildingtrustinbusiness.pdf>

THE OXFORD UNIVERSITY CENTRE FOR CORPORATE REPUTATION (2016). The Big Interview: Steve Easterbrook, President and CEO of McDonald's. *Reputation*, (15), pp. 6-7. Disponible en web: <http://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/CCR/Docs/reputationmagazineissue15.pdf>

UNILEVER (2017). Propósito, valores y principios. *Página web oficial de Unilever*. Disponible en web: <https://www.unilever.es/about/who-we-are/purpose-and-principles/>

VAN DEN DRIEST, F.; STHANUNATHAN, S. & WEED, K. (2016). Building an Insights Engine. *Harvard Business Review*, (9). Disponible en web: <https://hbr.org/2016/09/building-an-insights-engine>

VEIHMEYER, J. (2 de febrero de 2017). Leadership in building public trust. *LinkedIn Pulse*. Disponible en web: <https://www.linkedin.com/pulse/leadership-building-public-trust-john-veihmeyer>

WORLD ECONOMIC FORUM (2016). How can digital enable the transition to a more sustainable world? *World Economic Forum*. Disponible en web: <http://reports.weforum.org/digital-transformation/enabling-the-transition-to-a-sustainable-world/>

WORLD ECONOMIC FORUM (2016). *The Future of Jobs - Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Disponible en web: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)

ZERFASS, A.; VERHOEVEN, P.; MORENO, A.; TENCH, R. & VERČIČ, D. (2016). *European Communication Monitor 2016. Exploring trends in big data, stakeholder engagement and strategic communication. Results of a survey in 43 countries*. Disponible en web: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2016-Results-ChartVersion.pdf>

## TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

ALONSO, N. (18 de febrero de 2017). Un escéptico del cambio climático dirigirá la agencia medioambiental de EE UU. *El País*. Disponible en web: [http://internacional.elpais.com/internacional/2017/02/17/estados-unidos/1487358612\\_645904.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2017/02/17/estados-unidos/1487358612_645904.html)

ARTHUR W. PAGE SOCIETY (2016). *The new CCO: Transforming enterprises in a changing world*. Disponible en web: <http://www.awpagesociety.com/thought-leadership/the-new-cco-transforming-enterprises-in-a-changing-world>

BUSINESS & SUSTAINABLE DEVELOPMENT COMMISSION (2016). *Better Business, Better World*. Disponible en web: <http://businesscommission.org/>

CARBON DISCLOSURE PROJECT (CDP). *CDP Climate Change Report, Iberia Edition*. Disponible en web: <http://www.pwc.es/es/publicaciones/sostenibilidad/informe-cdp-iberia-2016.pdf>

COMMUNICATION DIRECTOR (2016). *A wider scope: from shareholders to stakeholders*. Disponible en web: <http://www.communication-director.com/issues/wider-scope-shareholders-stakeholders#.WL6qGW81-Ul>

COMPROMISO RSE (16 de enero de 2017). El medio ambiente, el principal riesgo mundial según el Foro Económico Mundial. *Compromiso RSE*. Disponible en web: <http://www.compromisorse.com/rse/2017/01/16/el-medio-ambiente-el-principal-riesgo-mundial-segun-el-foro-economico-mundial/>

C SPACE (2016). *Customer Quotient Report New for the UK, 2016 Do you really get me?* Disponible en web: <https://www.rankingthebrands.com/PDF/C%20Space,%20The%20UK's%20Most%20Customer%20Inspired%20Brands%20in%202016.pdf>

ETHICAL CORPORATION. (2016). *The top 10 issues for sustainability in 2016*. Disponible en web: <http://www.ethicalcorp.com/top-10-issues-sustainability-2016>

GLOBESCAN & BSR (2016). *The State of Sustainable Business 2016*. Disponible en web: [https://www.bsr.org/reports/BSR\\_GlobeScan\\_State\\_of\\_Sustainable\\_Business\\_Survey\\_2016.pdf](https://www.bsr.org/reports/BSR_GlobeScan_State_of_Sustainable_Business_Survey_2016.pdf)

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. (2015). *Sustainability and Reporting Trends in 2025 — Preparing for the Future*. Disponible en web: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Sustainability-and-Reporting-Trends-in-2025-1.pdf>

GRI, UN GLOBAL COMPACT & WBCSD (2016). *SDG Compass. The guide for business action on the SDGs*. Disponible en web: <http://sdgcompass.org/>

MARTÍNEZ, S. (2017). Ribera: «No podemos aletargarnos ante las posiciones de Trump». *La Nueva España*. Disponible en web: <http://www.lne.es/cuencas/2017/01/29/ribera-aletargarnos-posiciones-trump/2049137.html>

MCKINSEY (2016). *How to reinvent the external-affairs function*. Disponible en web: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-to-reinvent-the-external-affairs-function>

MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW & THE BOSTON CONSULTING GROUP (2016). *Investing for a sustainable future*. Disponible en web: <http://sloanreview.mit.edu/projects/investing-for-a-sustainable-future/>

PACTO MUNDIAL & ACCENTURE (2016). *The United Nations Global Compact-Accenture Strategy CEO Study 2016, Agenda 2030: A Window of Opportunity*. Disponible en web: [https://www.accenture.com/t20161216T041642\\_w\\_us-en/acnmedia/Accenture/next-gen-2/insight-ungc-ceo-study-page/Accenture-UN-Global-Compact-Accenture-Strategy-CEO-Study-2016.pdf](https://www.accenture.com/t20161216T041642_w_us-en/acnmedia/Accenture/next-gen-2/insight-ungc-ceo-study-page/Accenture-UN-Global-Compact-Accenture-Strategy-CEO-Study-2016.pdf)

PLANELLES, M. (4 de noviembre de 2016). El Acuerdo de París contra el cambio climático entra en vigor en un tiempo récord. *El País*. Disponible en web: [http://internacional.elpais.com/internacional/2016/11/03/actualidad/1478183747\\_141652.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2016/11/03/actualidad/1478183747_141652.html)

RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS (2016). *Informe anual sobre el reporting 2016*. Disponible en web: <http://www.pactomundial.org/2017/02/informe-anual-reporting-2016/>

SECRETARÍA DE SDSN & FUNDACIÓN BERTELSMANN (2016). *Índice y paneles de los ODS*. Disponible en web:

<http://www.sdgindex.org/assets/files/SDG-Index-ES-02.pdf>

SKROUPA, C. P. (25 de noviembre de 2016). NASDAQ: Why You Should Invest In Sustainable Companies. *Forbes*. Disponible en web: <https://www.forbes.com/sites/christopherskroupa/2016/11/25/nasdaq-why-you-should-invest-in-sustainable-companies/#303f82782f5f>

SUSTAINABILITY (2016). *Orchestrating Change: Catalyzing the Next Generation of Multi-Stakeholder Collaboration for Sustainability*. Disponible en web: <http://sustainability.com/our-work/reports/orchestrating-change/>

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS FUND (2016). *Universality and the SDGs: A Business Perspective*. Disponible en web: <http://www.sdgfund.org/universality-and-sdgs>

TEJEDOR, L. (7 de julio de 2016). Cómo conquistar al consumidor con el factor de la sostenibilidad [Entrada de blog]. *Negocio Responsable en Telefónica*. Disponible en web: <https://www.telefonica.com/es/web/negocio-responsable/articulo/-/blogs/-mundosostenibleue-como-conquistar-al-consumidor-con-el-factor-sostenibilidad>

THINK PARALLAX (2016). *Discerning Sustainability reporting for evolving audiences*. Disponible en web: <http://www.thinkparallax.com/perspectives/project/sustainability-reporting-for-evolving-audiences/>

WORLD ECONOMIC FORUM. (2017). *The Global Risks Report 2017*. Disponible en web: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2017>

WRIGHT, M. (15 de diciembre de 2016). Issue 3: Climate change. The best of times, the worst of times. *Ethical Corporation*. Disponible en web: <http://www.ethicalcorp.com/issue-3-climate-change-best-times-worst-times>

ZAMARRIEGO, L. (2017). «No podemos construir el siglo XXI con las bases del siglo XIX». *Ethic*. Disponible en web: <http://ethic.es/2017/02/no-podemos-construir-el-siglo-xxi-con-las-bases-del-siglo-xix/>



## TENDENCIAS EN REPUTACIÓN

ALVA GROUP & CORPORATE EXCELLENCE (2016). *Inteligencia reputacional: Oportunidades y riesgos en la gestión de la reputación*. Disponible en web: <http://www.corporateexcellence.org/index.php/content/download/12319/182752/file/Inteligencia%20Reputacional%20Alva%20&%20Corporate%20Excellence.pdf>

AON (2015). *Trends in Global Employee Engagement Report*. Disponible en web: <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf>

BURGESS, W. (2016). A bad reputation costs a company at least 10% more per hire. *Harvard Business Review*. Disponible en web: <https://hbr.org/2016/03/a-bad-reputation-costs-company-at-least-10-more-per-hire>

CÁTEDRA DE MÉTRICAS Y GESTIÓN DE INTANGIBLES (2016). *II Informe de activos intangibles en ecosistemas digitales (INTED)*. Disponible en web: <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Compartimos-conocimiento/II-Informe-de-Activos-Intangibles-en-Ecosistemas-Digitales-INTED-2016>

CORPORATE EXCELLENCE & ALCOR (2016). *El impacto de los profesionales en el fomento de la reputación*. Disponible en web: <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Compartimos-conocimiento/El-impacto-de-los-profesionales-en-el-fomento-de-la-reputacion>

HAVAS MEDIA (2017). *Meaningful Brands*. Disponible en web: <http://www.meaningful-brands.com/en>

IND, N. & HORLINGS, S. (ed) (2016). *Brands with a Conscience: How to Build a Successful and Responsible Brand*. Londres: Kogan Page. Disponible en web: <http://www.corporateexcellence.org/index.php/content/download/11661/173498/file/ES%20L25%20Marcas%20con%20consciencia%20-%20los%20grupos%20de%20inter%CC%81s%20exigen%20marcas%20e%CC%81ticas%20y%20humanas%20-%20esp.pdf>

MAGDIS, S.; ZORFAS, A.; LEEMON, D. (2015). The new science of customer emotions. *Harvard Business Review*. Disponible en web: <https://hbr.org/2015/11/the-new-science-of-customer-emotions>

MANPOWER GROUP (2016) *Brand Detectives: The New Generation of Global Candidates*. Disponible en web: <https://www.manpower.at/dokumente/manpower-studie-brand-detectives-arbeitgebermarke.pdf>

MEN, L. R. (2015). Employee Engagement in Relation to Employee—Organization Relationships and Internal Reputation: Effects of Leadership Communication. *Public Relations Journal*, 9(2). Disponible en web: [https://www.researchgate.net/publication/280804909\\_Employee\\_Engagement\\_in\\_Relation\\_to\\_Employee-Organization\\_Relationships\\_and\\_Internal\\_Reputation\\_Effects\\_of\\_Leadership\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/280804909_Employee_Engagement_in_Relation_to_Employee-Organization_Relationships_and_Internal_Reputation_Effects_of_Leadership_Communication)

MERCO (2016). *Merco España Empresas 2016*. Disponible en web: <http://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas>

MRINETWORK (2016). *2016 Recruiter & Employer Sentiment Study*. Disponible en web: [http://www.mrinetwork.com/media/303951/recruiter\\_sentiment\\_study\\_1st\\_half\\_2016.pdf](http://www.mrinetwork.com/media/303951/recruiter_sentiment_study_1st_half_2016.pdf)

PRATT, S. (2016). The rise and rise of the “Glassdoor Generation”. *Sourcecon*. Disponible en web: <https://www.eredmedia.com/sourcecon/the-rise-and-rise-of-the-glassdoor-generation/>

REPUTATION INSTITUTE (2016). *Reputation 2020 Ten trends driving reputation management*. Disponible en web: <https://www.reputationinstitute.com/CMSPages/GetAzureFile>.

REPUTATION INSTITUTE (2016). *RepTrak España 2016*. Disponible en web: <https://www.reputationinstitute.com/Resources/Registered/PDF-Resources/2016-Spain-RepTrak.aspx>

WEBER SHANDWICK (2014). *Employees rising: seizing the opportunity in employee activism*. Disponible en web: <https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/employees-rising-seizing-the-opportunity-in-employee-activism.pdf>

## TENDENCIAS EN GOBIERNO CORPORATIVO

AIRBNB (5 de febrero de 2017). AirBnb #weaccept. *Página web oficial de Airbnb*. Disponible en web: <https://www.airbnb.es/weaccept>

BERRONE, P. (2008). Pros and cons of rewarding social responsibility at the top. *IESE Business School, Occasional Paper*, (153). Disponible en web: <http://www.iese.edu/research/pdfs/op-0153-e.pdf>

BUNDY, R. (2 de febrero de 2017). Thanks to Donald Trump, Corporate Social Responsibility Just Became Mainstream. *Triple Pundit*. Disponible en web: <http://www.triplepundit.com/2017/02/donald-trump-corporate-social-responsibility-mainstream/>

CERES (2015). *View From the Top: How Corporate Boards Engage on Sustainability Performance*. Disponible en web: <https://www.ceres.org/view-from-the-top>

CERES (2015). *The CERES Roadmap for Sustainability: Revised Expectations*. Disponible en web: <https://www.ceres.org/resources/reports/the-ceres-roadmap-for-sustainability-revised-expectations/view>

DWOSKIN, E. (6 de febrero de 2017). Apple, Facebook, many other tech firms call travel ban 'unlawful' in rare coordinated legal action. *The Washington Post*. Disponible en web: <https://www.washingtonpost.com/news/the-switch/wp/2017/02/05/uber-twitter-netflix-and-other-tech-giants-to-call-travel-ban-unlawful-in-rare-coordinated-legal-action/>

FORÉTICA & BANKIA (2016). *Avanzando hacia un nuevo marco regulatorio de transparencia: Estudio sobre la adaptación de la Directiva de divulgación de información no financiera y diversidad (2014/95/EU)*. Disponible en web: [http://www.foretica.org/Avanzando\\_hacia\\_un\\_nuevo\\_marco\\_regulatorio\\_de\\_transparencia\\_FORETICA\\_BANKIA.pdf](http://www.foretica.org/Avanzando_hacia_un_nuevo_marco_regulatorio_de_transparencia_FORETICA_BANKIA.pdf)

GAINES-ROSS, L. (2017). What CEOs should know about speaking up on political issues. *Harvard Business Review*. Disponible en web: <https://hbr.org/2017/02/what-ceos-should-know-about-speaking-up-on-political-issues>

GEORGESON & CUATRECASAS (2016). *El gobierno corporativo y los inversores institucionales*. Disponible en web: <http://www.georgeson.it/images/Operations/El-gobierno-corporativo-y-los-inversores-institucionales-edicion-2016.pdf>

GHOSH, S. (6 de febrero de 2017). Apple, Facebook, Snapchat, and Twitter have legally opposed Trump's travel ban. *Business Insider*. Disponible en web: <http://www.businessinsider.com/apple-and-facebook-filed-a-legal-brief-against-trumps-travel-ban-2017-2>

HEINEKEN ESPAÑA (2016). *Informe de Sostenibilidad 2015*. Disponible en web: [http://www.heinekenespana.es/export/sites/heineken/galeria/imagenes/nosotros/HK\\_Espana\\_Informe\\_Sostenibilidad-2015.pdf](http://www.heinekenespana.es/export/sites/heineken/galeria/imagenes/nosotros/HK_Espana_Informe_Sostenibilidad-2015.pdf)

HOBBS, T. (1 de febrero de 2017). The risk and rewards of brands taking on Trump. *Marketing Week*. Disponible en web: <https://www.marketingweek.com/2017/02/01/risk-rewards-of-brands-taking-on-trump/>

LARSEN, K. (26 de mayo de 2015). Why tying CEO pay to sustainability still isn't a slam dunk. *GreenBiz*. Disponible en web: <https://www.greenbiz.com/article/why-tying-ceo-pay-sustainability-still-isnt-slam-dunk>

MCCULLOUGH, D. G. (26 de junio de 2014). Putting your money where your mouth is: companies link green goals to pay. *The Guardian*. Disponible en web: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/jun/26/green-executive-compensation-intel-alcoa-pay>

MCGINN, D. (2017). CEOs Face Off Against Trump (or Not). *Harvard Business Review*. Disponible en web: <https://hbr.org/2017/01/ceos-face-off-against-trump-or-not>

MEDINA, A. (21 de noviembre de 2016). Los grandes inversores impulsan el buen gobierno en las juntas de accionistas españolas. *Expansión*. Disponible en web: <http://www.expansion.com/empresas/industria/2016/11/21/582f6aaae5fdeac62b8b465c.html>

PARK, D. Y. (2016). The Board's Role in Sustainability Governance: Connecting Long-Term Value Creation and Executive Compensation. En R. Leblanc (Ed), *The Handbook of Board Governance: A Comprehensive Guide for Public, Private and Not-for-Profit Board Members*, 639-658, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. Disponible en web: [https://library.montpellier-bs.com/doc\\_num.php?explnum\\_id=5088](https://library.montpellier-bs.com/doc_num.php?explnum_id=5088)

PEREDA, C.F. (30 de enero de 2017). La Casa Blanca abre una seria crisis constitucional. *El País*. Disponible en web: [http://internacional.elpais.com/internacional/2017/01/29/estados-unidos/1485708438\\_981186.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2017/01/29/estados-unidos/1485708438_981186.html)

PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE INVESTMENT (2012). *Integrating ESG issues into Executive Pay*. Disponible en web: <https://www.unglobalcompact.org/library/302>

PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE INVESTMENT (2016). *Integrating ESG issues into Executive Pay — A review of global utilities and extractive companies*. Disponible en web: [https://www.unpri.org/download\\_report/8534](https://www.unpri.org/download_report/8534)

SÁNCHEZ GARCÍA, E. (2017). El gobierno corporativo sostenible. *Diario Responsable*. Disponible en web: <http://diarioresponsable.com/opinion/24478-el-gobierno-corporativo-sostenible>

SOTTEK, T.C. (28 de enero de 2017). Netflix CEO: 'Trump's actions are so un-American it pains us all'. *The Verge*. Disponible en web: <http://www.theverge.com/2017/1/28/14426536/netflix-reed-hastings-trump-immigration-executive-order>

SOTTEK, T.C. (28 de enero de 2017). Google co-founder Sergey Brin joins protest against immigration order at San Francisco airport. *The Verge*. Disponible en web: <http://www.theverge.com/2017/1/28/14428262/google-sergey-brin>

STARBUCKS (31 de enero de 2017). Starbucks Hiring Efforts for Military, Youth and Refugees. *Starbucks Newsroom*. Disponible en web: <https://news.starbucks.com/news/starbucks-hiring-initiatives>

THE CONFERENCE BOARD (2016). *Sustainability Practices 2016 Key Findings*. Disponible en web: <https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=7351&centerId=5>

ZELNY, J. & SEGALL, L. (2 de febrero de 2017). Uber CEO drops out of Trump's business advisory council. *CNN Money*. Disponible en web: <http://money.cnn.com/2017/02/02/technology/uber-travis-kalanick-trump-advisory-council>



**©2017, Corporate Excellence — Centre for Reputation Leadership**

Fundación empresarial creada por grandes empresas para profesionalizar la gestión integrada e integral de los intangibles y contribuir al desarrollo de marcas fuertes, con buena reputación y capaces de competir en los mercados globales. Su misión es la de ser el motor que lidere y consolide la gestión profesional de los activos y recursos intangibles como recursos estratégicos que guían y construyen valor para las empresas en todo el mundo.

[www.corporateexcellence.org](http://www.corporateexcellence.org)

**Aviso Legal**

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