

RIESGO REPUTACIONAL

¿En qué están las
empresas?



**Centro de Reputación
Corporativa**

Abril 2019

AUTORES

Pablo Halpern B.

Director Centro de Reputación Corporativa

Francisca Lobos M

Coordinadora de Investigación Centro de Reputación Corporativa

Bernardita Morandé

Investigadora Centro de Reputación Corporativa

RESUMEN EJECUTIVO

El estudio revela una inconsistencia entre el esfuerzo declarado por las compañías para prevenir el riesgo reputacional y las medidas concretas que han adoptado para estos efectos.

La reputación es un intangible fundamental para cualquier compañía y bien lo saben los ejecutivos que trabajan en ellas. En una encuesta global realizada por Deloitte en 2013 a ejecutivos de empresas de todo el mundo, el 87% calificó el riesgo reputacional como “más importante” o “mucho más importante” que otros riesgos estratégicos que enfrentan las compañías¹. Es que, como destaca el Brand Finance GIFT 2016, en los últimos 15 años los activos intangibles -como la reputación- han incrementado su peso en el valor total de las empresas, alcanzando el 47% en 2016².

La reputación de una empresa es un activo valioso pero volátil. El riesgo reputacional consiste en todo aquello que puede dañar la reputación de una empresa, lo que supone que esta incumpla, con su acción o inacción, las expectativas de sus stakeholders³. Con ello, las empresas arriesgan la lealtad de sus clientes, su valor de mercado, cambios en las regulaciones y, lo más importante, su legitimidad en el largo plazo⁴.

Los potenciales daños a la reputación de una empresa

pueden ser prevenidos o mitigados con un adecuado manejo del riesgo reputacional. Por ello, el Centro de Reputación Corporativa se dispuso a realizar un estudio que tiene como objetivo analizar las prácticas de las grandes empresas para manejar el riesgo reputacional e identificar las tareas pendientes en esta materia. Para esto se realizaron encuestas y entrevistas a gerentes generales de grandes empresas, estas últimas con el propósito de profundizar y complementar los resultados de la encuesta.

El estudio revela que no hay consistencia entre la declaración de esfuerzo que hacen las compañías para prevenir el riesgo reputacional y las acciones concretas que realizan para estos efectos. Si bien los ejecutivos declaran que las empresas destinan, sino es mucho, al menos bastante esfuerzo en prevenir este tipo de riesgo, solo el 7% de las compañías ha implementado todas las medidas consultadas para prevenir el riesgo reputacional. En definitiva, no se constata un trabajo sistemático de las empresas por institucionalizar el manejo de este riesgo.

Metodología del estudio

Universo de estudio: Gerentes generales de grandes empresas que operen en Chile

Metodología: Encuestas online autoadministradas y entrevistas en profundidad presenciales

Respuestas obtenidas: 81 encuestas y 15 entrevistas

Se analizaron respuestas de ejecutivos de diversos sectores económicos: Industrial / Banca, Inversiones y Seguros / Retail / Alimentos y Bebidas / Construcción e Inmobiliarias / Commodities / Utilities / AFP / Otros

Análisis de datos se hace a nivel agregado, sin individualizar a las empresas

1. Deloitte, 2014 *Global Survey on Reputation Risk*, 4, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/governance-risk-and-compliance/articles/reputation-at-risk.html>.

2. Brand Finance, *Informe anual del valor de los intangibles en todo el mundo 2016*, 4, https://brandfinance.com/images/upload/gif_t_spain_171116.pdf.

3. Craig Carrol, *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation* (United States: Sage Publications, 2016), 669.

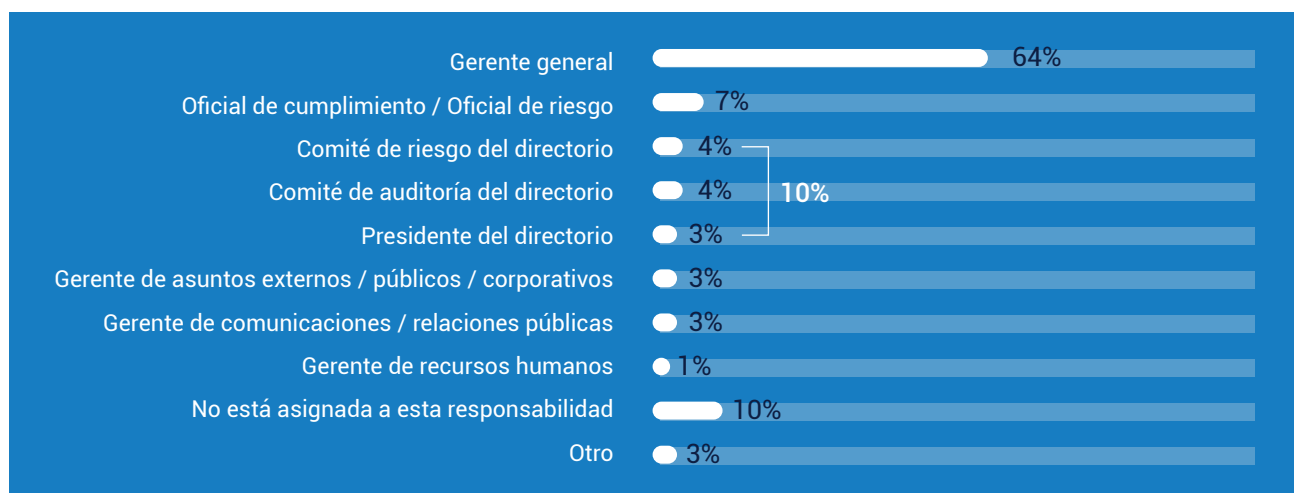
4. Oxford University Centre for Corporate Reputation, SAID Business School, *Rebuilding Trust in Business*, 4.

EL RIESGO REPUTACIONAL ES UN ASUNTO LIDERADO POR LA ALTA DIRECCIÓN

“(...) lo tienen super presente [los directores]. Se ha incorporado dentro del deber fiduciario. En cada decisión se analiza cómo se va a ver públicamente, cómo nos va impactar. Más que eso: no hay decisión en que no esté metida la variable reputación”

(Gerente general de una empresa constructora)

¿En quién recae la responsabilidad FINAL de gestionar el riesgo reputacional de la compañía?



Nota: La suma de "Comité de riesgo del directorio", "Comité de auditoría del directorio" y "Presidente del directorio" no coincide con el porcentaje que se muestra en el gráfico, porque todos los porcentajes obtenidos fueron redondeados al número entero más cercano.

La preocupación por el riesgo reputacional está al más alto nivel de la organización y es tomado en cuenta en las decisiones estratégicas que toma el directorio

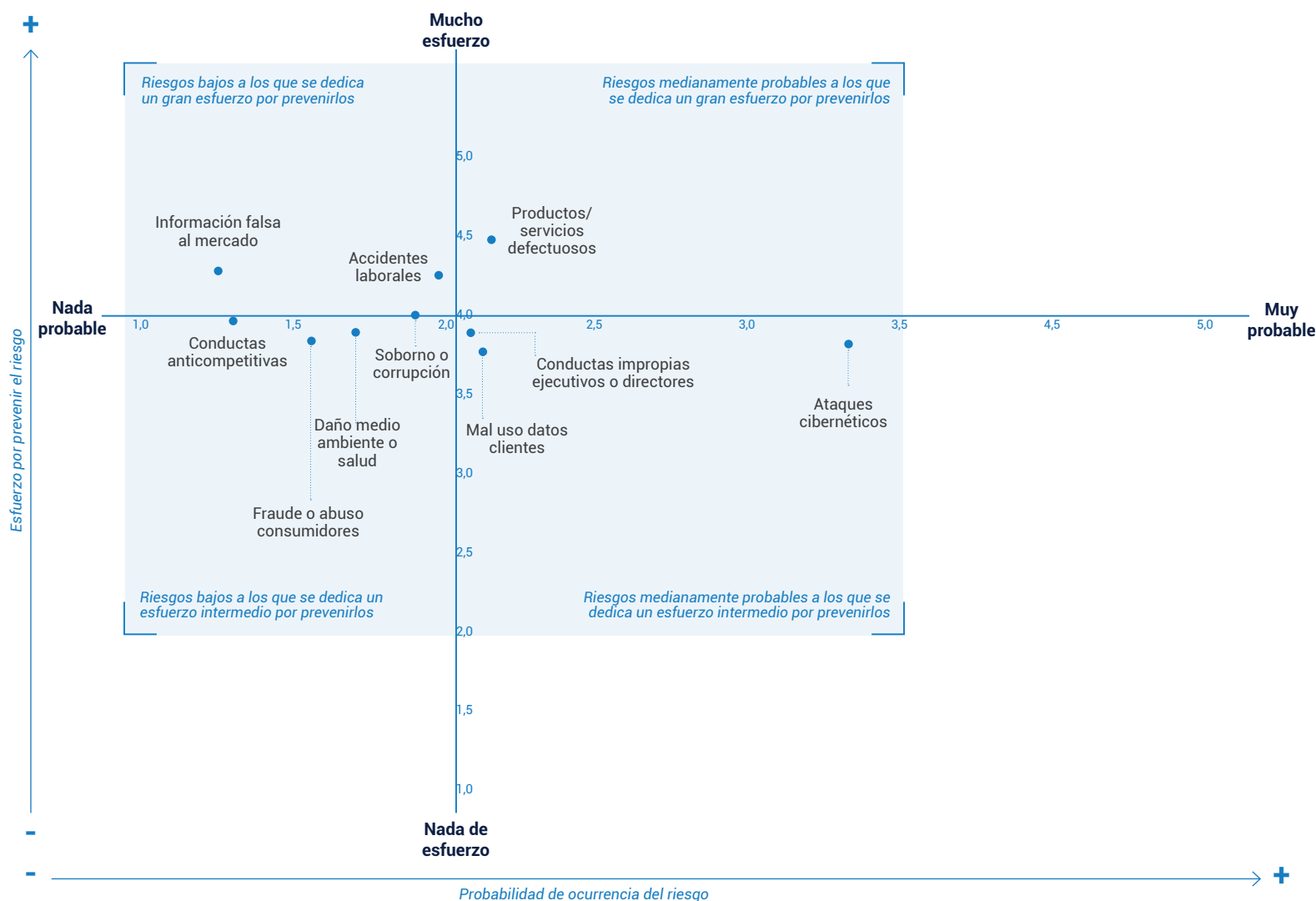
En **6 de cada 10 empresas** la responsabilidad final de gestionar el riesgo reputacional de la compañía recae en el gerente general

Los **gerentes generales** se apoyan en otras gerencias que consideran en su gestión el riesgo reputacional para cumplir esta labor

Los riesgos a los que el **directorio** destina más tiempo y esfuerzo en prevenir son aquellos que puedan derivar en **escándalos** mediáticos y que afecten la **confianza** de los stakeholders en el negocio:

- Conflictos con las autoridades
- Cierre de operaciones
- Productos defectuosos
- Falta de probidad

PERCEPCIONES: BAJA PROBABILIDAD DE RIESGO Y MUCHO ESFUERZO PARA PREVENIRLO



Las conductas impropias de ejecutivos y directores, el mal uso de datos de clientes y los ataques cibernéticos son los riesgos que tienen una probabilidad algo más alta de ocurrir y a los que las compañías no están dedicando su máximo esfuerzo de prevención

La mayoría de los riesgos reputacionales son evaluados como poco o algo probables y existe una evaluación positiva del esfuerzo destinado a prevenirlos

Los riesgos más preocupantes son las conductas impropias de ejecutivos y directores, el mal uso de datos de clientes, y especialmente los ataques cibernéticos, ya que a pesar de que tienen una probabilidad algo más alta de ocurrir, las compañías no dedican su máximo esfuerzo a prevenirlos

“Ha habido un cambio importante, probablemente los riesgos son similares, pero claramente hoy día hay una exigencia para la empresa distinta, hay una expectativa de que la empresa tiene que cumplir su rol de una forma que refleje conciencia y preocupación por el bien común, hay menos tolerancia al error, a las malas prácticas y la legitimidad que tiene la empresa para desarrollarse”
(Gerente general empresa de commodities)

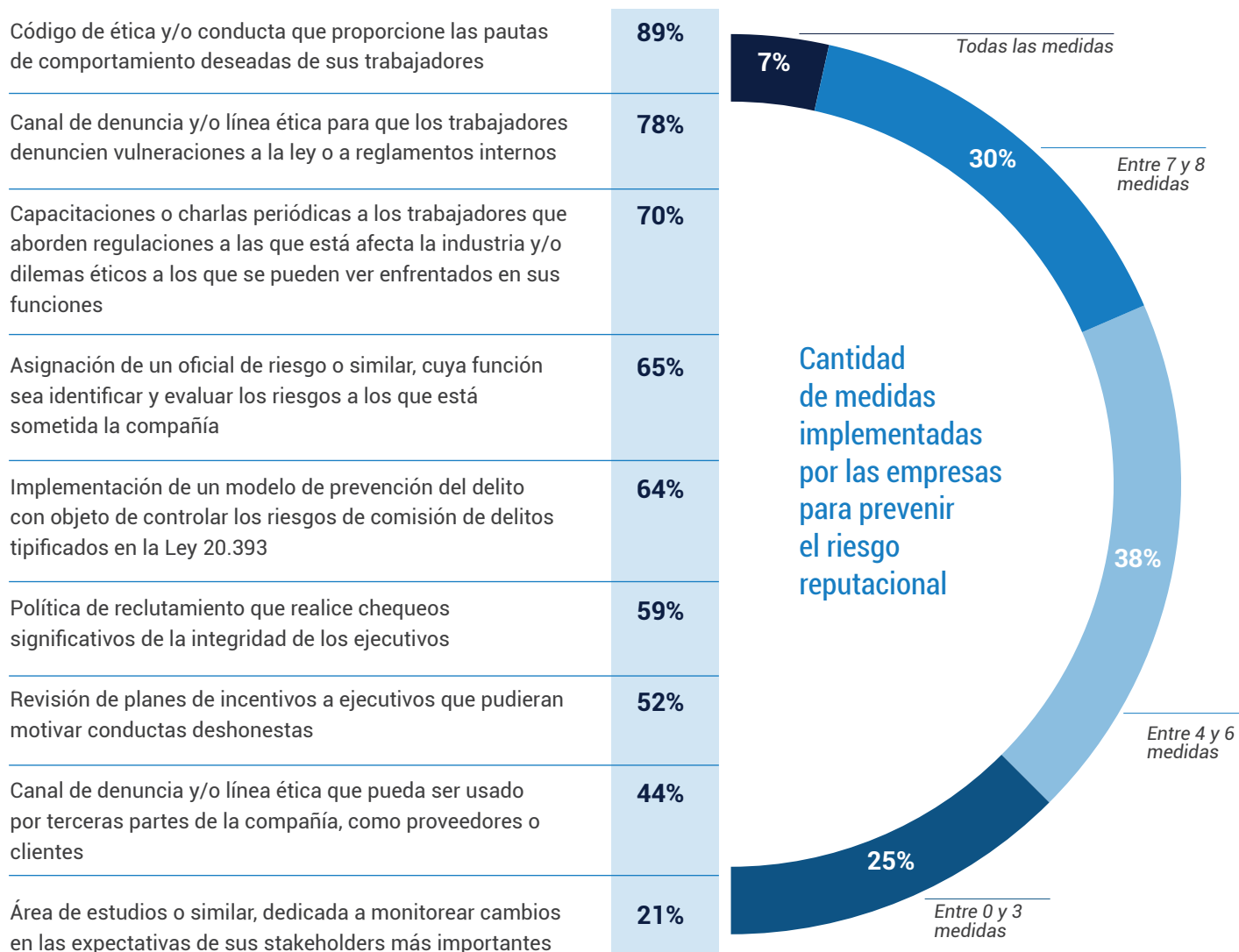


Existe una sensación de intranquilidad frente al riesgo de ataques cibernéticos. El constante dinamismo de la tecnología y el estado de inmadurez de la seguridad de la información en Chile deja a los sistemas informáticos de las compañías en una situación de vulnerabilidad

El gran esfuerzo por prevenir los riesgos reputacionales se condice con la importancia que todos los ejecutivos, sin excepción, le otorgaron a la reputación

Varios ejecutivos comentan cómo han cambiado las expectativas de los ciudadanos en cuanto al rol de la empresa en la sociedad, el que ya no se limitaría únicamente a dar empleo, sino que también exige una cultura organizacional apegada a la ética y a la integridad, y una particular responsabilidad con el entorno que habita

IMPLEMENTACIÓN PARCIAL DE LAS MEDIDAS PARA PREVENIR EL RIESGO REPUTACIONAL



El esfuerzo declarado para prevenir riesgos reputacionales no se condice del todo con la implementación de medidas concretas para estos efectos

De las nueve medidas orientadas a prevenir el riesgo reputacional que se preguntaron en la encuesta, solo un 7% de los ejecutivos señaló que su compañía las había implementado todas

Las dos medidas mayormente implementadas por las compañías son un código de ética y/o de conducta (89%), y un canal de denuncia o línea ética de uso interno (78%)

Menos de la mitad de las empresas ha ampliado el canal de denuncia o línea ética a terceras partes de la compañía y solo 1 de cada 5 empresas ha formado un área de estudios o similar dedicada a monitorear cambios en las expectativas de sus stakeholders más relevantes

LOS RIESGOS MÁS PROBABLES VARÍAN EN FUNCIÓN DE LA INDUSTRIA

	Banca, inversiones y seguros	Retail	Alimentos y bebidas	Construcción e inmobiliarias	Commodities	Industrial
Entregar información falsa al mercado						
Productos o servicios defectuosos o inseguros	18%		17%	17%		
Daño al medio ambiente y/o a la salud de las comunidades				8%	11%	
Accidentes laborales graves por condiciones deficientes				23%	22%	
Conductas impropias de ejecutivos y directores que se relacionan con su comportamiento ético			17%	15%	11%	
Ataques cibernéticos	75%	14%	33%	46%	67%	13%
Soborno o corrupción	8%			8%	11%	22%
Uso inadecuado de datos de clientes	17%			8%		11%
Fraude o abuso sobre consumidores	8%	14%				13%
Conductas anticompetitivas	8%					11%

% probable/muy probable 0% 1-20% 21-40% 41-60% 61-80% 81-100%

Nota: Solo se muestran las industrias que tienen 6 o más casos

El riesgo de ataque cibernético es catalogado en todas las industrias como probable o muy probable por un porcentaje variable de ejecutivos / en el sector de banca, inversiones y seguros 3 de cada 4 ejecutivos consideran este riesgo como probable o muy probable



En el sector de banca, inversiones y seguros los ataques cibernéticos son un riesgo muy relevante: 75% de los ejecutivos de ese sector considera probable o muy probable que un evento como ese ocurra en su empresa



Las industrias de construcción/inmobiliarias y commodities declaran estar expuestas a riesgos bastante similares. El riesgo más importante para ambas son los ciberataques (46% y 67% respectivamente), seguido de los accidentes laborales (23% y 22% respectivamente). Con respecto a este último riesgo, las constructoras e inmobiliarias reconocen que los estándares de seguridad de la industria son muy dispares, y si bien hay empresas que lo hacen bien, de todas maneras, no alcanzan los estándares de la minería



En el sector industrial el riesgo percibido como más probable es el soborno o la corrupción (22%)



En el retail, la percepción de riesgos reputacionales probables o muy probables es más bien acotada. Los ataques cibernéticos (14%) y el fraude o abuso sobre consumidores (14%) son considerados por un porcentaje menor de los encuestados como tales



En la industria de alimentos y bebidas, los ataques cibernéticos son mencionados como un riesgo probable o muy probable por 1 de cada 3 ejecutivos

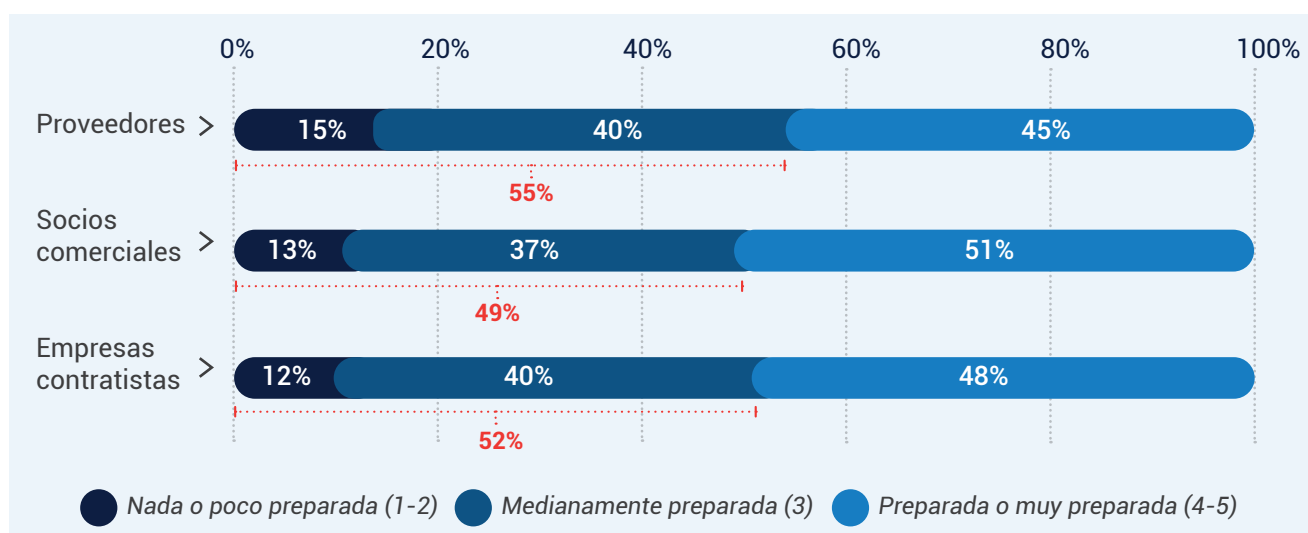


Ninguno de los encuestados reconoció entregar información falsa al mercado como riesgo probable o muy probable en su empresa. Y no es casualidad. **En el área financiera** es donde las empresas reconocen hacer el mayor esfuerzo para evitar riesgos reputacionales

LAS COMPAÑÍAS SE SIENTEN MEDIANAMENTE PREPARADAS PARA RIESGOS QUE SE ESCAPAN DE SU CONTROL DIRECTO

“Las empresas contratistas se hacen a imagen y semejanza de sus clientes antiguos. Se les está pidiendo una evolución que les sorprende y al parecer no están preparadas” (Gerente general sector utilities)

¿Qué tan preparada está su compañía para prevenir riesgos derivados de las actuaciones vinculadas a terceras partes a su compañía? (Escala 1-5)



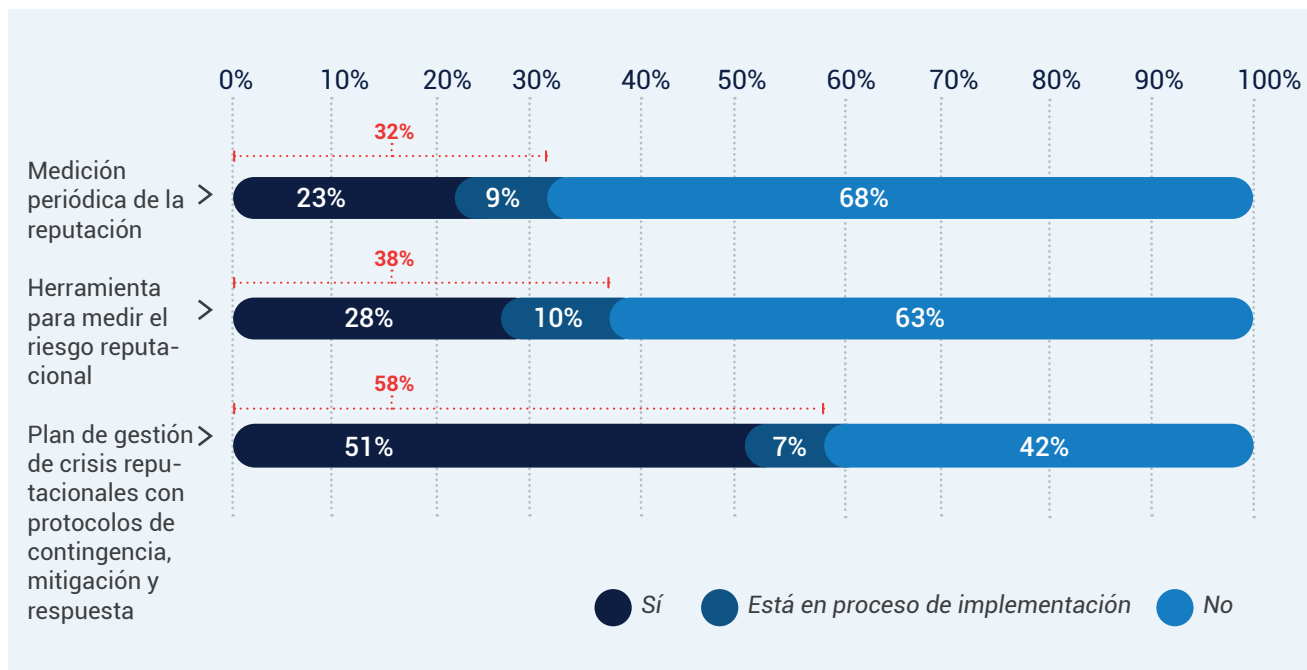
Nota: La suma de "Nada o poco preparada" y "Medianamente preparada" en "Socios comerciales" no coincide con el porcentaje que se muestra en el gráfico, porque todos los porcentajes obtenidos fueron redondeados al número entero más cercano

Las compañías están expuestas a varios riesgos reputacionales generados por la actuación de terceras partes y sobre varios de los cuales no tienen total control

1. Cerca de la mitad de los ejecutivos calificaron a sus compañías como "nada o poco preparada" y "medianamente preparada" frente a riesgos derivados de la actuación de proveedores (55%), empresas contratistas (52%) y socios comerciales (49%)
2. Esta percepción existe a pesar de que, en general, las empresas han impulsado una serie de iniciativas para que las terceras partes se alineen a sus políticas internas, estándares de seguridad y cultura organizacional
3. La industria mejor preparada para prevenir riesgos reputacionales derivados de la actuación de terceras partes es las de commodities
4. Ejecutivos de los sectores industrial, construcción y utilities dan cuenta que muchas veces las empresas contratistas no dan el ancho en estándares de seguridad, calidad y cumplimiento de las leyes laborales
5. Los riesgos vinculados a proveedores, en general, están asociados a situaciones de soborno, colusión y calidad de los productos
6. Si bien son los menos mencionados, los riesgos derivados de la actuación de socios comerciales de la compañía se relacionan, principalmente, con faltas a la integridad

A MEDIO CAMINO EN LA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL MANEJO DEL RIESGO REPUTACIONAL

¿Ha implementado su empresa las siguientes políticas vinculadas con la gestión del riesgo reputacional?



La institucionalización del manejo del riesgo reputacional parece bastante lejos de haberse completado en la gran mayoría de las empresas: solo el 22% ha implementado o está en proceso de implementar las tres medidas consultadas para ese fin

El plan de gestión de crisis reputacionales es la medida que se ha incorporado, total o parcialmente, en un mayor porcentaje de empresas (58%). Lo central, según los ejecutivos, es que la información escale oportunamente y de manera centralizada. Es la administración la que lidera el plan de manejo de crisis, habitualmente encabezada por el gerente general

El 38% de las empresas ha incorporado o está en proceso de tener **herramientas para medir el riesgo reputacional**. Algunas empresas lo tienen incluido en las matrices de riesgo, que se reportan mensualmente y miden probabilidad de ocurrencia e impacto. Sin embargo, estas matrices comúnmente son para medir riesgos operacionales y no tienen un foco reputacional

Solo 1 de cada 3 empresas ha implementado o están en proceso de implementar una **medición periódica de la reputación**. Muchas de estas empresas que declaran medir la reputación, en realidad están midiendo calidad del servicio (venta y post venta), percepción de marca o tipo de menciones en medios de comunicación y/o redes sociales

¿CÓMO SEGUIR AVANZANDO EN LA GESTIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL?

La preocupación creciente de las compañías por el manejo del riesgo reputacional se justifica por la mayor exposición pública y por las nuevas expectativas que se han generado en torno a ellas. Es fundamental que las empresas identifiquen e integren con rapidez estos cambios, de manera de no afectar las relaciones con sus grupos de interés⁵. Ello implica identificar, monitorear y mitigar adecuadamente los riesgos reputacionales a los que están afectas.

A pesar de la importancia que actualmente le otorgan las grandes empresas a la reputación, los resultados de este estudio dan cuenta que las compañías, en general, tratan el riesgo reputacional como una de-

rivada de los riesgos operacionales y no como una categoría de riesgo en sí misma. Tal vez por lo mismo, solo un porcentaje menor ha implementado una medición periódica de la reputación y monitorea -a través de un área de estudios o similar- los cambios en las expectativas de los stakeholders. Si bien las compañías, en general, han implementado medidas concretas en la prevención de riesgos reputacionales, estas son más bien aisladas y no responden a un esfuerzo sistemático de la organización por identificar, evaluar y mitigar este tipo de riesgos. La literatura propone algunas recomendaciones para llevar a cabo un manejo del riesgo reputacional integral, eficiente e institucionalizado. ¿Cómo se logra?

1

Dando con el tono correcto

El tono apropiado del que habla Richard Steinberg en su libro "Governance, Risk Management and Compliance" corresponde al conjunto de actitudes guiadas por la ética y la integridad en una organización. Fijar el tono apropiado también requiere determinar cuál será la tolerancia al riesgo que se desea asumir. Según el autor, este tono es fijado principalmente por el CEO y el equipo de gerentes de una compañía, a través de sus palabras y acciones -como asensos o despidos-. Por ello es fundamental que la política de reclutamiento, sobre todo en cargos ejecutivos, incluya chequeos significativos que aseguren que las nuevas contrataciones están alineadas con la cultura organizacional que se desea promover⁶.

Por otro lado, el autor destaca la importancia de contar con códigos de ética que sean escritos de manera amigable, que estén fácilmente disponibles para todos los colaboradores y que sean actualizados periódicamente. Para ello debiera haber un encargado de monitorear el cumplimiento efectivo de estos y de recoger las preocupaciones levantadas por los mismos empleados. De otra forma, se transforman en letra muerta. Por último, también se requiere educación y capacitación continua. El objetivo de estas instancias es que los colaboradores entiendan qué valores y conductas son requeridas, por qué son importantes y dónde pedir ayuda si hay transgresiones a las normas. Estas capacitaciones se deben actualizar en función de acontecimientos o circunstancias que hagan aparecer nuevas preocupaciones en la organización⁷.

5. Carrol, *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*, 670.

6. Richard Steinberg, *Governance, Risk Management, and Compliance. It can't Happen to Us - Avoiding Corporate Disaster While Driving Success* (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2011).

7. *Ibid.*

2

Ampliando la cultura organizacional de la compañía a las terceras partes

Tal como señala Steinberg, mientras los trabajos pueden ser externalizados, la responsabilidad y la reputación nunca lo son. Por ello es esencial que empresas contratistas, proveedores y socios comerciales sean vigilados y controlados como parte del modelo de negocios de la compañía⁸. De esta forma, se busca alinearlos con la cultura organizacional de la empresa y hacer menos probable que se vean envueltos en controversias evitables.

Nuestro estudio reveló que las compañías se sienten medianamente preparadas frente a riesgos derivados de la actuación de terceras partes. Considerando que solo el 44% de las empresas permite que su canal de denuncia y/ o línea ética pueda ser usada por estos actores, se recomienda ampliar estas iniciativas -que permiten la denuncia de prácticas contrarias a la ética- a proveedores, empresas contratistas, socios comerciales e incluso clientes. Todos ellos pueden haber sido testigos de situaciones de soborno, colusión, incumplimiento de normativas, u otro tipo de situaciones reprochables.

3

Monitoreando de cerca las expectativas cambiantes de los stakeholders

Que una empresa se mantenga actualizada de los cambiantes riesgos que enfrenta es una tarea difícil. La novena edición de la "Global Risk Management Survey", revela que el 35% de las compañías considera extremadamente desafiante o muy desafiante la tarea de identificar (y manejar) nuevos y emergentes riesgos⁹. Es que los riesgos reputacionales que enfrentan las empresas no son siempre los mismos y están vinculados, entre otras cosas, a las expectativas cambiantes de sus stakeholders. Por ello, es muy importante monitorearlas.

Nuestro estudio reveló que solo el 21% de las empresas cuenta con un área de estudios o similar dedi-

cada a monitorear cambios en las expectativas de sus stakeholders más importantes. Esta es una tarea pendiente y prioritaria para todas las empresas que aspiran a controlar adecuadamente los riesgos reputacionales.

Por último, es esencial que la información que es relevante para la identificación de nuevos riesgos sea comunicada en una forma y tiempo que permita a la administración tomar las medidas que se requieran oportunamente. La comunicación debe moverse en todos los sentidos, de abajo para arriba, pero también de arriba para abajo y horizontalmente¹⁰.

8. Steinberg, *Governance, Risk Management, and Compliance*, 30.

9. Deloitte University Press, *Global risk management survey, ninth edition. Operating in the new normal: Increased regulation and heightened expectations*, 32, <https://www2.deloitte.com/ru/en/pages/financial-services/articles/9th-global-risk-management-survey.html>.

10. Steinberg, *Governance, Risk Management, and Compliance*, 82

4

Poniendo mayor esfuerzo en la revisión de los planes de objetivos e incentivos

¿Qué tienen en común las crisis reputacionales vividas en el último tiempo por compañías como Lehman Brothers, Enron, la firma de auditoría Arthur Andersen, o la empresa de telecomunicaciones WorldCom? Según Steinberg todas estas compañías transformaron un deseo de competencia razonable en una necesidad obsesiva de alcanzar el desempeño de otros, desestimando el alto riesgo que ello significaba. En ese afán, utilizaron artimañas como inflar el valor de activos inmobiliarios, presentar reportes financieros fraudulentos y destruir documentos contables.

Las métricas de desempeño y los sistemas de incentivos a ejecutivos pueden contribuir a esta pérdida del rumbo. John Doerr enfatiza la importancia de que estos estén alineados a la misión y los valores de la compañía¹¹. No hacerlo puede tener efectos secundarios como un aumento de comportamientos anti éticos, preferencias de riesgo distorsionadas y corrosión de la cultura organizacional¹². Hay que evitar objetivos de desempeño irreales e incentivos desmesurados basados en el reporte de resultados financieros de corto plazo¹³.

Un artículo de la Harvard Business Review hace un conjunto de recomendaciones a la hora de definir los objetivos de los colaboradores. Por ejemplo, se su-

giere el establecimiento de pocos objetivos, porque cuando son muchos las personas tienden a concentrarse en los más fáciles, que generalmente tienen que ver con cantidad y no con calidad. Se debe fijar un horizonte de tiempo apropiado para el cumplimiento. Si bien se pueden proponer objetivos desafiantes, estos deben ser factibles de cumplir¹⁴. En tanto, con respecto a los sistemas de incentivos es fundamental que el directorio de la empresa los revise y evalúe su impacto en el riesgo y la cultura organizacional¹⁵. Nuestro estudio reveló que el 52% de las compañías hace una revisión de los planes de incentivos a sus ejecutivos. Es importante extender a más empresas esta práctica y que se haga lo más seriamente posible, tal como lo hace una empresa del rubro minero entrevistada en el marco de este estudio. Esta contrató a una compañía experta en la materia que la ayuda en el diseño de su sistema de objetivos e incentivos. Además, alinea los KPI de sus colaboradores con los del plan de desarrollo de la compañía y presenta al directorio para su aprobación el plan de incentivos, de modo de evitar que la administración sea juez y parte en el proceso. Por último, la política de bonos, aun cuando los porcentajes que considera son progresivos, es prácticamente la misma para todos los colaboradores, independiente de su rango.

11. Doerr, John, *Measure what matters. How Google, Bono and the Gates Foundation Rock the World with OKRs* (New York: Portfolio Penguin, 2018).

12. Lisa Ordóñez et al., *Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting*. Harvard Business School, 2009, 5, <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-083.pdf>.

13. Steinberg, *Governance, Risk Management, and Compliance*, 129.

14. Ordóñez et al., *Goals Gone Wild*, 14.

15. Deloitte University Press, *Global risk management survey*, 5.

5

Institucionalizando el manejo del riesgo reputacional

El manejo del riesgo en la empresa es un proceso holístico y sistemático que busca identificar, evaluar y gestionar aquellos riesgos que puedan interferir con el logro de cualquiera de los objetivos corporativos¹⁶. Esta misma definición sirve para el manejo del riesgo reputacional, con la diferencia que este último se limita a aquellos riesgos que pueden afectar la reputación corporativa. Como es un proceso sistemático que envuelve a toda la compañía, es fundamental cumplir con dos principios: que sea considerado como un riesgo estratégico -y por tanto sujeto a supervisión

directa del directorio o de algún comité- y que sea considerado en todas las definiciones y procesos organizacionales. En otras palabras, se requiere que el propósito, la estrategia, el plan de implementación, los recursos, las métricas de desempeño y el sistema de compensación estén basados en una evaluación del riesgo. Un alineamiento de todos estos elementos contribuye a mejorar la cultura corporativa¹⁷.

Steinberg enumera otros tres componentes claves que deben ser gestionados para un apropiado manejo del riesgo reputacional:

A. Evaluación de los riesgos:

Determinar su probabilidad de ocurrencia y potencial impacto en la organización.

B. Respuesta a los riesgos:

Decidir si se evitan, aceptan, reducen su probabilidad de ocurrencia o se comparten con otros actores y desarrollar las acciones necesarias para cumplir esa decisión.

C. Actividades de control:

Establecer e implementar políticas y procedimientos que contribuyan a llevar a cabo la respuesta al riesgo que se decidió.

El riesgo reputacional seguirá volviéndose más crítico en los años que vienen, por lo que las compañías deberán continuar mejorando sus capacidades en el manejo de este riesgo. Todas estas capacidades deben estar desarrolladas cuando una crisis golpee a las empresas, porque el peor momento para diseñar un plan de gestión de crisis es cuando el problema ya se presentó¹⁸.

16. COSO, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, 2, <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>.

17. Steinberg, *Governance, Risk Management, and Compliance*, 290.

18. Deloitte, *2014 Global Survey on Reputation Risk*, 17, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/gx_grc_Reputation@Risk%20survey%20report_FINAL.pdf.

| BIBLIOGRAFÍA

- Brand Finance. *Informe anual del valor de los intangibles en todo el mundo 2016*. https://brand-finance.com/images/upload/gift_spain_171116.pdf.
- Carrol, Craig. *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*. United States: Sage Publications, 2016.
- COSO. *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, 2004. <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>.
- Deloitte, *2014 Global Survey on Reputation Risk*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/governance-risk-and-compliance/articles/reputation-at-risk.html>.
- Deloitte University Press. *Global risk management survey, ninth edition. Operating in the new normal: Increased regulation and heightened expectations*, 2015. <https://www2.deloitte.com/ru/en/pages/financial-services/articles/9th-global-risk-management-survey.html>.
- Doerr, John. *Measure what matters. How Google, Bono and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. New York: Portfolio Penguin, 2018.
- Ordóñez, Lisa, Maurice Schweitzer, Adam Galinsky, Max Bazerman. *Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting*. Harvard Business School, 2009. <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-083.pdf>.
- Oxford University Centre for Corporate Reputation, SAID Business School. *Rebuilding Trust in Business*.
- Steinberg, Richard. *Governance, Risk Management, and Compliance. It can't Happen to Us - Avoiding Corporate Disaster While Driving Success*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2011.