





DE LOS CUENTOS A LAS CUENTAS: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA AGENDA DEL CEO

Luis Mastroeni Camacho

RESUMEN

A pesar de que la Responsabilidad Social (RS) tiene más de tres décadas de haber sido incorporada en muchas empresas, y es una forma de gestionar los negocios, son pocas las empresas que lo hacen con un impacto que genere valor social, ambiental y económico de manera equilibrada y con un retorno adecuado.

Son muchas las razones que pueden existir, pero el liderazgo del tema dentro de las organizaciones es probable que sea la razón de mayor peso. Aunque existen datos, casos de éxitos, procedimientos, buenas prácticas y demostración contundente de que esta forma de operar es la ideal y, más aún, después de la pandemia; cuesta mucho que las Juntas Directivas, directores generales o CEO's y otros ejecutivos de primer nivel tengan el tema en su agenda o dentro de su círculo más cercano.

Un repaso por la historia de la RS, y una demostración con datos actualizados, pretende crear en los líderes de las organizaciones, la urgencia de que se hagan cargo de este tema con la misma prioridad que le dan a los temas comerciales, financieros o de capital humano.

Palabras clave: juntas directivas, estudio de casos, historia, pandemia, cuentas

ABSTRACT

Despite the fact that Social Responsibility (SR) is a way of managing business that has been incorporated in many companies for more than three decades, yet very few do so with an impact that generates social, environmental and economic value in a balanced manner and with an adequate return for the company.

There are many reasons that may exist, but the lack of priority on the issue within organizations is likely to be the most important. Although there are data, case studies, procedures, good practices and a strong demonstration that this way of operating is the ideal and even more so after the pandemic. It costs a lot for Boards of Directors, CEOs and other top-level executives to have the issue on their agenda or within their closest circle.

A review of the history of SR and a demonstration with up-to-date data aims to create an urgency for organization leaders to take up this issue with the same priority that they give to commercial, financial or human capital issues.

Key words: boards of directors, case studies, history, pandemic, accounts.

Luis Mastroeni Camacho es Profesor de LEAD University. Bachiller en Periodismo, Licenciado en Comunicación de Mercadeo y MBA con énfasis en Mercadeo. Diplomado en Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile y la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR). Del 2003 al 2013 trabajó en Grupo Purdy Motor como director de relaciones corporativas y sostenibilidad. En el 2015 ingresó a BAC Credomatic Costa Rica, como gerente de Responsabilidad Social, hasta el 2020, año en que inicia labores en la Cooperativa de Productores de Leche, Dos Pinos.

INTRODUCCIÓN

Desde que Howard Bowen escribiera su libro: “La responsabilidad social del hombre de negocios” en 1953, hasta que el año pasado que el World Economic Forum (WEF) empezó a hablar del capitalismo de los stakeholders, muchas buenas prácticas se han dado en lo que respecta a las responsabilidades de las empresas con la sociedad. Sin embargo, la mayoría de las Juntas Directivas, gerentes y directoras generales, siguen sin tener el tema en sus agendas de reuniones frecuentes y, aún menos, en los planes de trabajo de sus ejecutivos. Es decir, no deja de ser un tema “light”, a pesar de toda la evidencia que existe.

Lo anterior, es una posible razón del por qué solo el 42% de las empresas encuestadas en el estudio de KPMG sobre la gestión de la sostenibilidad en Costa Rica (2019-2020) evalúa los impactos del negocio desde la triple utilidad (la que agrega valor ambiental, social y económico de manera equilibrada). La hipótesis es que de ser parte de la agenda del CEO, el tema sería mejor evaluado, pues parte de las funciones de los líderes tiene que ver con anticipar los riesgos en los que puedan caer las operaciones y sufrir consecuencias que deterioren el estado de resultados.

La sostenibilidad cada día más es un asunto de riesgos y menos de filantropía y donaciones. Así lo deja ver el estudio sobre riesgos para los negocios que todos los años publica el WEF en su reunión de Davos, que este año y por razones de pandemia, tuvo que ser virtual. En resumen, el documento deja claro, que consistentemente y desde el año 2016, los riesgos sociales, ambientales, políticos y tecnológicos tienen mayor impacto en el futuro de los negocios.

Otra posible razón de la falta de interés de los CEO, la exponía hace unos años una edición de Harvard Business Review al preguntarse: si ya existe la información, si ya se cuenta con datos que dejan claro que la responsabilidad social es la manera adecuada para que una empresa sea sostenible, ¿por qué no es un tema más común en las organizaciones? y, ¿por qué cuesta tanto que las Juntas Directivas lo asuman como aspecto de máxima prioridad? La misma revista se aventuraba en las respuestas y exponía, en resumen, que si quienes dirigen las empresas no creen en esto y no asumen el tema como parte de la estrategia, nunca llegará a hacer una prioridad.

Esto lleva a otra cuestión interesante; ¿es más fuerte la creencia que los datos?, en este caso, así parece. Lo mismo sucede con el tema de género e igualdad en las empresas. El éxito de una organización equitativa

y diversa está demostrado, pero no es la norma en las organizaciones. Una vez más creer, defender y liderar el tema, sigue siendo lo más importante. Las pruebas ya están, hacen falta los líderes.

EL PROCESO HASTA NUESTROS DÍAS

Al libro de Bowen, como una de las primeras evidencias de un documento en el tema de la responsabilidad social, hay que sumarle otros textos, pero además movimientos que poco a poco pusieron en evidencia la importancia de que las empresas se hicieran cargo de sus impactos, sobre todo, de aquellos que no estaban generando verdadero bienestar.

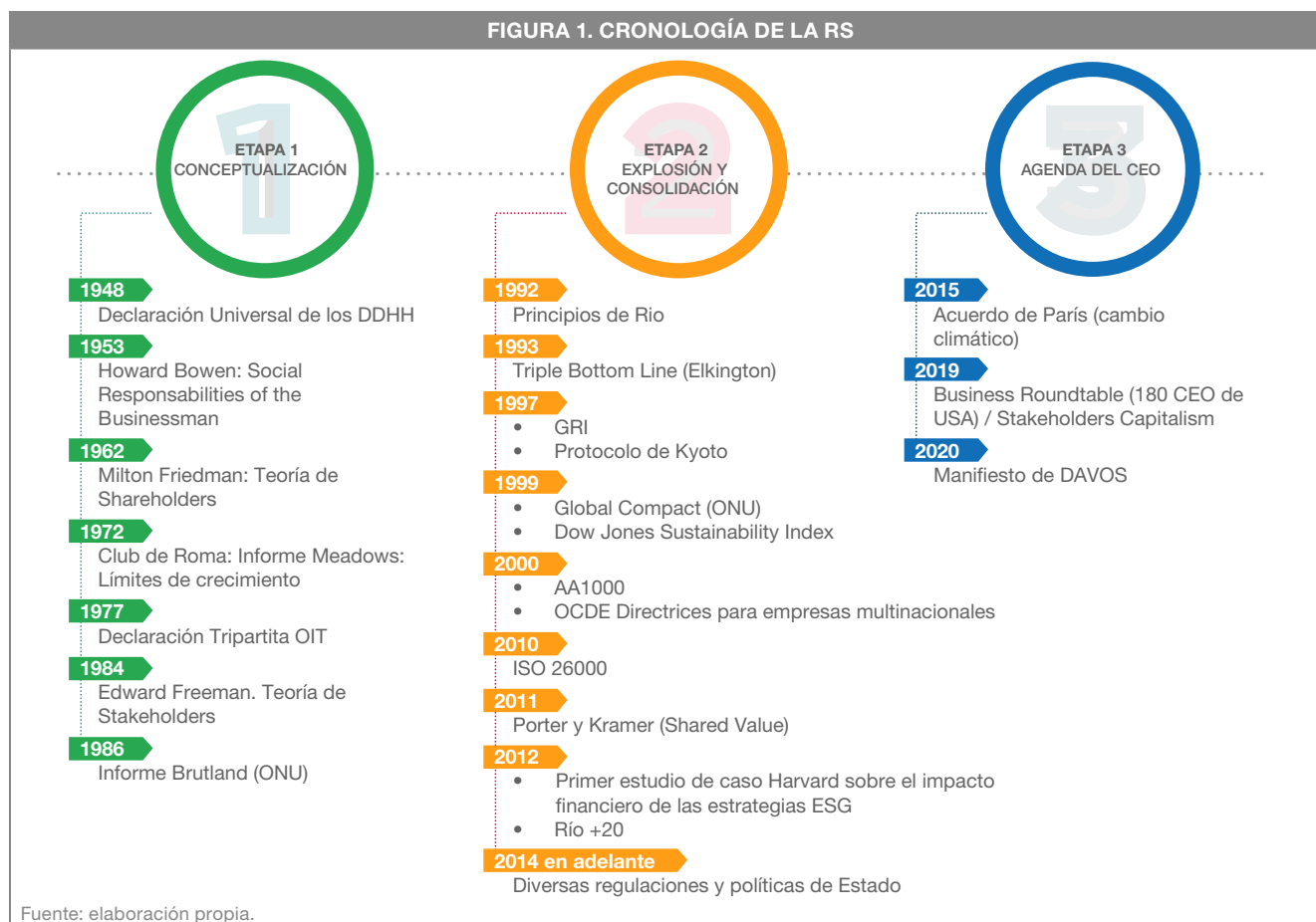
Porque la responsabilidad social es eso y nada más. Es el manejo que una empresa le da a sus impactos (positivos y negativos); es cómo una empresa brinda soluciones que permitan seguir manteniendo el negocio (rendimiento a los accionistas), pero a la vez no dañe y genere beneficios para el resto de los públicos de interés (stakeholders). Es importante hacer énfasis en que la responsabilidad social ha conseguido ser un movimiento mundial en donde los inversionistas, fondos multilaterales, bancos y consumidores, preguntan a las empresas cómo logran hacer un producto, dónde lo hacen, quién lo hace, con qué materiales, entre otras cosas.

Esta manera de gestionar empresas no es más un asunto de moda, un asunto de buena voluntad o de asistencialismo, hoy en día, y aún más desde que el Covid19 se hizo presente en el planeta, es la forma más inteligente de dirigir un negocio.

Los movimientos que han desencadenado el tsunami que hoy en día provoca la RS en el mundo, iniciaron en el siglo pasado (ver figura 1). Hay mucha literatura al respecto, pero la mayoría coincide en que más que una propuesta metodológica, se generó como una serie de felices acontecimientos que el mundo fue desarrollando a lo largo de años.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos (DDHH) de 1948, generó una reflexión que poco a poco hizo que el mundo empezara a analizar las acciones de los Gobiernos y los seres humanos a partir de una base universal de derechos, accesos esenciales y otros. Más adelante la Organización de Naciones Unidas (ONU) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) publicaron materiales que relacionaron el tema de los DDHH con las

FIGURA 1. CRONOLOGÍA DE LA RS



prácticas empresariales y las exigencias aumentaron (y siguen en ascenso).

Sin embargo, y luego del espaldarazo que le diera la Declaración Universal de los derechos Humanos a la RS, un economista vendría a imponer una tesis que resultó ganadora por muchos años: Milton Friedman. Su posición era que el empresario no tenía otra “responsabilidad social” más que aumentar las ganancias de los accionistas. Su artículo de 1970 en el *New York Times* evidenciaba una completa desconexión con el contexto e imponía una idea, que aún hoy muchos empresarios tienen.

Antes de continuar haciendo un recuento de dónde está en el 2021 el tema de la responsabilidad social, es necesario ahondar en un punto vital. ¿Es realmente este tema relevante o es mejor quedarse con la definición de Friedman? (Friedman, 1970).

Una parte de la respuesta está en un artículo de *Harvard Business Review* en el 2011 (Porter, 2011) que se

propuso armar el “business case” de la responsabilidad social y lo logró. Una de sus líneas dice: “este informe revisa las investigaciones más destacadas sobre el tema y proporciona ejemplos prácticos de iniciativas de responsabilidad social que también son buenas para la empresa y sus resultados”.

Y luego de esta sentencia, vinieron investigaciones como la de MSCI (proveedor de herramientas y servicios de apoyo a la toma de decisiones críticas para la inversión global) que evidenciaron que las empresas que tomaban en cuenta aspectos sociales, ambientales y de gobernanza en su estrategia (ESG por sus siglas en inglés) eran mejor evaluadas, que otras que no lo hacían, en los mercados de inversión. Sobre esta misma línea se pueden encontrar variedad de estudios al respecto. (Mortier, 2019).

También es importante mencionar el *Dow Jones Sustainability Index*¹ otra forma de analizar las empresas, no solamente desde los aspectos meramente

¹ El *Dow Jones Sustainability Index*, es un conjunto de varios índices de sostenibilidad que integran a las compañías con alto desempeño en diferentes ámbitos como el económico, el social y el ambiental. Tal como su nombre lo indica, es necesario que dichas compañías coticen en bolsa para que puedan ser parte.

económicos, sino los sociales y ambientales. Es decir, está ampliamente demostrado que la sostenibilidad no solo es una forma de hacer negocios de la manera correcta, sino que también le hace bien al largo plazo de la organización que lo practica.

El año pasado, la encuesta del Grupo Financiero HSBC sobre financiamiento e inversión sostenible aseguraba que el 90% de los Bancos, 85% de los fondos de pensión y 58% de los grandes patrimonios familiares tienen criterios ESG para elegir dónde colocar el dinero.

Por último, Larry Finks, el CEO del fondo de inversión más grande del mundo (Black Rock), ha hecho famosa una carta anual a sus clientes, (Fink, 2021) pues ya son varias las veces en donde, entre otras cosas, advierte sobre el riesgo del cambio climático y cómo este debe ser prioridad en la manera en que se hacen los negocios.

Volviendo a la era de Friedman, es importante destacar que tiempo después, un grupo de valientes en el Club de Roma exponía en 1972 el informe Meadows (Meadows, 1972), que entre, otras cosas, trataba el tema de los “límites del crecimiento”. Es decir, empezaban los primeros planteamientos con respecto a las capacidades que el mundo ponía tener frente a un desenfrenado aumento del consumismo y la producción. Esto puso sobre la mesa la variable de cómo, desde la realidad de las empresas, se podía hacer algo para que el futuro y el desarrollo, en armonía con la sociedad, pudiera ser viable.

Para concluir este breve repaso es importante mencionar el Informe Brundlandt, de 1987, que se llamó así por su principal impulsora la ex primer ministra noruega Gro Harlem Brundlandt (Brundlandt, 1987), donde la ONU por primera vez habla de desarrollo sostenible y lo describe y además la serie de cumbres y conferencias sobre medio ambiente y biodiversidad que se dieron en los 90's. A todo esto, se suma en 1999, el Pacto Global de la ONU, donde se habla de una serie de esfuerzos mínimos que deben hacer las empresas para contribuir con la sociedad. (Annan, 1999).

La cereza del pastel llegó en el 2010 (antes de eso el Global Reporting Index (GRI) fue un gran logro de la humanidad) con el lanzamiento de una norma ISO de RS, llamada ISO 26000, que hoy en día sigue siendo el marco de referencia en la que se deberían basar las estrategias de RS serias. Todo lo anterior es importante para decir que la RS no apareció en un salón de clase universitario, sino que ha sido el resultado de una serie de acontecimientos que la misma sociedad ha ido empujando y que hoy tienen a las empresas en un punto de no

retorno, en el que o adaptan sus estrategias a este nuevo contexto o no tendrán oportunidades en el largo plazo. En otras palabras, si no la gestionan así, no podrán ser protagonistas en la nueva normalidad.

¿QUÉ FALTA?

Al tratar de responder la pregunta inicial, de por qué el tema no es más común en las agendas de los directores de las empresas, otra posible respuesta puede ser que no todos los mercados e industrias están sometidas a las mismas presiones.

Los mercados son diversos y algunos, todavía, no están exigiendo de manera tan contundente los temas no financieros como parte de las debidas diligencias o exigencias para hacer negocios. Sin embargo, es deber de los líderes dar un paso al frente y empezar a gestionarlos. No hacer nada en estos momentos de la historia, no es una opción.

Es importante hacer una diferencia entre los mercados más y menos sofisticados financieramente. Por mercados sofisticados se debe de entender aquellos que hoy en día cuentan con empresas públicas, cuyo fondeo depende de inversionistas múltiples. A estas empresas son las que más rápido les ha llegado la necesidad de comportarse de forma más responsable, no como algo “decorativo”, sino como un requerimiento si desean más inversión.

La diferencia es vital por el grado de velocidad que llevan las exigencias. Como ya se dijo, en un mercado sofisticado estas prácticas son fundamentales, pues ya lo demandan los inversionistas. En un mercado un poco más simple, como las economías de Latinoamérica se hace más complejo, pues todo depende de las familias que lideran las empresas o de los grupos de empresarios que se unen para formar organizaciones de capital privado. Uno de los únicos que presiona a estas empresas es el consumidor y ahí la evolución es más lenta.

Los mercados más simples no han sentido aún la presión tan intensa, pero llegará y no solo de la mano de los inversionistas, sino también de los bancos y de organizaciones financieras que pueden aportar capital de trabajo. La presión es distinta, pero existe. Es decir, cada vez más los bancos se ven obligados a pedir información no financiera que deje claro cómo se está preparando la empresa para los riesgos del futuro y los clientes (Business to Business), sobre todo, por otra parte, no quieren hacer negocios con quienes saben podrían poner, a mediano

plazo, en riesgo sus operaciones. Es un círculo virtuoso y cuyos efectos apenas se están empezando a ver.

La presión en los mercados se une a la presión de los consumidores, que cada vez más es una realidad. Estudios de la empresa Tetra (Tetra, 2019) han demostrado que, a diferencia de otros años, el consumidor está dispuesto a pagar más por los productos cuyos procesos sean sostenibles, respeto por sus colaboradores, manejo de residuos adecuados, etc. Hay una oportunidad en esto para las empresas y el consumidor lo está premiando.

Los mercados, los bancos, el consumidor, ¿qué más? el último eslabón (que también es el más caro) es la legislación. Los gobiernos en el mundo (sobre todo en Europa) están comprendiendo que cumplir con las exigencias ciudadanas que quieren países con mayor bienestar y desarrollo, pasa por generar un desarrollo sostenible que haga viable la vida, los negocios, el medio ambiente, las ciudades, entre otros. Hacer viable la vida solo es posible si todos los actores del desarrollo en los países se ponen de acuerdo y logran que la aguja se mueva hacia el logro de factores positivos. (Merkel, 2020).

Tomando en cuenta lo anterior, y si las empresas no se adelantan generando más alianzas público-privadas para el desarrollo, más proyecto de impacto colectivo y más acciones que generen bien común, entonces los gobiernos empezarán a exigir estas acciones con leyes, con reglamentos, con exigencias que hagan el cumplimiento de estos aspectos una obligación y no una acción desde la voluntad de las empresas. ¿Cuál es la diferencia? El costo. Es más barato ir generando acciones que poco a poco lleven a la empresa a gestionar su negocio desde la triple utilidad y no esperar a que la ley se imponga y exija un accionar que no se tiene y que saldrá carísimo ponerlo a funcionar a tiempo y antes de que se apliquen suspensiones o cierre en las operaciones.

Todo lo que se ha escrito hasta ahora no es nuevo. Este desarrollo existe hace mucho tiempo y hay muchas empresas que ya lo practican, sin embargo, no es suficiente. Lo que falta es una acción decidida de líderes que dejen de ver tanto el resultado de corto plazo y empiecen a levantar más la mirada hacia el largo plazo, hacia sus públicos de interés y quieran liderar la escucha atenta y la observación de su entorno.

LOS PRIMEROS PASOS Y EL RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN

Los líderes deben entender que este es un tema de la alta dirección. Esto no puede seguir siendo el recargo de

algunas áreas o la responsabilidad de dos o tres personas que, si bien es cierto, son tomados en cuenta en el presupuesto anual de la empresa, lo que hacen son proyectos desarticulados y que no le aportan a la estrategia del negocio.

La Junta Directiva debe estar constantemente informada y debe tomar las decisiones que tienen que ver con sostenibilidad, así como lo hacen con proyectos, finanzas, tecnologías de información y otros temas de vital importancia. Sin embargo, para que eso se dé el CEO debe ser quien lidere estos procesos.

Si no está en la agenda del CEO, no existe. Por más que se le destine algún recurso (humano o material) al tema, si la sostenibilidad no está en la cabeza del líder y no lo defiende constantemente, no lo visibiliza en su discurso, en su agenda, en su día a día, el tema se pierde y vuelve solo en el momento de un voluntariado, una foto para alguna revista o peor aún, en momentos de crisis.

A continuación, se sugiere un proceso para que la sostenibilidad pueda superar la decisión de la Junta Directiva y sea algo vivo en la empresa, que la haga disminuir los riesgos y aumentar las oportunidades (ver figura 2).

Todo inicia con la revisión interna de los procesos y los impactos. Lo primero que se debe hacer es un análisis detallado de cómo la empresa impacta a los públicos de interés, cómo logra concretar sus servicios o sus productos. A partir de esos insumos, la organización comprende dónde están sus brechas (distancia entre lo que debería hacer y lo que está haciendo).

Con esto más claro, es importante ir a consultar a los públicos de interés y conocer sus expectativas. De esta forma el panorama queda claro. Lo que quiere el negocio y lo que espera la sociedad, debe estar, de alguna manera, alineado, no para complacer a todos, sino para sobrevivir en el tiempo. El negocio debe entender que no puede operar correctamente si el contexto se complica o se deteriora, por lo que le conviene aportar, desde lo que hace, para que todos estén cada día mejor.

Una vez con estas dos partes claras, se genera una estrategia para cerrar brechas y trabajar de la mano de la organización en un plan donde todos contribuyen y son calificados al respecto. Es decir, los bonos de los ejecutivos no son solo por cumplimientos financiero, sino que también deben cumplir con indicadores ambientales y sociales, para poder ser tomados en cuenta en el proceso de bonificación anual.

La evaluación y la rendición de cuentas (a través de una memoria o reporte) son los últimos pasos en este proceso.



Se evalúa como se hace con cualquier estrategia en una empresa y se debe rendir cuentas, pues la sostenibilidad es, además, un ejercicio de transparencia con los públicos de interés. Y luego de eso, el ciclo vuelve a empezar.

Al considerar todo lo anterior queda pendiente el retorno de la inversión. A pesar de que se ha dicho que sobran los documentos y buenas prácticas donde el tema se demuestra, es relevante brindar algunos argumentos al respecto.

Primero hay que decir que la pregunta correcta no es: ¿cuánto más va a vender el negocio por gestionarse de manera socialmente responsable?, lo correcto es: ¿qué le puede pasar a la empresa si no empieza a gestionarse de esta manera?

Es más caro no estar listo.

El retorno sobre la inversión llegará, sin duda, pero no necesariamente en un inicio como dinero adicional. Llegará de varias maneras que es importante mencionar:

- a. **Atracción de talento:** Los nuevos talentos (milenials y otros) desean trabajar en empresas que le hagan bien a la sociedad en las que operan (Deloitte, 2018).
- b. **Baja en rotación:** En este tipo de empresas las personas desean realizarse y perdurar, por lo

que los costos que implican los altos niveles de rotación empiezan a bajar.

- c. **Ahorro en pago de servicios:** Las empresas responsables hacen inversiones para generar sus recursos de manera positiva para el ambiente y eso impacta el pago de servicios como el agua, la energía, los combustibles y otros.
- d. **Nuevos mercados:** Ya hay mercados y clientes que solo desean trabajar con empresas de este tipo, quienes no estén preparadas o haciendo algo al respecto, empezarán a perder oportunidades para hacer nuevos negocios.
- e. **Reputación:** Según el Reprack² del 2021 el 41% de la reputación de una empresa está basada en su estrategia de RS. Hoy en día la reputación está considerada el intangible más relevante para una empresa. (Ford, 2020)
- f. **Menores costos legales:** Al estar adelantada a su tiempo, la empresa que se gestiona así va a estar lista cuando los gobiernos impongan leyes en temas sociales, ambientales o de derechos humanos y al estar listas, no tendrán que invertir presupuestos adicionales para cumplir con los tiempos que demande quien dicte la ley.

² Empresa líder a escala mundial en medición y ranking de reputación de marca.

- g. Licencia para operar:** Este es un término muy usado, pero es parte de esos retornos. Al estar haciendo negocios responsables y equilibrados, las comunidades están agradecidas y premian con su respaldo a las marcas, dejando que operen con normalidad y evitando que haya reclamos que pongan en riesgo la operación.
- h. Más valor.** La última encuesta de la firma Mckinsey, publicada en abril de este año y que pregunta sobre el valor que le genera a las empresas la gestión correcta de la sostenibilidad, dice que casi un 50% de los entrevistados afirma que la sostenibilidad le generará más valor dentro de cinco años, de lo que hoy genera. (Granskog, 2021).

El retorno sobre la inversión también está demostrado. Ahora es el momento de que los líderes se dejen de “cuentos”, tomen el control de esta gestión y que comprendan que de no hacerlo pronto les pesará a la hora de rendir sus “cuentas”.

Como se puede observar a lo largo del artículo la decisión de convertirse en una empresa socialmente responsable debe estar en la agenda del CEO, quien lleva bajo sus hombros los temas y prioridades que se visibilizan ante la Junta Directiva. Si la cabeza de la organización no tiene consciencia, es más, no se capacita en estos temas, nunca será posible que la contundencia de los datos que hasta el día de hoy existen, sea un tema de conversación y análisis en el espacio donde realmente suceden las cosas en las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Annan, K. (1999). The UN Global Compact. Recuperado de: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>
- Deloitte. (2018). *The Deloitte millennial survey 2018*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/bd/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- Fink, L. (2021). CEO Letter. Recuperado de: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
- Friedman, M. (13 de setiembre de 1970) A Friedman doctrine- The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- KPMG. (2020). *Gestión de la sostenibilidad en Costa Rica*. Recuperado de: <https://home.kpmg/cr/es/home/tendencias/2020/02/Gestion-de-la-sostenibilidad.html>
- Mckinsey. (abril, 2021). *How companies capture the value of Sustainability: survey findings*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Sustainability/Our%20Insights/How%20companies%20capture%20the%20value%20of%20sustainability%20Survey%20findings/How-companies-capture-the-value-of-sustainability-Survey-findings-vF.pdf?shouldIndex=false>
- Meadows, D. (1972) Limits to Growth. Recuperado de: <http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf>
- Merkel, A. (2020). 2020s –The decade of sustainability. Recuperado de: <https://www.bundesregierung.de/breg-en/issues/sustainability/annual-meeting-german-council-for-sustainable-development-1925718>
- Mortier Vincent. (2019). ESG investing and equity asset pricing: key findings. Recuperado de: <https://research-center.amundi.com/files/nuxeo/5b7a8d44-9aaa-4539-8e5c-8fc12458f789>
- MSCI. (12 de noviembre, 2018). *How markets Price ESG*. Recuperado de: <https://www.msci.com/www/research-paper/how-markets-price-esg-have/01159646451>
- Porter, My otros. (Enero-Febrero 2011). How to fix capitalism. Recuperado de: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- TetraPak. (2019). Global Report in consumer insights. Recuperado de: <https://www.tetrapak.com/content/dam/tetrapak/publicweb/gb/en/sustainability/documents/Tetra-Pak-Consumer-Environmental-Trends.pdf>
- Tonello, M. (26 de junio, 2011). *The business case for corporate social responsibility*. Recuperado de: <https://corpgov.law.harvard.edu/2011/06/26/the-business-case-for-corporate-social-responsibility/>
- World Economic Forum. (19 de enero, 2021). *The Global Risks Report 2021*. Recuperado de: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021>
- Wright Ford, K. (2021) Reptrack Reputation. Recuperado de: <https://www.reptrak.com/rankings/>