

REPUTACIÓN Y MATERIALIDAD, ARTICULACIÓN CLAVE EN LA CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA

Centro RS

Allanzas para el desarrollo sostenible



isa

INTERCOLOMBIA



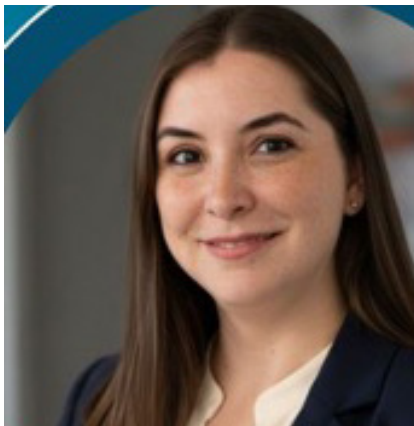
REPUTACIÓN Y MATERIALIDAD, ARTICULACIÓN CLAVE EN LA CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA

Claudia Cárdenas Acosta
Consultora Senior de Sostenibilidad



PRESENTACIÓN

En el marco de la alianza entre el Centro RS e ISA INTERCOLOMBIA, enfocada en la promoción de mejores prácticas en sostenibilidad, el fortalecimiento de la cultura de sostenibilidad y la generación de insumos de valor para los grupos de interés, se estructuran y desarrollan espacios y agendas académicas que impulsan temáticas de sostenibilidad relevantes tanto para los grupos de interés como para las organizaciones.



En el marco de la alianza entre el Centro RS e ISA INTERCOLOMBIA, enfocada en la promoción de mejores prácticas en sostenibilidad, el fortalecimiento de la cultura de sostenibilidad y la generación de insumos de valor para los grupos de interés, se estructuran y desarrollan espacios y agendas académicas que impulsan temáticas de sostenibilidad relevantes tanto para los grupos de interés como para las organizaciones.

Una temática de relevancia incuestionable hoy en día para las organizaciones tiene que ver con el nuevo rol que enfrentan, su función ya no sólo está centrada en los indicadores financieros y en la generación de valor para los accionistas, ahora ha entrado en escena la generación y distribución de valor de manera equilibrada a sus grupos de interés, este escenario no solo exige a las compañías la capacidad de leer el entorno y el contexto de la mejor manera, sino que además les plantea uno de los grandes retos que enfrentan hoy en día, la construcción de confianza y el reconocimiento de los grupos de interés con los que se relacionan.

Las compañías pueden desarrollar modelos de negocio robustos y sólidos, así como evidenciar altos niveles de eficiencia y calidad en su gestión técnica y operativa, sin embargo, si no cuentan con una sólida base de confianza en su relación con el entorno, el equilibrio se pierde, la confianza es actualmente uno de los activos intangibles más importantes de una organización. Cabe señalar que según Brand Finance, en las 50 mil empresas que cotizan en el mundo, la mitad de su valor está representado en elementos intangibles y en las empresas del S&P, el 90% de su valor se encuentra también en elementos intangibles.

Los intangibles se han convertido hoy en las principales fuentes de creación de valor, la diferenciación, la ventaja competitiva, la legitimidad y la licencia para operar ya no se logran solo en la excelencia operacional, hacer bien las cosas no es suficiente, es fundamental que los grupos de interés lo sepan y activen conductas de apoyo basadas en la confianza.

La gestión de un intangible como la confianza, requiere ineludiblemente la interacción de dos sistemas muy reconocidos hoy en día en las organizaciones, la materialidad y la reputación, pues ambos parten de la voz de los grupos de interés, aunque aparentemente con fines distintos. La materialidad identifica los temas más relevantes en sostenibilidad, tanto para la empresa como para sus grupos de interés (impactos, riesgos y oportunidades) y la reputación identifica qué temas son más valorados y mejor percibidos por los públicos.

En este marco, el Centro RS e ISA INTERCOLOMBIA, presentan este documento que pretende iniciar una conversación sobre la importancia de la construcción de confianza como activo intangible de las organizaciones, a partir de la articulación de dos herramientas – que suelen gestionarse de forma aislada- pero que comparten el objetivo de recoger, gestionar y valorar los intereses y expectativas de los grupos de interés. ●

El documento recoge la opinión de una experta en procesos de construcción de confianza y reputación y presenta de manera general la experiencia de dos organizaciones colombianas representativas en el manejo de modelos integrados de reputación y materialidad, ISA INTERCOLOMBIA y BANCOLOMBIA.





CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA

Construcción de confianza en el entorno actual

Según Corporate Excellence *"la confianza es uno de los tantos elementos que construyen la reputación de una empresa y es algo que podemos medir y gestionar al igual que cualquier otro intangible. La confianza es esa actitud que tienen nuestros stakeholders hacia nosotros y que, dependiendo de los comportamientos que perciban, puede ser positiva o negativa. Si es positiva, se traduce en un optimismo en lo que podemos lograr y un impulso para comprometerse con nosotros, ya sea a través de una relación, una transacción o una buena recomendación"*.

Si bien la confianza es un concepto amplio, profundo, extenso que significa y reúne e implica muchas cosas, en el contexto organizacional actual, para Ana Martínez, experta en reputación corporativa y comunicación estratégica, construir confianza significa que cualquier persona al estar en contacto con la organización tenga la certeza que esa organización hace la cosas correctamente, lo cual integra distintas variables asociadas a temas como la gestión de su talento, el desarrollo de sus actividades y procesos y como se vincula con la sociedad y el medio ambiente. En general las personas buscan que las organizaciones sean símbolo de calidad, respeto e integridad.

Sin embargo, el concepto de confianza en las empresas se ha transformado en los últimos años, su gestión se hace cada vez más difícil debido a factores como el crecimiento de las redes sociales y el desarrollo de contenidos digitales, que ha puesto una gran cantidad de información disponible y les ha dado voz a más individuos para expresarse, lo cual por supuesto aplica a su relacionamiento con las organizaciones.

Gestionar el relacionamiento con ese entorno digital en la actualidad es mucho más complejo, lo cual va de la mano con grupos de interés cada vez más activos y empoderados, 20 años atrás las empresas contaban con un interlocutor casi desapercibido, ahora es un interlocutor rápido, dinámico e inmediateista que nos pone un escenario distinto en el gerenciamiento de la confianza.

Para Mariajosé Quiceno, Vicepresidenta de Reputación y Comunicaciones del Grupo Bancolombia, construir confianza es un ejercicio de estabilización de expectativas en el largo plazo, en el que confluyen dos elementos clave, las expectativas de los grupos de relación y la propuesta de valor del negocio, ambos deben llegar a un punto común para construir confianza en el largo plazo. También significa coherencia entre lo que prometo y lo que realmente entrego, pues la confianza se valida día a día con el cumplimiento de la promesa de valor en un marco de comportamiento ético y capacidad de respuesta a los grupos de interés.

Natalia Sierra, del equipo de reputación y comunicaciones de ISA INTERCOLOMBIA considera que “la confianza significa un escenario en que los grupos de interés permitan a la organización desarrollar sus actividades y cumplir su propósito de negocio y donde es posible el diálogo y la generación de beneficios mutuos que buscan la mejora continua. Esa construcción implica creer en el otro para trabajar y beneficiarse mutuamente y lograr tanto el propósito de la organización como el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés”.

Finalmente, cabe mencionar que la confianza se construye entre la organización y sus grupos de interés, en ese marco, aunque las organizaciones definan grupos de interés prioritarios, en escenarios de crisis o de riesgo, la confianza puede verse afectada por cualquiera de ellos, independientemente de su peso relativo en la estrategia de la organización.

Factores que favorecen o erosionan la confianza

De cara a esta comprensión de la confianza en el escenario actual, resulta clave identificar los factores que pueden fortalecerla o erosionarla.

En ese sentido, según Ana Martínez, los aspectos éticos son determinantes: las faltas en la integridad, los incumplimientos en la entrega de la oferta de valor y los momentos en los que se pone a prueba la coherencia entre lo que la organización dice y lo que realmente hace, suelen ser los puntos más sensibles.

Asimismo, la gestión de la confianza exige organizaciones con pilares sólidos de liderazgo, cultura ética y gobierno corporativo. Estos elementos se manifiestan tanto en el interior como en el exterior de la organización y configuran su capacidad para responder, adaptarse y tomar decisiones de manera efectiva.

De manera complementaria, para las organizaciones que participan de este estudio como el caso del Grupo Bancolombia, la confianza se fortalece a través de factores clave como una transparencia radical, coherencia entre “lo que digo y lo que hago”, el liderazgo humano y la ética, como elemento que delimita el campo de juego.

En el caso de ISA INTERCOLOMBIA, además de los factores anteriores, para favorecer la confianza otro factor fundamental es “hacer entender el negocio”, transmitir de la mejor manera lo que hace la organización, no sólo la favorabilidad es importante, sino que los grupos de interés conozcan y entiendan el negocio para de esta manera alinear sus expectativas a aquello con lo que la organización efectivamente puede gestionar, pues esta conexión es el elemento central para la generación de confianza.

Hoy en día, para el gerenciamiento de la confianza es fundamental entonces que las organizaciones fortalezcan su manera de actuar, fundamentados en la ética y la transparencia y buscando deliberadamente la conexión entre el propósito y las expectativas de sus grupos de interés. ●



La gestión de la confianza exige organizaciones con pilares sólidos de liderazgo, cultura ética y gobierno corporativo.

CONCEPTOS GENERALES DE REFERENCIA

Materialidad en el marco de la sostenibilidad

Materialidad es un concepto que se utiliza en diversos campos, uno de ellos, la sostenibilidad, donde hace referencia según el *Global Reporting Initiative (GRI)* a “los temas que representan los impactos más significativos sobre la economía, el medio ambiente y las personas, incluidos los impactos sobre los derechos humanos”.

Las organizaciones que avanzan en la integración de la sostenibilidad a su estrategia de negocio implementan diversas metodologías para identificar los temas materiales con el objetivo de orientar la estrategia de la organización, así como su gestión de riesgos, incorporando las expectativas de los grupos de interés. La materialidad como concepto y como herramienta para determinar lo más relevante de la gestión, ha evolucionado también en los últimos años y en la actualidad se consideran dos tipos de materialidad:

Materialidad de impacto:

Hace referencia a la identificación y evaluación de los impactos significativos reales o potenciales en la economía, el medio ambiente y las personas, a corto, medio o largo plazo; tanto los impactos causados directamente por la empresa como los que pueda tener en toda su cadena de valor. Es una mirada de los impactos que genera una organización hacia afuera. Los principales destinatarios de esta información son los gobiernos, consumidores, socios comerciales, inversores, empleados, organizaciones de la sociedad civil, comunidades, en general todos sus grupos de interés.



Materialidad financiera:

Es diferente a la materialidad utilizada en los informes financieros, se refiere a la identificación de los asuntos materiales que desencadenan efectos financieros para la compañía, es decir, que generan o pueden generar riesgos u oportunidades que influyen en los flujos de caja futuros y, por lo tanto, en el valor de la empresa a corto, medio o largo plazo. Es una mirada de los impactos que genera una organización hacia adentro. Los principales destinatarios de esta información son los accionistas, inversores, prestamistas u otros acreedores.

Para Ana Martínez la materialidad nace de la sostenibilidad y sus tres dimensiones (económica, social y ambiental) con la intención de identificar las expectativas de los grupos de interés y priorizar el relacionamiento con ellos. Es una herramienta que permite identificar

lo que esperan los grupos de interés y qué es relevante para ellos, información que se cruza con la estrategia y los objetivos de la organización para definir temas concretos en los que se centra su gestión sostenible.

En conclusión, la materialidad permite a la organización enfocarse en lo que es verdaderamente importante, mejorar su desempeño y comunicar de manera más clara, pertinente y estratégica. Es útil para identificar y priorizar los temas ambientales, sociales, de gobernanza y económicos que son relevantes tanto para la organización como para sus grupos de interés y su propósito es orientar la estrategia, la gestión y el reporte de sostenibilidad hacia los asuntos que generan mayor impacto y que influyen de manera significativa en la toma de decisiones.





Factores que favorecen o erosionan la confianza

Según Corporate Excellence, “la reputación corporativa es un sentimiento firme y duradero de admiración, respeto, estima y confianza; es el reconocimiento que cada grupo de interés otorga a una empresa. Engloba las emociones, opiniones, percepciones y juicios que los stakeholders van conformando a lo largo del tiempo, al comparar sus expectativas con las interacciones que haya tenido con la realidad de dicha organización. Y los riesgos reputacionales, serán, por tanto, todos aquellos factores que condicionen, dañen o repercutan de forma negativa en la reputación de cualquier organización”.

La función de la reputación es reflejar la coherencia entre propósito, desempeño y percepción social y se mide a través de métricas cualitativas y cuantitativas que incluyen diversas herramientas, como las encuestas a grupos de interés, análisis de sentimiento en redes sociales, calidad de las reseñas en línea y la frecuencia de menciones de la marca. Modelos como RepTrak, Merco, RepCore y eMotionRep también ofrecen marcos para esta medición. Los modelos de reputación evalúan factores como el comportamiento ético, el desempeño, el liderazgo, la ciudadanía corporativa y la satisfacción del cliente, entre otros.

Por otro lado, para Ana Martínez, la reputación es un concepto amplio e integral que no se limita a las dimensiones de la sostenibilidad, sino que además incluye otros ejes de la gestión y del desarrollo corporativo. Tiene que ver con como perciben a la organización los grupos de interés y dependiendo del modelo utilizado, no solo se puede medir como ven a la organización sino también se asignan pesos a esas variables, lo cual acerca la medición de la reputación a la metodología de materialidad porque mide que es importante para los grupos de interés con relación a la gestión.

En conclusión, la reputación permite comprender cómo es percibida la organización por sus grupos de interés y, a partir de ello, gestionar de manera estratégica los factores que construyen confianza, credibilidad y valor a largo plazo. Al medirla, la empresa puede identificar fortalezas, alertas y brechas entre lo que promete y lo que realmente entrega.

Para Bancolombia, lo material son “aquellos temas que más impactan el negocio, correlacionados con lo que más importa a la sociedad: Su función es priorizar y orientar la estrategia asegurando que se gestione lo crítico e incorporando riesgos, desempeño e impacto social para todas las decisiones estratégicas”. Por otro lado, la reputación es un proceso de construcción de todos los actores de la organización y una combinación de tres cosas, elementos emocionales que llevan a buscar factores racionales que soporten esa emoción y se conviertan en conductas de apoyo “te compro, te recomiendo, estaría contigo en el largo plazo” y definitivamente necesito lo racional porque lo emocional no dura para el largo plazo”.

Para ISA INTERCOLOMBIA la materialidad es lo importante para los grupos de interés y para la organización y la reputación es “ser y parecer”, no maquillaje para verse mejor, sino ser mejor desde la gestión y reflejarlo así a los grupos de interés. ●



CONEXIÓN ENTRE MATERIALIDAD Y REPUTACIÓN

Si la materialidad hace referencia a “qué temas son más relevantes para gestionar” y la reputación a “qué temas son más valorados y mejor percibidos por los grupos de interés” y teniendo en cuenta que ambos parten de la voz de los grupos de interés, aunque con fines distintos, la pregunta que surge es si la materialidad y la reputación deberían abordarse conjuntamente en la organización.

Para Ana Martínez claramente hay una conexión entre ambos temas, pues juntos tienen que ver con la manera en que la organización se relaciona con sus grupos de interés, ambos tienen el propósito de identificar sus percepciones para construir confianza y ambos buscan indicadores que demuestren una adecuada gestión.

En el caso de ISA INTERCOLOMBIA y de Bancolombia, la conexión entre materialidad y reputación tampoco está en duda, es más se considera necesaria, estratégica e indivisible. Para ISA INTERCOLOMBIA la conexión entre los dos temas ubica a la organización en un punto de no retorno, son elementos que no se pueden literalmente gestionar por separado, y es absolutamente fundamental trabajarlos de manera conjunta para garantizar que se está “remando para el mismo lado”.

Para Mariajosé Quiceno, Vicepresidenta de Reputación y Comunicaciones del Grupo Bancolombia, la materialidad y la reputación “son un matrimonio que no se puede desligar dado que las compañías se mantienen por lo que hacen (materialidad) y por cómo eso es percibido (Reputación). La conexión entre ambos temas no sólo es directa sino necesaria,



el llamado es a integrar los dos mundos ya que los temas que definen la sostenibilidad del negocio (económicos, sociales, ambientales) son los mismos que moldean como los perciben los grupos de interés. Si alineamos desempeño y percepción, convertimos esos resultados en confianza y legitimidad social”.

En conclusión, si la empresa gestiona adecuadamente los temas que se ha definido como materiales y los comunica bien a sus grupos de interés, fortalece su reputación, pero, por otro lado, si ignora temas materiales relevantes, genera riesgos reputacionales. Entonces, gestionar la reputación permite ver cómo se perciben los esfuerzos en la gestión sostenible de la organización y la materialidad ayuda a enfocarlos en lo que realmente importa.

El riesgo de gestionar por separado la reputación y la materialidad puede implicar que una empresa tenga alta reputación, pero baja coherencia, o alta madurez técnica pero baja credibilidad pública. ●

“Si desde el pensar/decir/actuar gestionamos nuestro relacionamiento con base en los pilares de coherencia, transparencia, integridad, compromiso y buena fe, lograremos la preferencia, lealtad y confianza de nuestros stakeholders”.

Ana Martínez



MODELOS INTEGRADOS DE REPUTACIÓN Y MATERIALIDAD

Si partimos del hecho de que en muchas organizaciones la materialidad (centrada en los temas de sostenibilidad) y la reputación (orientada a la percepción) se gestionan de manera aislada, aun cuando comparten asuntos clave, resulta pertinente revisar experiencias que ya articulan ambos enfoques dentro de un marco común de generación de valor y confianza corporativa. Con este propósito se definieron cinco criterios de revisión que permitieron identificar el nivel de integración o desconexión entre ambos sistemas.

Convergencia temática

Tanto en ISA INTERCOLOMBIA como en el Grupo Bancolombia existe un alto nivel de coincidencia entre los temas materiales y los factores que más inciden en la reputación, se trabajan de manera articulada y conjunta las matrices de materialidad, los rankings reputacionales y las encuestas de grupos de interés.

En ISA INTERCOLOMBIA la convergencia temática es completa, su matriz de materialidad y reputación es una sola y evidencia los temas relevantes desde ambas temáticas, no se conciben los temas por separado, pueden existir algunos temas que pesan mas para uno u otro proceso, pero en todos los casos se complementan y fortalecen la gestión.

Para Bancolombia los temas de reputación y materialidad son los mismos porque nacen del propósito, y se aseguran de desarrollar un trabajo conjunto y estratégico pero medible a partir del trilinguismo (propósito y negocio, riesgo, e impacto), no solo para el desarrollo de reportes sino para gestionar de manera integrada, lo cual garantiza mayor impacto.

Gobernanza y alineación interna

Un modelo integrado requiere una gobernanza integrada, tanto en ISA INTERCOLOMBIA como en Bancolombia existen áreas o comités que integran sostenibilidad, comunicación, ética y reputación, ningún enfoque se gestiona por separado y se cuenta con estructuras organizacionales, roles y funciones, etc. que permiten un trabajo conjunto y alineado tanto de la materialidad como de la reputación.



Tanto en ISA INTERCOLOMBIA como en el Grupo Bancolombia existe un alto nivel de coincidencia entre los temas materiales y los factores que más inciden en la reputación, se trabajan de manera articulada y conjunta las matrices de materialidad, los rankings reputacionales y las encuestas de grupos de interés.



En ISA INTERCOLOMBIA el gobierno de los dos temas está bajo una misma sombrilla, se trabajan de manera complementaria en la Dirección de sostenibilidad y reputación, bajo el equipo de reputación y comunicación y el equipo de sostenibilidad, se gestionan unificadas porque no son cosas diferentes.

Coherencia narrativa

La coherencia narrativa es evidente en los reportes, campañas, discursos institucionales, etc. tanto en Bancolombia como en ISA INTERCOLOMBIA, ambas empresas comunican sus temas materiales como parte de su narrativa reputacional.

Gestión de riesgos y oportunidades compartidas

La gestión de riesgos es un proceso central de la estrategia organizacional, por ende, un manejo integrado de la reputación y la materialidad requiere una integración de sus mapas de riesgos y una clara evaluación de los impactos de los temas materiales en la percepción pública.

Para Mariajosé Quiceno de Bancolombia los riesgos reputacionales no existen, lo que existe son riesgos con impacto en la reputación, para ellos la matriz de riesgos es una sola, y casi el 92% de los riesgos identificados tiene impactos reputacionales, de ahí la importancia de su identificación y gestión y de su relacionamiento con la reputación y la materialidad.

En ISA INTERCOLOMBIA consideran que una mala gestión de los temas materiales siempre traerá consigo riesgos reputacionales, riesgos tan críticos para la organización como la afectación del servicio significa un impacto reputacional importante y así con todos los riesgos mapeados en la matriz.

Medición y seguimiento integrados

ISA INTERCOLOMBIA y Bancolombia cuentan como modelos de identificación y medición de la materialidad y la reputación hechos a medida, que cuentan con indicadores que identifican y miden tanto desempeño (sostenibilidad) como percepción (reputación) y cuentan con KPI's de sostenibilidad, indicadores de reputación y dashboards para la medición. ●

Conclusiones

- La construcción de confianza es un elemento central en la gestión de las organizaciones y requiere un conocimiento claro tanto del modelo de negocio y la propuesta de valor como de las expectativas de los grupos de interés.
- La confianza requiere elementos que soporten la gestión, principalmente relacionados con la transparencia, la ética y la integridad en todos los procesos de toma de decisión y en general como marco orientador de la gestión.
- Tener modelos definidos para gestionar la reputación o la materialidad no es garantía de lograr la construcción de confianza, los modelos son solo herramientas, lo central es tomarse en serio el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y alinearlas con el objeto del negocio.
- La sostenibilidad ha ganado terreno más rápido que la reputación y se está integrando de manera acelerada a la estrategia organizacional, con una buena medición de la materialidad se puede ir más profundo en la gestión que con la medición de la reputación, sin embargo, ninguna medición puede remplazar a la otra.
- El fortalecimiento de los procesos de sostenibilidad y materialidad tiene que ver principalmente con los sistemas de incentivos mundiales, pues la integración de la sostenibilidad a la estrategia de la organización está dejando de ser voluntaria y transita hacia la senda de la obligatoriedad, se ha convertido en un mandato y un parámetro universal, mientras que la reputación se mantiene en el campo voluntario y no es una medición exigida por ningún tipo de grupo de interés, ni regulación.
- La relación con los grupos de interés es una medida del valor generado por la organización, es fundamental identificar sus necesidades y expectativas de cara a mi estrategia y establecer las brechas entre lo que esperan y lo que la organización está dispuesta a cubrir con su propósito.
- En lo que respecta a los grupos de interés que influyen en la validación de la confianza, no es posible aplicar un ejercicio de priorización tradicional como en otros procesos de relacionamiento, al hablar de confianza y reputación no hay un grupo de interés más importante que otro, todos son importantes.
- En la definición de un modelo híbrido de reputación y materialidad inciden factores contextuales como el sector al que pertenece la organización, su nivel de madurez en cada uno de los temas y los grupos de interés que la componen.
- La gestión de la reputación no se hace con comunicación pues es insuficiente, con comunicación no se arreglan errores de la gestión de la organización.
- Un modelo integrado de reputación y materialidad requiere como principios orientadores la coherencia, la transversalidad, el aprendizaje y la confianza. Por otro lado, se construye a través de cuatro ejes clave: la identificación de temas comunes materialidad-reputación, la gobernanza integrada (sostenibilidad, ética, comunicación), indicadores mixtos (impacto + percepción) y una gestión dinámica: revisión periódica con base en desempeño y percepción.

Riesgos de mantener modelos separados

- Temáticas de gestión y operación de los temas materiales pueden generar graves problemas reputacionales y temas reputacionales pueden a su vez parar el negocio.
- Mantener equipos de materialidad y reputación trabajando por separado, puede implicar una duplicidad de actividades.
- No desarrollar acciones conjuntas y coordinadas, puede generar un cansancio importante de los grupos de interés, de cara a la respuesta a los requerimientos que les hace la organización.
- No darle a cada tema la importancia que tiene.
- Pueden generarse vacíos o tensiones como el contar con temas materiales sin visibilidad reputacional, o temas reputacionales sin sustento técnico.
- Perder el foco y que reputación se quede en maquillaje y en tapar los problemas de la gestión de manera superficial.



Recomendaciones

Si bien no hay una receta para gestionar de manera conjunta los temas de reputación y materialidad, pues depende del tamaño y el nivel de madurez de una organización entre otras cosas, si es posible identificar algunos elementos que permiten avanzar o pueden facilitar la implementación de modelos híbridos:

- ❏ Re entender los conceptos, es importante entender que significa para la organización cada concepto central: confianza, reputación, materialidad. ¿Reputación es solo reconocimiento o posicionamiento en el top of mind?, ¿la materialidad es solo un ejercicio para cumplir la metodología de reporte? O qué significa en realidad cada uno de los conceptos.
- ❏ También es necesario preguntarse por qué nos interesa como organización medir estos temas, para cumplir algunos requerimientos o realmente para transformar lo que no está funcionando y gestionar mejor.
- ❏ Antes de avanzar hacia modelos más complicados, volver a lo básico, que implica cumplir la promesa de valor a los grupos de interés y gestionar de manera íntegra y ética.
- ❏ Posicionar los temas con la alta dirección, el rol de los líderes es fundamental para movilizar, cohesionar e inspirar la cultura.
- ❏ Generar conversaciones entre las áreas que manejan reputación y materialidad y unificar procesos, unir poderes, impulsar un diálogo constante que alimenta la narrativa e intencionalmente trae a discusión los temas mas relevantes para la organización y para los grupos de interés.
- ❏ Medir es un ejercicio costoso para las organizaciones, por ende, la implementación de modelos híbridos es más rentable.
- ❏ Es fundamental mantener una visión integrada de la organización frente a sus grupos de interés, lo cual requiere unificar las peticiones, requerimientos y solicitudes de diálogo e información que reciben.



