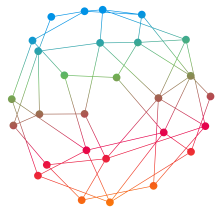


APPROACHING THE FUTURE 2021

TENDENCIAS EN
REPUTACIÓN Y GESTIÓN
DE INTANGIBLES



2021

APPROACHING THE FUTURE

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN
Y GESTIÓN DE INTANGIBLES

INFORME DE

**CORPORATE
EXCELLENCE**

CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP



CANVAS
ESTRATEGIAS SOSTENIBLES

UN INFORME DE



PARTNERS DE INVESTIGACIÓN



DISEÑO, AUDIOVISUAL Y MAQUETACIÓN
ELEVENTH FLOOR

ENTIDADES COLABORADORAS



ÍNDICE

CARTA DE PRESENTACIÓN	4
FICHA TÉCNICA	7
RANKING DE TENDENCIAS	10
MACROTENDENCIAS	22
• NUEVOS LIDERAZGOS PARA UNA NUEVA REALIDAD	23
• MUNDO POSCOVID, VULNERABLE E INCIERTO	25
• PROPÓSITO CORPORATIVO, DE LA DEFINICIÓN A LA ACTIVACIÓN	28
• HACIA UNA SOCIEDAD HÍBRIDA DIGITAL	31
• EMERGENCIA CLIMÁTICA Y ECONOMÍA VERDE	34
TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y MARCA	37
• MEDICIÓN Y GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN Y EL RIESGO REPUTACIONAL EN TIEMPOS DEL CAPITALISMO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	38
• DEL TELETRABAJO A LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL	43
• NUEVOS MODELOS DE COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE INTANGIBLES	46
• MARCAS REGENERATIVAS EN LA ERA DEL ACTIVISMO	49
TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD	51
• CRECIMIENTO INCLUSIVO, UN RETO GLOBAL	52
• AGENDA 2030, CUENTA ATRÁS PARA ACTUAR	55
• INVERSIONES SOSTENIBLES: MÁS RENTABLES Y RESILIENTES	58
TENDENCIAS EN ÉTICA Y TRANSPARENCIA	61
• INTEGRIDAD Y ÉTICA EN UN MUNDO DIGITAL	62
• LA GOBERNANZA ASG EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN	65
• REGULACIÓN Y REPORTE IMPULSAN LA TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN NO FINANCIERA	68
METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	71
EQUIPO DE INVESTIGACIÓN	75
FUENTES Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77



CARTA DE PRESENTACIÓN: UN AÑO PARA LA TRANSFORMACIÓN

Un año después del estallido de la pandemia, publicamos una nueva edición de ***Approaching the Future 2021: Tendencias en reputación y gestión de intangibles***. Más que nunca, el estudio tiene el objetivo de ayudar a empresas y profesionales a descubrir la evolución de las principales tendencias que marcan el presente y futuro de las organizaciones para tomar decisiones en un mundo incierto, complejo y cambiante que requiere de una profunda transformación.

Approaching the Future se presenta como una **herramienta práctica e imprescindible para conocer y navegar correctamente en esta nueva realidad, identificando los 15 asuntos más importantes hoy y en el futuro, así como los procedimientos que están implementando las organizaciones para responder a estos retos**, con especial foco en España y en América Latina.

**2021**

APPROACHING THE FUTURE
TENDENCIAS EN REPUTACIÓN
Y GESTIÓN DE INTANGIBLES

UN AÑO PARA LA TRANSFORMACIÓN

Los principales resultados de esta edición desvelan que las organizaciones tratan de impulsar un **nuevo estilo de liderazgo responsable y transformador**, centrando sus esfuerzos en los siguientes ámbitos

- 1 **La adaptación al contexto de pandemia**, que está generando especiales cambios en el ámbito laboral, la comunicación y los productos y servicios.
- 2 **La digitalización**, concretamente las nuevas formas para organizar el trabajo y los procesos digitales, con el foco en los clientes y empleados, así como en el lanzamiento de nuevos productos y servicios *online*.
- 3 **La comunicación** como herramienta esencial para adaptarse a la realidad de pandemia, y donde la escucha y seguimiento de las expectativas y exigencias de los grupos de interés (clientes, empleados y opinión pública) se convierte en el factor que más impacta en las estrategias de comunicación corporativa.
- 4 **El propósito corporativo**, entendido como el fundamento de la estrategia y como la herramienta más poderosa de transformación masiva y de alineamiento organizativo. El propósito asegura la coherencia, autenticidad e integridad, que son la base para la confianza, la buena reputación, la resiliencia y los comportamientos de apoyo de todos los grupos de interés que necesita la empresa con futuro.
- 5 **La gestión de la reputación y el riesgo reputacional**, que se convierte en un elemento fundamental para ofrecer inteligencia contextual, identificar riesgos y oportunidades, e integrar procesos organizativos de mejora continua considerando las expectativas y exigencias de los grupos de interés en la toma de decisiones empresariales.
- 6 **La ciberseguridad**, que adquiere relevancia debido al incremento del uso de Internet y la conectividad en este nuevo contexto.

**2021**

APPROACHING THE FUTURE
TENDENCIAS EN REPUTACIÓN
Y GESTIÓN DE INTANGIBLES

UN AÑO PARA LA TRANSFORMACIÓN

En *Approaching the Future 2021* desvelamos, a su vez, cómo la COVID-19 ha transformado las prioridades de las organizaciones, que han concentrado sus esfuerzos en afrontar las consecuencias más inmediatas de la pandemia. De esta forma, y **aunque todas las tendencias identificadas presentan altos valores de relevancia, vemos una desaceleración en temas que son cruciales para el modelo de empresa con futuro, como son la emergencia climática o la Agenda 2030.** El año pasado la Agenda 2030 era el segundo asunto en el que más se estaba trabajando, con un 41 % de organizaciones comprometidas con su avance, mientras que en 2021 esta cifra se ha reducido a un 25,1 %. Observamos resultados similares con la emergencia climática, que en 2020 estaba entre los tres temas más relevantes y en 2021 ocupa el puesto número 11, aunque cabe destacar que el número de empresas que continúan progresando en este asunto se mantiene por encima del 25 %.

Pese al impacto de la COVID-19 en el mapa de prioridades de las organizaciones, observamos cómo las organizaciones **apuestan por impulsar un liderazgo responsable, basado en la creación de valor a largo plazo y su distribución equilibrada entre sus grupos de interés.** Un ejemplo de ello lo observamos en la relevancia que le dan a este ámbito, que lidera el *ranking* de tendencias, así como en los avances que están realizando en la implementación del propósito corporativo como marco estratégico que asegura coherencia, autenticidad e integridad, y que es la base para la confianza, la buena reputación, la resiliencia y los comportamientos de apoyo de todos los grupos de interés que necesita la empresa con futuro.

Approaching the Future 2021 incorpora, además, un análisis de los ecosistemas digitales en aras de identificar los asuntos que despiertan sentimientos más positivos y congregan grandes volúmenes de conversación e interacción, y que deben ser vistos como una oportunidad para la generación de *engagement*, diferenciación y construcción de confianza y legitimidad. Así, observamos que los aspectos más relevantes para la sociedad, en términos de sentimiento y movilización de grandes audiencias, son **la digitalización, la inversión sostenible y el impulso de nuevas formas de trabajo.** Este contraste hace de *Approaching the Future* una herramienta única al ofrecer una lectura profunda del contexto e información relevante para la toma de decisiones.

Para realizar *Approaching the Future 2021* hemos contado con las aportaciones de más de 500 profesionales y con entrevistas en profundidad con 8 grandes expertos y expertas en reputación, marca, sostenibilidad, ética y transparencia. Además, hemos incorporado la perspectiva de tendencias sociales de Punto de Fuga y el análisis de los ecosistemas digitales del Aula de Mecenazgo para la Innovación de Métricas y Gestión de Intangibles y el Centro de Investigación Social Aplicada (CISA) de la Universidad de Málaga.

Desde aquí, queremos dar las gracias a todos los profesionales que lo han hecho posible, y a la red de entidades colaboradoras que han ayudado a dar difusión a la investigación en todo el mundo. Confiamos en que *Approaching the Future 2021* aporte una mirada clara y en profundidad sobre las tendencias en gestión empresarial para construir una nueva realidad donde la reputación, la sostenibilidad y la ética vertebran un liderazgo responsable y consciente por parte de las organizaciones.



Ángel Alloza

CEO Corporate Excellence -
Centre for Reputation Leadership



Claudina Caramuti

Cofundadora y Directora de Desarrollo
CANVAS Estrategias Sostenibles



Isabel López Triana

Cofundadora y Directora General
CANVAS Estrategias Sostenibles

FICHA TÉCNICA

Approaching the Future es el informe anual elaborado por **Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership** y **CANVAS Estrategias Sostenibles** que analiza las tendencias en reputación y gestión de intangibles que más impactan en la gestión empresarial.

En 2021 hemos apostado por **ampliar la dimensión del estudio**, incluyendo más fuentes y consultas, entrevistas en profundidad y nuevos avances tecnológicos:



Analizamos **400 fuentes secundarias**, 150 más que el año anterior.



La consulta a directivos y profesionales ha alcanzado los **500 participantes** gracias a la colaboración de una amplia red de organizaciones colaboradoras a nivel internacional.



Incluimos nuevos datos sobre el impacto de la pandemia y prioridades a futuro a partir de **8 entrevistas en profundidad a expertos y expertas** de Europa y América Latina para profundizar en las distintas tendencias identificadas.



Integramos un **análisis cualitativo a partir de los estudios de prospectiva social** de Punto de Fuga.



Ampliamos el análisis de la conversación social en español e inglés en redes, agregadores de noticias, sitios web oficiales de medios y foros especializados a través del uso de **algoritmos e inteligencia artificial (IA)**, gracias a los avances realizados en este campo por el Aula de Mecenazgo para la Innovación de Métricas y Gestión de Intangibles y el Centro de Investigación Social Aplicada (CISA) de la Universidad de Málaga.



Analizamos **datos globales**, así como **datos concretos para España y para Latinoamérica**, lo que nos permite elaborar análisis y comparaciones por regiones.

Todos estos aspectos hacen de *Approaching the Future* el estudio más completo de tendencias en reputación y gestión de intangibles del mundo

¿CÓMO LO HEMOS HECHO?

01



ENTREVISTAS PARA PROYECTAR EL FUTURO CON 8 EXPERTOS Y EXPERTAS ESPECIALIZADOS



Aitor Jauregui
Responsable de BlackRock
para España, Portugal y
Andorra



Andrea Bonime-Blanc
CEO GEC Risk Advisory



Farid Baddache
CEO Ksapa Sustainability



Italo Pizzolante
Director Cátedra Itinerante
Pizzolante & Socio fundador
Pizzolante



Perrine Bouhana
Managing Director
GlobeScan



Gabriela González-Valdés
Subdirectora general Instituto de
Auditores Internos de España



Oriol Iglesias
Profesor de marca de ESADE Business
School, Codirector del programa ejecutivo
The Global CCO y miembro del *think tank*
de marcas con conciencia Medinge Group



Silvina Bacigalupo
Presidenta Transparencia
Internacional

¿CÓMO LO HEMOS HECHO?

02



DOBLE PERSPECTIVA
PARA ANALIZAR LAS
TENDENCIAS

CONSULTA A DIRECTIVOS
Y PROFESIONALES
ENCUESTA ONLINE

CONVERSACIÓN SOCIAL EN
EL ECOSISTEMA DIGITAL
INTELIGENCIA ARTIFICIAL

502
PARTICIPANTES

1.441.712
CONTENIDOS



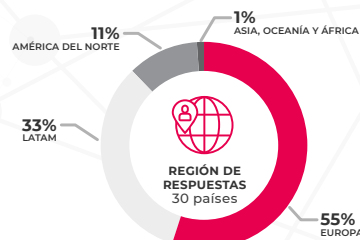
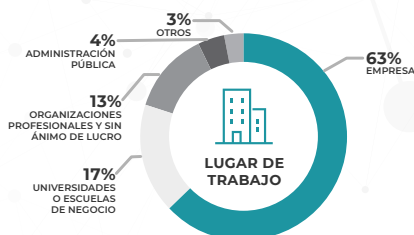
COMUNICACIONES EXTRAÍDAS EN ESPAÑOL E
INGLÉS EN REDES SOCIALES, AGREGADORES DE
NOTICIAS, SITIOS WEB DE MEDIOS Y FOROS
ESPECIALIZADOS

57,3%
MUJERES

42,7%
HOMBRES

15.940

HILOS DE CONVERSACIÓN
ANALIZADOS



2 VARIABLES DE ANÁLISIS:

AUDIENCIA



SENTIMIENTO



ÁMBITOS A LOS QUE LAS
ORGANIZACIONES PREVEN
DEDICAR MÁS RECURSOS



TENDENCIAS MÁS RELEVANTES
PARA DIRECTIVOS Y
PROFESIONALES



ÁMBITOS CLAVE EN LOS
ECOSISTEMAS DIGITALES



IMPACTO DE LA
PANDEMIA EN LA AGENDA
EMPRESARIAL



ÁMBITOS EN LOS QUE MÁS
ESTÁN TRABAJANDO LAS
ORGANIZACIONES

TENDENCIAS MÁS RELEVANTES PARA DIRECTIVOS Y PROFESIONALES



RANKING GLOBAL DE RELEVANCIA DE LAS TENDENCIAS PARA LAS ORGANIZACIONES



Base: 502 participantes.

Las tendencias más relevantes para los más de 500 profesionales consultados incluyen algunos de los principales ámbitos que permitirán a las organizaciones adaptarse y responder ante una nueva realidad tras la pandemia. Aunque todos los asuntos presentan puntuaciones elevadas, según los profesionales, las tendencias más relevantes de 2021 son:

PRIMER NIVEL DE RELEVANCIA

Liderazgo responsable (8,4); Adaptación al contexto COVID-19 (8,4); Gestión de la reputación y riesgo reputacional (8,3); Nuevas formas de trabajo (8,2); y se menciona con la misma valoración (8) en quinto y sexto lugar la relevancia del Propósito corporativo y la Digitalización.

SEGUNDO NIVEL DE RELEVANCIA

En este nivel se sitúan las tendencias relacionadas con el impulso de organizaciones innovadoras y responsables: Ciberseguridad (7,9); Nuevos modelos de comunicación (7,7); y el Gobierno corporativo (7,6).

TERCER NIVEL DE RELEVANCIA

Los profesionales valoran la importancia, aunque con algo menos de peso, de temas vinculados a la gestión de las organizaciones ante grandes retos globales como el cambio climático o las desigualdades sociales: Activismo de marca (7,4); Emergencia climática y economía verde (7,4); Diversidad e inclusión (7,4); Agenda 2030 (7,3); Inversión sostenible (7,2); y Reporte no financiero (7).

TENDENCIAS MÁS RELEVANTES PARA DIRECTIVOS Y PROFESIONALES



TOP 5 TENDENCIAS RELEVANTES PARA LAS ORGANIZACIONES EN ESPAÑA



MACROTENDENCIAS TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y MARCA
TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD TENDENCIAS EN ÉTICA Y TRANSPARENCIA

Base España: 193 participantes.

En cuanto a las tendencias más relevantes por zonas geográficas, en **España**, las empresas priorizan el impulso de un liderazgo responsable (8,3); seguido por la gestión de la reputación y el riesgo reputacional (8,2). Completan el top 5 de tendencias clave para las organizaciones en España la adaptación al COVID-19 (8,1); la digitalización (8,1); y ciberseguridad (8).

TOP 5 TENDENCIAS RELEVANTES PARA LAS ORGANIZACIONES EN LATINOAMÉRICA



MACROTENDENCIAS TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y MARCA
TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD TENDENCIAS EN ÉTICA Y TRANSPARENCIA

Base Latam: 122 participantes.

Por su parte, las organizaciones en **Latinoamérica** otorgan, en líneas generales, puntuaciones más altas a la relevancia que tienen las tendencias. Entre los temas prioritarios destacan la adaptación a COVID-19 (8,8) y el liderazgo responsable (8,8); a los que siguen las nuevas formas de trabajo (8,5); la gestión de la reputación y el riesgo reputacional (8,4); y el propósito corporativo (8,2).

De esta forma, si nos fijamos en los resultados globales, **las organizaciones coinciden en la importancia de responder a las consecuencias de la pandemia desde un liderazgo responsable y la gestión de la reputación**. Como diferencias principales, en España las organizaciones priorizan los temas relacionados con la digitalización y las prácticas éticas en el uso de la tecnología; mientras que, en Latinoamérica, las empresas dan más importancia al impulso de nuevas formas de trabajo y al modelo de empresa cuyo liderazgo se basa en un fuerte sentido de propósito.

ÁMBITOS EN LOS QUE MÁS ESTÁN TRABAJANDO LAS ORGANIZACIONES



Se observa cómo el **80,3 % de las organizaciones encuestadas están trabajando en adaptarse a un contexto de pandemia marcado por la incertidumbre global**, siendo esta la tendencia más relevante para la mayor parte de las organizaciones, como no puede ser de otra manera en el contexto disruptivo de la COVID-19. Además, los profesionales aseguran estar desarrollando cuestiones relacionadas con la digitalización de sus organizaciones (61,4 %) y nuevos modelos de comunicación (44,4 %).

En relación con la gestión de los intangibles, destacan el propósito corporativo (35,7 %); la gestión de la reputación y los riesgos reputacionales (33,7 %); la ciberseguridad (32,1 %); y las nuevas formas de trabajo (29,9 %).

Y entre los ámbitos en los que están avanzando en menor medida, se encuentran temas como la diversidad y la inclusión (26,5 %); el cambio climático y la economía verde (25,9 %); liderazgo responsable — con un 25,3 % de organizaciones trabajando en este ámbito, a pesar de ser la tendencia más relevante para los encuestados—; y Agenda 2030 (25,1 %).

Entre los ámbitos que las organizaciones están trabajando con menor intensidad se encuentran el gobierno corporativo (18,3 %); el activismo de marca (17,3 %); la inversión sostenible (15,3 %); y el reporte no financiero (13,5 %).

ÁMBITOS EN LOS QUE MÁS ESTÁN TRABAJANDO LAS ORGANIZACIONES



Base: 502 participantes.

ÁMBITOS EN LOS QUE MÁS ESTÁN TRABAJANDO LAS ORGANIZACIONES



Los temas que más están trabajando las organizaciones coinciden en todas las regiones analizadas (España y Latinoamérica): Adaptación al contexto COVID-19, digitalización y nuevos modelos de comunicación. Las principales diferencias están en la importancia que se da a la ciberseguridad, más relevante para las organizaciones españolas que latinoamericanas: un 37,8 % de las empresas en España están trabajando en este ámbito frente al 26,2 % de las organizaciones en Latinoamérica.

TOP 5 ÁMBITOS EN LAS QUE MÁS ESTÁN TRABAJANDO LAS ORGANIZACIONES EN ESPAÑA



Base España: 193 participantes.

TOP 5 TENDENCIAS EN LAS QUE MÁS ESTÁN TRABAJANDO LAS ORGANIZACIONES EN LATINOAMÉRICA



Base Latam: 122 participantes.

Por otra parte, mientras que en Latinoamérica un 41,8 % de profesionales está trabajando en el propósito corporativo, en España se reduce al 30,1 %. A su vez, y en el caso de las organizaciones españolas, un 31,6 % afirma estar trabajando en la Agenda 2030, cifra que se queda en un 21,3 % en Latinoamérica.

Finalmente, la gestión de la reputación y el riesgo reputacional es el quinto ámbito al que más esfuerzo se dedica en Latinoamérica (40,2 %), mientras que en España se reduce al 27,5 %. Aunque cabe destacar que en ambos casos los profesionales señalan la importancia presente de esta área de gestión, como se ha analizado anteriormente.

ÁMBITOS A LOS QUE LAS ORGANIZACIONES PREVÉN DEDICAR MÁS RECURSOS



ÁMBITOS A LOS QUE DEDICARÁN MÁS RECURSOS LAS ORGANIZACIONES EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS



Base: 502 participantes.

Digitalización, nuevas formas de trabajo y adaptación al nuevo contexto pospandemia marcan las prioridades a futuro de la agenda empresarial

En la edición de este año se ha consultado por primera vez a las organizaciones en qué ámbitos tienen previsto dedicar más recursos en los próximos tres años. En este sentido, y según los profesionales, **los dos temas prioritarios que marcarán la agenda empresarial a futuro son la digitalización (8) y las nuevas formas de trabajo (8)**, seguido de la ciberseguridad (7,7), la adaptación al contexto de pandemia (7,7) y el impulso del liderazgo responsable (7,5).

Finalmente, cabe destacar que entre los asuntos a los que las organizaciones dedicarán menos recursos en los próximos años se encuentran dos temas cruciales para el futuro del planeta, la sociedad y las propias empresas, como son el cambio climático y economía verde (6,9) y Agenda 2030 (6,7).

ÁMBITOS A LOS QUE LAS ORGANIZACIONES PREVÉN DEDICAR MÁS RECURSOS



TOP 5 ÁMBITOS A LOS QUE DEDICARÁN MÁS RECURSOS EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS LAS ORGANIZACIONES EN ESPAÑA



Base España: 193 participantes.

Las prioridades para las empresas en **España** no presentan cambios significativos en relación con los resultados globales. Así, los profesionales señalan que los aspectos a los que prevén dedicar en los próximos años mayores recursos son las nuevas formas de trabajo (8,2), así como a la digitalización (8,2) y la ciberseguridad (8,1); seguido de la adaptación al contexto de pandemia (7,6) y el liderazgo responsable (7,5), que ocupan el cuarto y quinto puesto en prioridades a la hora de destinar recursos en los próximos tres años.

En el caso de **Latinoamérica**, los temas a los que las organizaciones destinarán más recursos en los próximos años serán: la adaptación al contexto de pandemia (7,7), la digitalización (7,7) –coincidiendo con los ámbitos en los que más están trabajando– y el liderazgo responsable (7,7), que es también la segunda tendencia más prioritaria para los profesionales en Latinoamérica.

TOP 5 ÁMBITOS A LOS QUE DEDICARÁN MÁS RECURSOS EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS LAS ORGANIZACIONES EN LATINOAMÉRICA



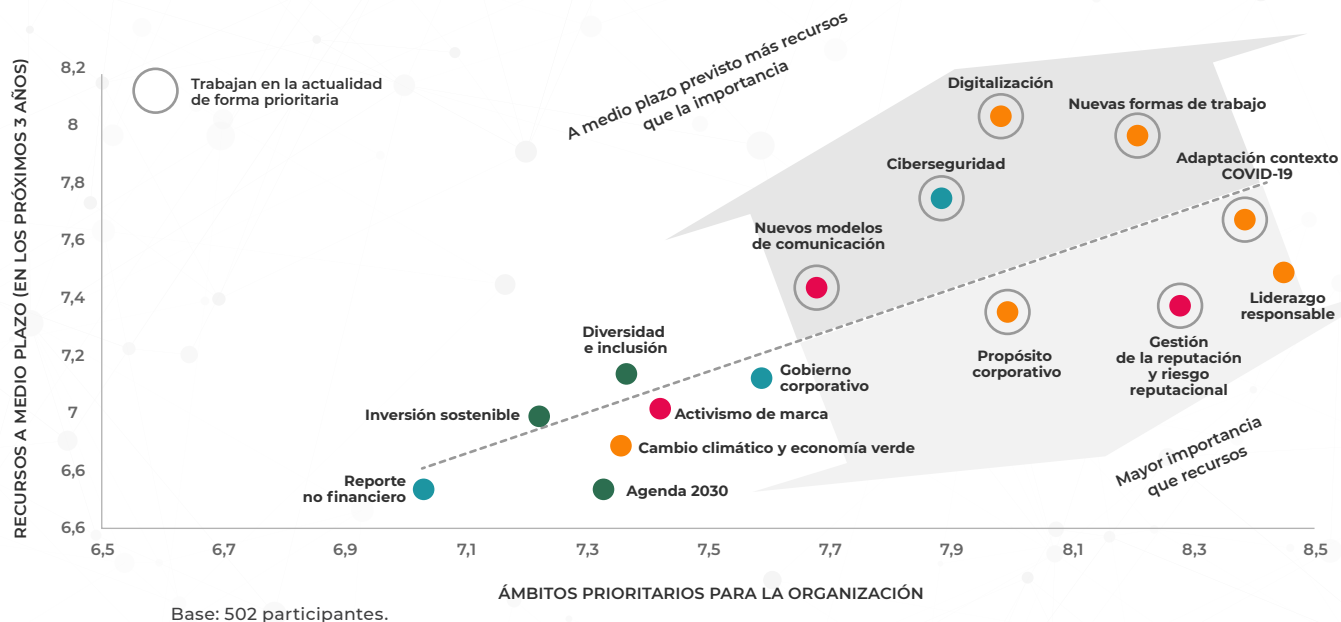
Base Latam: 122 participantes.

Si comparamos los ámbitos en los que más están trabajando las organizaciones en la actualidad con los que se trabajarán en los próximos años podemos observar algunas diferencias. Mientras que **Latinoamérica** se mantienen intactos los principales ámbitos (adaptación al contexto de pandemia y digitalización), en **España** se observa una mirada más optimista, donde la adaptación al contexto de pandemia se relega a un cuarto puesto y el primero lo consiguen las nuevas formas de trabajo, evidenciando la confianza de los profesionales españoles en que la adaptación a la COVID-19 vaya ocupando, con el tiempo, un lugar menos relevante.

ÁMBITOS A LOS QUE LAS ORGANIZACIONES PREVÉN DEDICAR MÁS RECURSOS



RELACIÓN ENTRE ÁMBITOS PRIORITARIOS, INVERSIÓN DE RECURSOS A MEDIO PLAZO (3 AÑOS) Y ÁMBITOS MÁS TRABAJADOS POR LAS ORGANIZACIONES



Si cruzamos los datos globales sobre los temas más relevantes para los profesionales con los que las organizaciones prevén destinar más recursos a futuro, encontramos, en términos generales y salvo ciertos matices, una alta coherencia entre dichas variables y los esfuerzos que se están realizando en la actualidad. Observamos que los temas sobre los que están trabajando las organizaciones son los más importantes para ellos, y al mismo tiempo, a los que están destinando los mayores recursos. Se trata de los asuntos de importancia primaria y que aparecen recogidos en la parte derecha de la matriz de relevancia.

No obstante, se observan diferencias entre algunas cuestiones consideradas por los encuestados de importancia primaria pero que requerirán esfuerzos más significativos en el medio plazo, como es el caso de las nuevas formas de trabajo, la digitalización, la ciberseguridad o los nuevos modelos de comunicación.

En el caso de la adaptación a la COVID-19, aunque es relevante en la actualidad, la previsible disminución de su influencia o impacto de aquí a unos años reduce su relevancia en la matriz, encontrándose por debajo de la línea promedio. Se observa también que aspectos como la reputación o la implementación del propósito adquieren más relevancia a futuro que recursos reales para su gestión y activación, siendo todos ellos aspectos de importancia primaria y sobre los que las organizaciones ya están trabajando de forma significativa.

Cabe destacar que, si bien el liderazgo responsable emerge como el aspecto más relevante para la gestión empresarial, las organizaciones no prevén destinar recursos significativos para su gestión en el medio plazo, y tampoco están avanzando significativamente en su implementación e integración. No obstante, puede interpretarse que las organizaciones aborden este asunto a través de asuntos complementarios, altamente relacionados y también considerados de importancia primaria sobre los que sí están avanzando intensamente, como son la implementación del propósito o la gestión de la reputación.

A su vez, la matriz desvela aquellos ámbitos de importancia secundaria para las organizaciones, en términos de prioridad y de asignación de recursos en los próximos años. Destaca de forma significativa cómo la Agenda 2030 o el cambio climático, aspectos ya comentados anteriormente, no reciben los recursos necesarios para su gestión en el medio plazo.

ÁMBITOS CLAVE EN LOS ECOSISTEMAS DIGITALES



El análisis de los ecosistemas digitales permite identificar aquellos asuntos que despiertan sentimientos más positivos y congregan grandes volúmenes de conversación e interacción *online*.

Así, observamos que **los aspectos más relevantes para la sociedad, en términos de sentimiento y movilización de grandes audiencias, son la digitalización, la inversión sostenible y el impulso de nuevas formas de trabajo**. Estos tres ámbitos lideran el *ranking* de prioridades en ambas variables del análisis (sentimiento y volumen de audiencia) y presentan una tendencia positiva al observarse que a medida que aumenta la audiencia, el sentimiento que despierta cada una de estas temáticas se hace más positivo. Son temáticas, por tanto, de gran interés para la sociedad y a las que las organizaciones deberían dar prioridad en aras de fortalecer su rol de liderazgo, crear diferenciación duradera y generar confianza y mayores niveles de vinculación con sus grupos de interés.

En concreto, **y en términos de audiencia, los aspectos que generan amplios grupos de conversación** (audiencias de entre 20.000 y 35.000 personas) **son la inversión sostenible, el diseño de nuevas formas de trabajo y la digitalización**; seguido de los **planes y políticas de diversidad e inclusión y de la ciberseguridad**.

Por su parte, y en relación con **las temáticas que generan sentimientos más positivos cabe destacar por orden de prioridad, la digitalización, la inversión sostenible, el diseño de nuevas formas de trabajo, los nuevos modelos de comunicación y el cambio climático y economía verde**.

En el *ranking* de prioridades en términos de sentimiento positivo, junto a las tres temáticas ya citadas, observamos que, si bien los nuevos modelos de comunicación generan volúmenes de conversación con tendencia positiva, el número de interacciones es reducido, tratándose principalmente de un tema de nicho.

No obstante, y **en relación con el cambio climático y economía verde, cabe destacar que se trata de una temática cuya tendencia es positiva**; es decir, que despierta un sentimiento positivo que crece a medida que aumentan las interacciones, alcanzando volúmenes de audiencia medio-altos en comparación con el resto de las temáticas analizadas (entre 12.500 y 17.500 personas). Este dato, por tanto, debe verse en clave de oportunidad para las organizaciones, ya que desvela el interés existente hacia este ámbito por parte de la ciudadanía y la posibilidad de convertirse en un territorio de contenidos y sobre el que posicionarse.

A su vez, cabe resaltar que, si bien la ciberseguridad aparece en el top 5 en términos de grandes volúmenes de audiencia, al profundizar en el sentimiento que genera esta temática se observa que se trata del ámbito que genera mayores sentimientos negativos. Los resultados desvelan que la ciberseguridad presenta una tendencia claramente negativa, ya que a medida que aumentan los volúmenes de audiencia se observa cómo el sentimiento generado empeora. Es un ámbito, por tanto, que genera interés pero que cuando se habla del mismo se hace de forma desfavorable y resaltando malas prácticas

o incidencias, principalmente. Destaca, no obstante, que este tema esté en el mapa de prioridades de las empresas (7,9 sobre 10) como un tema relevante sobre el que se está trabajando (32 % de las organizaciones así lo declaran) y sobre el que se prevé dedicar más esfuerzos en el medio plazo (3ª posición del ranking de ámbitos clave a futuro).

Junto a la ciberseguridad, los ámbitos que despiertan sentimientos más negativos son la adaptación a la COVID-19 y los aspectos relacionados con el gobierno corporativo.

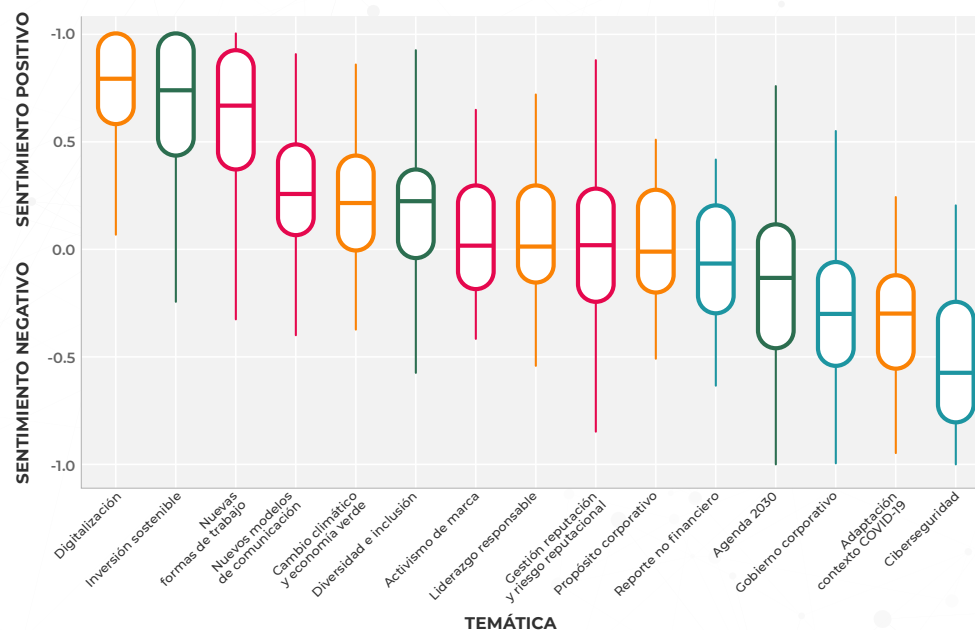
En relación con los ámbitos que menos audiencia generan destacan el reporte no financiero, el liderazgo responsable y la Agenda 2030.

Con relación al liderazgo responsable, se observa que es un ámbito que no genera muchas interacciones en los ecosistemas digitales, presentando hilos de conversación muy reducidos y con un sentimiento neutro. Un aspecto que contrasta con la prioridad y relevancia que los directivos otorgan a este aspecto, pero que coincide con los resultados que obtienen en el ecosistema digital ámbitos como el propósito corporativo o el activismo de marca, donde de forma similar se aprecian audiencias pequeñas, pero ligeras diferencias en términos de sentimiento. Así, el propósito corporativo presenta una leve tendencia positiva en cuanto a la generación de sentimientos favorables, mientras que, en el caso del activismo de marca, los sentimientos empeoran a medida que crece la audiencia.

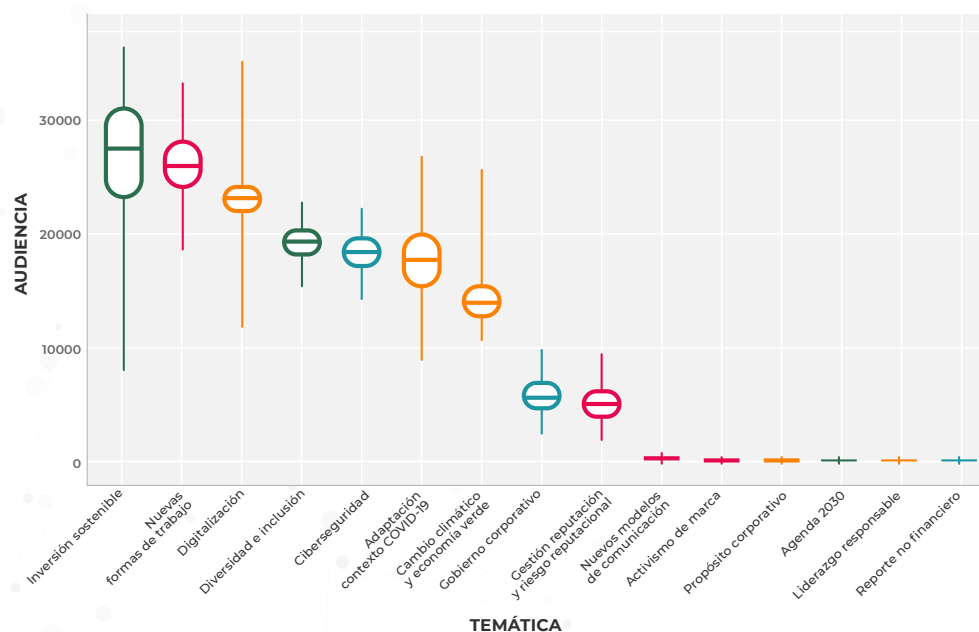
ÁMBITOS CLAVE EN LOS ECOSISTEMAS DIGITALES



ASPECTOS PRIORITARIOS EN LOS ECOSISTEMAS DIGITALES EN TÉRMINOS DE SENTIMIENTO



ASPECTOS PRIORITARIOS EN LOS ECOSISTEMAS DIGITALES EN TÉRMINOS DE AUDIENCIA



La Agenda 2030 y el avance en la consecución de los ODS es un aspecto que aparece con una tendencia claramente negativa en los ecosistemas digitales. Por un lado, es un tema que no genera grandes volúmenes de audiencia, y por otro, se observa que a medida que aumenta la conversación el sentimiento generado empeora. Aun así, se trata de uno de los ámbitos donde más disparidad o polarización de opiniones se observa, es decir, donde la distancia entre sentimientos favorables y desfavorables es mayor. Este hecho ocurre también en otros ámbitos, pero donde la tendencia dominante que se aprecia es positiva, como es el caso de la digitalización, las nuevas formas de trabajo y la inversión sostenible.

Por último, y con relación a los resultados que obtiene la Agenda 2030 en los ecosistemas digitales, es preciso señalar que, **si bien este ámbito no aparece como relevante en el mapa de prioridades del ecosistema digital, otros directamente relacionados sí**, como es el caso del cambio climático, que destaca en términos de audiencias, o el de los planes de diversidad e inclusión, en términos de sentimiento positivo.

Finalmente, **un ámbito que destaca de forma significativa entre todos los aspectos analizados es la reputación y la gestión de los riesgos reputacionales**. Se trata de un aspecto que presenta una tendencia claramente positiva a medida que crecen los volúmenes de audiencia y donde se observa que, aun siendo un aspecto que congrega audiencias de tamaño medio (entre las 2.000 - 10.000 personas), los contenidos e interacciones que tienen lugar en los ecosistemas digitales tienden a despertar sentimientos muy positivos.

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN LA AGENDA EMPRESARIAL



RANKING GLOBAL DE RELEVANCIA DE LOS TEMAS PARA LAS ORGANIZACIONES EN 2020



Al analizar los resultados de *Approaching the Future* de los últimos dos años, vemos cómo la pandemia ha cambiado significativamente las prioridades de las organizaciones. **La adaptación a una nueva realidad, marcada en 2020 por la incertidumbre y en 2021 por la respuesta a la pandemia,** es el tema que los profesionales han destacado claramente como prioritario en ambas ediciones.

Como resultado de la evolución constante del contexto, si en 2020 las empresas priorizaban cuestiones clave para el desarrollo social y económico del planeta, así como la respuesta ante el cambio climático o la Agenda 2030, en 2021 predominan los temas vinculados con la gestión empresarial como el liderazgo responsable, la reputación y las nuevas formas de trabajo.

La adaptación a una nueva realidad, marcada en 2020 por la incertidumbre y en 2021 por la respuesta a la pandemia, es el tema que los profesionales destacan como prioritario en ambas ediciones de *Approaching the Future*

RANKING GLOBAL DE RELEVANCIA DE LOS TEMAS PARA LAS ORGANIZACIONES EN 2021



IMPACTO DE LA PANDEMIA EN LA AGENDA EMPRESARIAL



Este cambio de prioridades cobra sentido como consecuencia de la irrupción del coronavirus, que ha impactado especialmente en los ámbitos económicos y laborales. No obstante, y tal y como queda reflejado a lo largo del presente estudio, las consecuencias de la pandemia no deberían frenar la acción empresarial ante los grandes retos globales que plantean los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como la emergencia climática o la reducción de las desigualdades.

En este sentido, y aunque la relevancia que los profesionales otorgan a la Agenda 2030 y la emergencia climática se ha visto reducida en los resultados de 2021, los expertos participantes en las entrevistas en profundidad coinciden en que la evolución de las organizaciones hacia empresas con propósito y comprometidas con su entorno es irreversible; un aspecto que se mantiene relativamente estable respecto al año pasado, bajando una posición en el *ranking*.

En cuanto a la evolución de los temas que más están trabajando las organizaciones en los últimos dos años, en 2020 destacaban el impacto social y ambiental de las empresas, el compromiso de las marcas, la Agenda 2030, la medición de intangibles y la diversidad. Por su parte, en 2021 los esfuerzos se han centrado en adaptarse a la pandemia —con una puntuación de un 80,3 %, casi el doble que el primer puesto del año anterior—, la digitalización (61,1 %), la comunicación y la gestión de la reputación corporativa.

Las organizaciones siguen manteniendo la necesidad de impulsar su rol de liderazgo responsable y una visión de creación de valor a largo plazo. Destaca, en este sentido, un significativo incremento en la activación e implementación de su propósito corporativo, que pasa del 20 % en 2020 al 33,7 % en 2021, así como la gestión de su reputación y riesgo reputacional, que alcanza el quinto puesto (33,7 %).

TOP 5 TEMAS EN LOS QUE MÁS TRABAJARON LAS ORGANIZACIONES EN 2020



Base 2020: 300 participantes.

TOP 5 TEMAS EN LOS QUE MÁS TRABAJARON LAS ORGANIZACIONES EN 2021



Base 2021: 502 participantes.

**MACRO-
TENDENCIAS**



**PROPÓSITO CORPORATIVO,
DE LA DEFINICIÓN A LA
ACTIVACIÓN**



**MUNDO POSCOVID,
VULNERABLE E INCIERTO**



**EMERGENCIA CLIMÁTICA
Y ECONOMÍA VERDE**

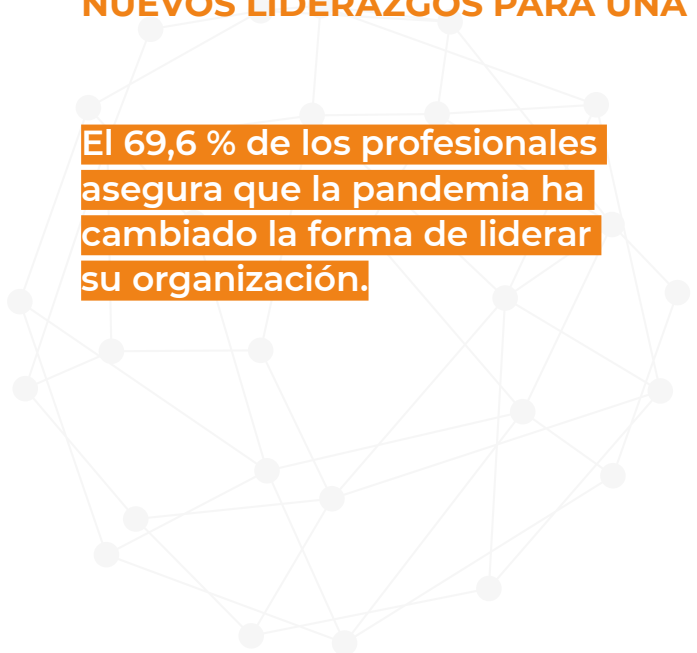


**NUEVOS LIDERAZGOS PARA
UNA NUEVA REALIDAD**



**HACIA UNA SOCIEDAD
HÍBRIDA DIGITAL**

NUEVOS LIDERAZGOS PARA UNA NUEVA REALIDAD



El 69,6 % de los profesionales asegura que la pandemia ha cambiado la forma de liderar su organización.

La capacidad de liderar de forma responsable es indispensable para impulsar el desarrollo sostenible de cualquier organización e inspirar a las personas hacia nuevos modelos de relación y colaboración. Los líderes han sido puestos a prueba en este último año, tanto en las empresas privadas como en las Administraciones Públicas y otro tipo de organizaciones.

Las enormes implicaciones del liderazgo para las organizaciones han provocado que **fortalecer un liderazgo responsable sea el asunto más relevante para los profesionales**, debido al alto impacto para cualquier organización, con una importancia declarada de 8,4 sobre 10.

Los responsables de las organizaciones se han enfrentado, durante la pandemia, a la toma de decisiones complejas que han afectado a multitud de aspectos, desde las personas hasta los resultados económicos. Todo ello, en un entorno de elevada incertidumbre y volatilidad (AON, 2020). Las organizaciones son, de este modo, objeto de un mayor escrutinio por parte de los grupos de interés, que esperan conocer más sobre la forma de abordar los retos de la sostenibilidad ambiental, económica y social (McKinsey, 2020).

“No creo que la pandemia esté cambiando la trayectoria, pero considero que está acelerando exponencialmente las necesidades. Eso significa que, debido a la pandemia, tenemos una urgencia por un nuevo liderazgo; esa urgencia ya existía antes, pero en este contexto se ha multiplicado por mil.”

Farid Baddache

CEO Ksapa

La necesidad de impulsar un liderazgo responsable para atravesar con éxito la próxima década ya estaba clara antes de la crisis de la COVID-19, pero la pandemia ha acelerado la transformación. Este contexto es una oportunidad para potenciar un liderazgo responsable, más humano y sensible con el entorno. Algunas de las decisiones que se han tomado en el último año han revelado capacidades y oportunidades antes impensables, como jornadas de trabajo flexibles, la comunicación más cercana con la alta dirección o el posicionamiento del CEO ante asuntos de interés general, y que podrían cambiar el modelo de negocio de las compañías (PwC, 2020).

Así, el **69,6 % de los profesionales asegura que la pandemia ha cambiado la forma de liderar su organización**, independientemente de su tamaño. Este porcentaje sube aún más, hasta el 76,9 %, si nos fijamos en los resultados de Latinoamérica, y baja en el caso español, aunque sigue siendo destacable, a 55,8 %.

NUEVOS LIDERAZGOS PARA UNA NUEVA REALIDAD

Las características de un liderazgo transformador

Aunque los profesionales consideran que el liderazgo responsable es una cuestión esencial para las organizaciones, son pocos los que actualmente trabajan esta cuestión. **Solo el 25,3 % afirma encontrarse trabajando de forma prioritaria en cuestiones vinculadas con el liderazgo responsable.**

¿Qué características definen ser un líder responsable? En *All In – El futuro del liderazgo empresarial*, se identifican **cinco atributos que representan las cualidades esenciales del liderazgo empresarial: propósito corporativo, planificación e impacto, cultura corporativa, ecosistema de colaboración y activismo de marca** (Grayson, Coulter y Lee, 2018). Los autores consideran que, sin suponer totalmente una garantía de éxito, estas cualidades otorgan a las organizaciones mayor probabilidad de éxito a largo plazo, al tener como base una cultura de negocio responsable y de creación de valor compartido, «crucial tanto para el éxito comercial futuro como para esa economía más inclusiva y sostenible que consideramos es esencial para el futuro colectivo de la sociedad».

Por su parte, **los profesionales también definen cuáles deben ser las capacidades principales del liderazgo necesarias para la próxima década: empatía, transparencia, visión a largo plazo, propósito, capacidad de adaptación, autenticidad, sensibilidad con el entorno, innovación y sostenibilidad.**

La importancia de todas estas cualidades para los profesionales arroja porcentajes elevados, desde el **74,1 % para la capacidad de empatía, hasta el 42,9 % para la sostenibilidad**, que, por otro lado, se encuentra implícita en el resto de las cualidades mencionadas.

Las empresas han de responder a este cambio con una renovación de los estilos de liderazgo basados en valores, partiendo del propósito compartido y de la consciencia del impacto en el entorno. Los expertos ponen sobre la mesa, asimismo, la importancia de la tecnología en este proceso: tendrán éxito aquellas organizaciones que aprovechen, a la vez, el potencial de la tecnología y el de las personas (BCG, 2020).

¿QUÉ CARACTERÍSTICAS CREE QUE SON INDISPENSABLES PARA UN LIDERAZGO RESPONSABLE EN LAS ORGANIZACIONES?



Base: 127 participantes.

“Nos faltan más líderes que realmente sean transformadores, y líderes que sean valientes y que pongan el propósito en el centro de la estrategia corporativa. Uno de los retos durante los próximos años será ser capaces de desarrollar ese tipo de liderazgos.”

Oriol Iglesias

Profesor de marca de ESADE Business School, Codirector del programa ejecutivo The Global CCO y miembro del *think tank* de marcas con conciencia Medinge Group

MUNDO POSCOVID, VULNERABLE E INCIERTO

Vivimos una era de cambios exponenciales y de profunda transformación, con un elevado nivel de incertidumbre que se ha extendido más allá de fronteras, países y culturas. **La crisis de confianza hacia las instituciones –públicas y privadas– que se venía manifestando en anteriores ediciones de *Approaching the Future* ha ido creciendo junto con la polarización social, las noticias falsas y la disrupción tecnológica.** En 2020 y 2021 se han acentuado aún más estas tendencias como consecuencia de la COVID-19, que ha modificado la vida de todo el planeta a gran velocidad y de manera determinante.

La necesidad de dar respuesta a la actual crisis social, sanitaria y económica se produce en una sociedad que vive un cambio profundo de modelo. Ya antes de la irrupción de la pandemia en nuestras vidas comenzaba a manifestarse un replanteamiento del sistema en el que vivimos y del rol de las empresas como organizaciones con capacidad de transformación de los modelos de producción y de trabajo, la gestión de las personas y los nuevos mecanismos de colaboración a gran escala. Aspectos que han adquirido todos ellos una mayor relevancia en este nuevo contexto, dado que la pandemia ha acrecentado las desigualdades y retos sociales en todo el mundo.

En el estudio *Trust Barometer 2021*, que anualmente elabora Edelman, se observa cómo crecen las expectativas hacia las empresas: en esta edición y por primera vez en 21 años, las empresas son las instituciones que mayor confianza generan, por encima de los gobiernos en 18 de los 27 países analizados. Además, conforman la única institución que supera la media en el índice de confianza y son las únicas percibidas a la vez como competentes y éticas, en comparación con las ONG, los gobiernos y los medios de comunicación.

“Si algo ha acontecido en este contexto de pandemia es que se ha acentuado aún más, si cabe, la importancia de la sostenibilidad, tanto en cuanto a los propios riesgos del cambio climático, como a las repercusiones que tienen en el mundo de la inversión. La pandemia ha elevado no solo los factores medioambientales, sino que además ha elevado la parte social de los criterios ASG. Se han abierto una serie de desigualdades sociales que, entre otros aspectos, tienen que ver mucho con la brecha digital.”

Aitor Jauregui

Responsable de BlackRock para España, Portugal y Andorra

La pandemia ha alimentado los miedos personales y sociales, y la principal preocupación se relaciona con la pérdida del empleo: un 54 % afirma que la fuerza laboral ha visto sus horas de trabajo reducidas o sus trabajos eliminados (Edelman, 2021). Quizás por ello, la expectativa creciente respecto a los CEO y su posicionamiento público sobre problemáticas sociales, según Edelman (2021), sitúa en primer lugar los impactos de la pandemia (59 %) y en segundo lugar la automatización del trabajo (51 %). Por otra parte, la confianza en la ciencia ha aumentado en el último año a medida que las personas buscan orientación y esperan soluciones frente a la pandemia y la recesión económica resultante (GlobeScan, 2020).

“Con la COVID-19 observamos un aumento de la confianza que los ciudadanos depositan en las empresas globales, y un impulso de su reputación. Es algo que observamos en una amplia variedad de sectores: alimentación, farmacéuticas, tecnológicas... Creo que esto indica que las personas consideran que las empresas de algunos sectores han respondido bien a la emergencia de la crisis, por ejemplo, en el sector de la alimentación, manteniendo sus cadenas de suministro en marcha para evitar el desabastecimiento. Todo el mundo tiene un papel que desempeñar, solo tenemos que asegurarnos de que todos se mueven en la misma dirección, con un mismo propósito.”

Perrine Bouhana

Managing Director GlobeScan



MUNDO POSCOVID, VULNERABLE E INCIERTO

Nueva realidad, riesgos y necesidades

Una consecuencia de la pandemia es el uso masivo de la tecnología y las redes sociales para mantener a las personas informadas, activas y conectadas. Pero, al mismo tiempo, la tecnología genera riesgos como la «infodemia», neologismo adoptado en 2020 para referirse a la sobreabundancia de información, o desinformación, tanto *online* como *offline*. Este fenómeno impulsó la declaración conjunta de entidades como OMS, ONU, UNICEF, PNUD o UNESCO con el objetivo de promover comportamientos saludables y mitigar el daño de la desinformación o sobre información.

Otro de los importantes riesgos generados por la pandemia es el costo humano y económico inmediato de la COVID-19, que amenaza con retrasar años de progreso en la reducción de la pobreza y la desigualdad (World Economic Forum, 2021). La irrupción de la pandemia ha producido el primer aumento de la pobreza global en décadas, añadiendo 71 millones de oprimidos por la pobreza extrema en 2020 e incrementando la inseguridad alimentaria y el hambre (ONU, 2020).

En 2021 los riesgos de enfermedades infecciosas están, como era de esperar, a la vanguardia entre los principales riesgos globales, pero también los riesgos tecnológicos son más visibles, especialmente aquellos relacionados con la rápida digitalización (World Economic Forum, 2021).

Para las organizaciones consultadas, la pandemia ha generado grandes cambios en el ámbito laboral (86,8 %) –área a la que las empresas prevén dedicar mayores recursos en los próximos 3 años–, la comunicación (64 %) y los productos o servicios (52,9 %). Cabe destacar que estos cambios no están tan claros por un número alto de profesionales, que no contestaron en un 63,3 %.

¿EN QUÉ ÁMBITOS SE HAN GENERADO CAMBIOS EN SU ORGANIZACIÓN COMO CONSECUENCIA DEL CONTEXTO DE PANDEMIA?



Base: 403 participantes.

“Estamos regresando a lo básico por la crisis. Esto incluye el rol social y el activismo de la empresa, el apoyo al empleado, el liderazgo... Hablamos de una actuación socialmente responsable, y la valoración de la ciudadanía del rol de las empresas como ciudadanos corporativos está “repotenciada”.”

Italo Pizzolante

Director Cátedra Itinerante Pizzolante & Socio fundador Pizzolante

“Esta pandemia ha generado más conciencia de que se necesita la colaboración entre instituciones y que todas tienen, por cierto, una responsabilidad para responder a los grandes retos globales. Si trabajan de forma conjunta se pueden conseguir soluciones muy efectivas en tiempos más cortos de lo esperado. Esto hará que cada vez más los ciudadanos reclamen que las empresas abracen su responsabilidad más allá de la generación de beneficios.”

Oriol Iglesias

Profesor de marca de ESADE Business School, Codirector del programa ejecutivo The Global CCO y miembro del *think tank* de marcas con conciencia Medinge Group

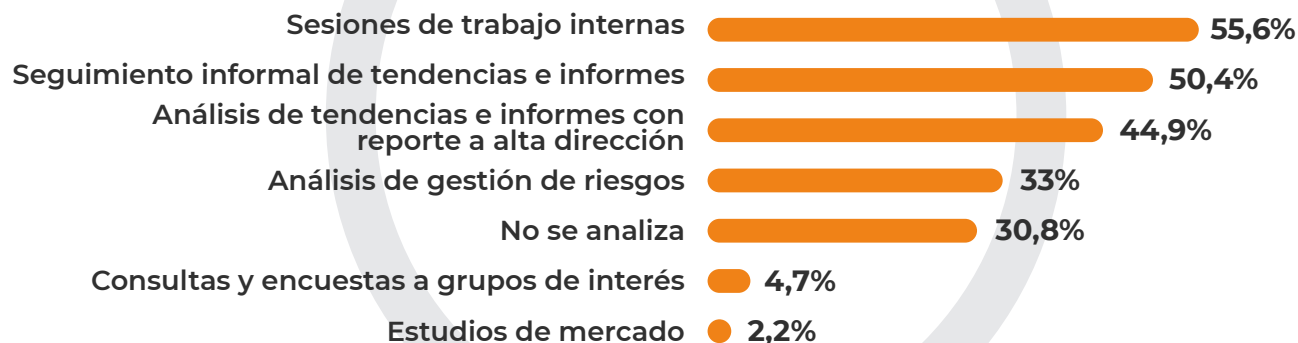
MUNDO POSCOVID, VULNERABLE E INCIERTO

El presente ha cambiado. Y para comprender bien esta nueva realidad y favorecer la toma de decisiones, los profesionales consultados afirman que llevan a cabo sesiones de trabajo internas (55,6 %), así como el seguimiento de tendencias y el análisis de informes e investigaciones (50,4 %) y el análisis del contexto con reporte a la alta dirección (44,9 %). Sin embargo, un 30,8 % de los encuestados señala que en su organización no se analiza este nuevo contexto.

En este marco, surgen nuevos imperativos organizacionales para prepararse para el futuro. McKinsey (2020) define **tres ejes clave para el modelo de empresa de futuro**: en primer lugar el fortalecimiento de la identidad, el propósito, los valores y la cultura —«**quién eres**»—; en segundo lugar, la agilidad y el empoderamos en la toma de decisiones, el diseño de estructuras más planas, horizontales y flexibles y el foco en el talento —«**cómo operas**»—; y en tercer lugar la creación de un ecosistema de alianzas, la inversión en tecnología y el impulso del aprendizaje constante —«**cómo creces**»—.

Los efectos de la pandemia perdurarán en el tiempo y 2021 se presenta como un año de transición hacia un nuevo orden económico y social mundial. Tanto es así que los expertos aseguran que, así como el término «posguerra» se usa para describir el siglo XX, las nuevas generaciones probablemente hablarán de la «era precovid» y la «era poscovid» para describir este período del siglo XXI (McKinsey, 2021).

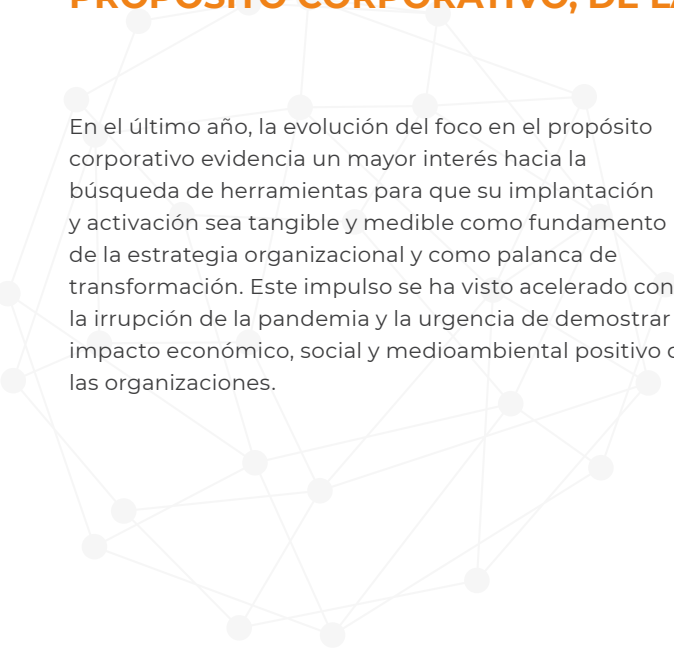
¿CÓMO SE ANALIZA EL NUEVO CONTEXTO EN SU ORGANIZACIÓN?



Base: 403 participantes.

La pandemia ha generado grandes cambios en el ámbito laboral (86,8 %), la comunicación (64 %) y los productos o servicios (52,9 %)

PROPÓSITO CORPORATIVO, DE LA DEFINICIÓN A LA ACTIVACIÓN



En el último año, la evolución del foco en el propósito corporativo evidencia un mayor interés hacia la búsqueda de herramientas para que su implantación y activación sea tangible y medible como fundamento de la estrategia organizacional y como palanca de transformación. Este impulso se ha visto acelerado con la irrupción de la pandemia y la urgencia de demostrar el impacto económico, social y medioambiental positivo de las organizaciones.

El propósito es motor de rentabilidad, mitigación de riesgos y transformación masiva de un negocio a largo plazo, como aseguran desde el ámbito de los inversores líderes como Larry Fink, CEO de BlackRock. No obstante, cómo evaluar ese impacto es uno de los grandes retos tanto en las empresas con propósito, como en aquellas que se encuentran en el proceso de su definición y descubrimiento. **Esta dificultad a la hora de medir el impacto puede llevar a las organizaciones a dedicarle menos recursos. No obstante, hasta un 35,7 % del total de profesionales consultados manifiestan que sus empresas trabajan prioritariamente en su propósito corporativo.** Además, cabe destacar que **en el caso de Latinoamérica este porcentaje es mayor, con un 41,8 % de empresas que afirman trabajar prioritariamente en su propósito corporativo y el 80 % de estas empresas afirman que cuenta ya con un propósito definido.**

Sin embargo, es importante señalar que existe una gran diferencia entre *definir* y *tener* un propósito organizacional y el hecho de *implantarlo* y *activarlo* en la organización y en todos sus puntos de contacto. Así, se observa cómo muchas empresas definen declaraciones internas y externas de su propósito, pero realmente no siguen un método riguroso y participativo en el que se tenga en cuenta a todos los grupos de interés, tanto internos como externos, ni avanzan en su implementación gracias a los comportamientos asociados a los valores corporativos ni alineando todos los puntos de contacto de la plataforma de marca, tal y como describen Corporate Excellence y Superunion en *The Corporate Purpose Roadmap*® o Global Alliance y Corporate Excellence en *2021 The Global PR & Communication Model*. Explican desde Heidrick & Struggles (2020) que el propósito debe ser algo más que palabras o conceptos. Debe ser entendido como el fundamento de la estrategia y el marco de referencia que guía todas las acciones y decisiones de una organización otorgando coherencia, autenticidad e integridad y operando como motor de transformación masiva.

“Un liderazgo con propósito habla de cómo las empresas entregan valor compartido con sus stakeholders, más allá de los resultados financieros y retornos económicos. Eso implica una mirada a largo plazo de cómo generamos valor compartido, no solo para los accionistas como tradicionalmente se ha entendido el rol de una empresa, sino también con y para los distintos grupos de interés, incorporando sus expectativas y necesidades en el proceso de toma de decisiones empresariales.”

Ángel Alloza

CEO Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Palabras sin realidad, la paradoja del propósito

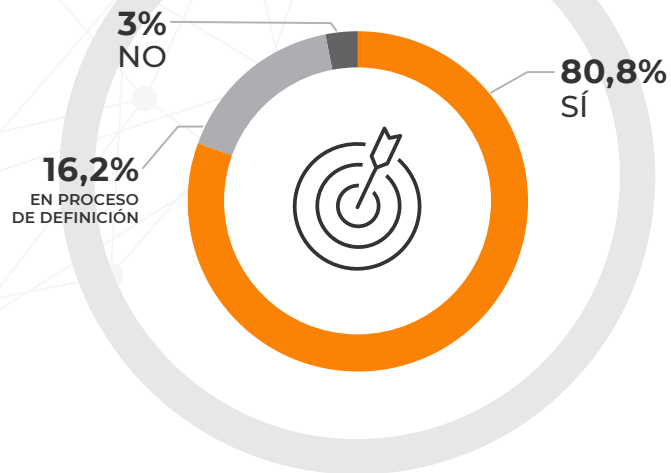
El análisis continuo de la práctica empresarial y las crisis que vivimos demuestran que el propósito puede actuar como palanca de transformación y activación de comportamientos alineados en torno a un mismo sistema de creencias y valores (Corporate Excellence & Superunion, 2020). Pero como se indicaba anteriormente, se observa cómo en muchos casos el propósito no se ha definido ni implantado siguiendo un método riguroso y eficaz, y como consecuencia se limita a ser un mero ejercicio conceptual o de comunicación. Y, en el peor de los casos, un ejercicio de **«purpose washing»** que genera riesgos derivados ante la falta de coherencia y autenticidad, con la consiguiente pérdida de legitimidad, de confianza y erosión de la reputación corporativa. **Para activar comportamientos favorables y generar identificación y adhesión, el propósito debe definirse con los stakeholders y no para los stakeholders** (Fontán, Alloza & Rey, 2019).



PROPÓSITO CORPORATIVO, DE LA DEFINICIÓN A LA ACTIVACIÓN



¿ CUENTA SU ORGANIZACIÓN CON UN PROPÓSITO CORPORATIVO DEFINIDO?



“La gente no quiere oír un eslogan, no quiere oír una frase bonita. Quieren ver de forma tangible qué es lo que vas a cambiar en tu negocio, en tus prácticas, para hacer esto realidad. Ahora necesitas mostrar realmente cómo estás dando vida a esto a través de la acción. De lo contrario, se corre el riesgo de que el propósito se convierta en un “purpose-washing”, que incrementa la desconexión de los empleados y otros grupos de interés que ya no creen en tus promesas.”

Perrine Bouhana
Managing Director GlobeScan

Identificar las debilidades en la definición y activación del propósito requiere hacerse preguntas, tales como ¿Está el propósito imbuido en la estrategia? ¿Nos conduce a cambios materiales en la gobernanza de la empresa? ¿Cuáles son las mecánicas para hacerlo verdadero? ¿Cómo se aceptan las verdades incómodas que, si no se abordan, pueden perpetuar la brecha del propósito y dar lugar a una retórica que no esté acompañada de una acción creíble? ¿Qué métricas reflejan mejor el impacto en el ámbito ASG con datos fundamentales para comprender la totalidad social, ambiental, e impacto financiero? (McKinsey, 2020; Corporate Excellence & Superunion, 2020).

“A través de la definición de un propósito compartido con todos los grupos de interés las empresas pueden comenzar a generar relaciones de confianza con su entorno basadas en unos valores y objetivos comunes. Para activar verdaderamente el propósito, el compromiso de todas las personas que integran la organización es fundamental, que cada una sienta su impacto en el propósito de la empresa en la que trabajan.”

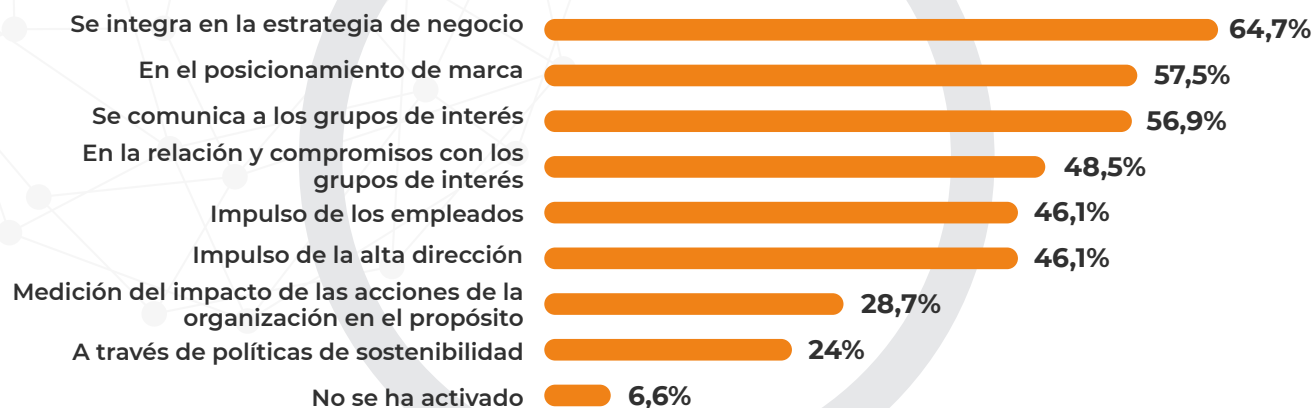
Claudina Caramuti
Cofundadora CANVAS Estrategias Sostenibles

La capacidad de una organización para activar su propósito se fortalece cuando todos comprenden el impacto y beneficios que vendrán con él. Las personas que trabajan en las empresas y los clientes se sitúan entre los grupos de interés que más valoran esta tangibilización. Las diferencias también son significativas en ámbitos como la innovación, la colaboración, adaptabilidad, resiliencia y aprendizaje. Incluso la investigación en el campo del trabajo y la psicología organizacional resalta cada vez más la importancia de crear un ecosistema de trabajo con sentido o significativo (*meaningful work*) como contribución importante a la construcción de equipos de alto rendimiento (Harvard Deusto Business Review, 2020).

PROPÓSITO CORPORATIVO, DE LA DEFINICIÓN A LA ACTIVACIÓN



¿CÓMO SE ACTIVA Y DEMUESTRA EL PROPÓSITO EN SU ORGANIZACIÓN?



Base: 179 participantes.

En general, todas las metodologías para la activación e implementación del propósito inciden en que debe estar enraizado en el negocio, la estrategia de la compañía, el modelo operativo, la cultura y la experiencia que se ofrece a través de todos los puntos de contacto (Corporate Excellence & Superunion, 2020). **Para lograr esta activación del propósito los profesionales sitúan como factores clave la integración del propósito en la estrategia de negocio (64,7 %), seguido por la evidencia en el posicionamiento de marca (57,5 %) y la comunicación del propósito a los grupos de interés (56,9 %).** Por el contrario, se observa cómo solo un 28,7 % de las empresas que trabajan en este ámbito activan y demuestran su propósito a través de la medición del impacto de las acciones de la organización en su propósito.

En el contexto actual de crisis, el propósito ha sido sometido a una profunda prueba por parte de todos los grupos de interés (Edelman, 2020). Con un entorno empresarial incierto por delante, la predisposición a centrarse en la supervivencia empresarial a corto plazo puede ser más visceral que nunca. El mundo está examinando a las empresas: los empleados, consumidores, clientes, medios e inversores. Y el propósito tiene un rol fundamental para la creación de sentido e impacto en el mundo, más aún en el contexto pospandemia. Por ello **se requieren más que nunca «pruebas de propósito» si una organización quiere generar confianza y legitimidad social a largo plazo.**

En el contexto actual, se requieren más que nunca «pruebas de propósito» si una organización quiere generar confianza y legitimidad social a largo plazo

“El gran reto al que se enfrentan las organizaciones es cómo medir su propósito y evaluar cuál es el impacto en el negocio. Y que haya una alineación entre la estrategia de negocio y el propósito de la compañía, porque desafortunadamente hemos visto que en muchos casos existe una desconexión entre ambos. Es difícil mantener a medio y largo plazo un purpose-washing, y las marcas van a tener cada vez más presión de los distintos stakeholders. Esta presión viene, por un lado, de los consumidores, los ciudadanos y, por otro lado, fundamentalmente, de los empleados de la compañía.”

Oriol Iglesias

Profesor de marca de ESADE Business School, Codirector del programa ejecutivo The Global CCO y miembro del think tank de marcas con conciencia Medinge Group

HACIA UNA SOCIEDAD HÍBRIDA DIGITAL

La línea entre el mundo físico y el mundo digital es cada vez más difusa. Las innovaciones tecnológicas en pleno desarrollo, como el 5G o la inteligencia artificial, transforman la forma de comunicarse, relacionarse e interactuar con el entorno.

Esta creciente digitalización requiere una nueva manera de desenvolverse en un mundo que ya es físico y digital a la vez, especialmente tras la pandemia. **Como resultado de los meses de confinamiento y restricciones de movilidad, la ciudadanía ha recurrido a soluciones digitales en prácticamente todos los ámbitos personales y profesionales.**

En este sentido, **un 26 % de la población cree que tras la pandemia va a seguir comprando productos online y un 22 % continuará adquiriendo sus productos de alimentación online.** Además, un 23 % afirma que seguirá trabajando desde casa –hasta un 47 % entre la población de Brasil– (Punto de Fuga, 2020).

¿EN QUÉ ÁMBITOS ESTÁ PONIENDO EL FOCO SU ORGANIZACIÓN EN MATERIA DE DIGITALIZACIÓN?



Base: 308 participantes.

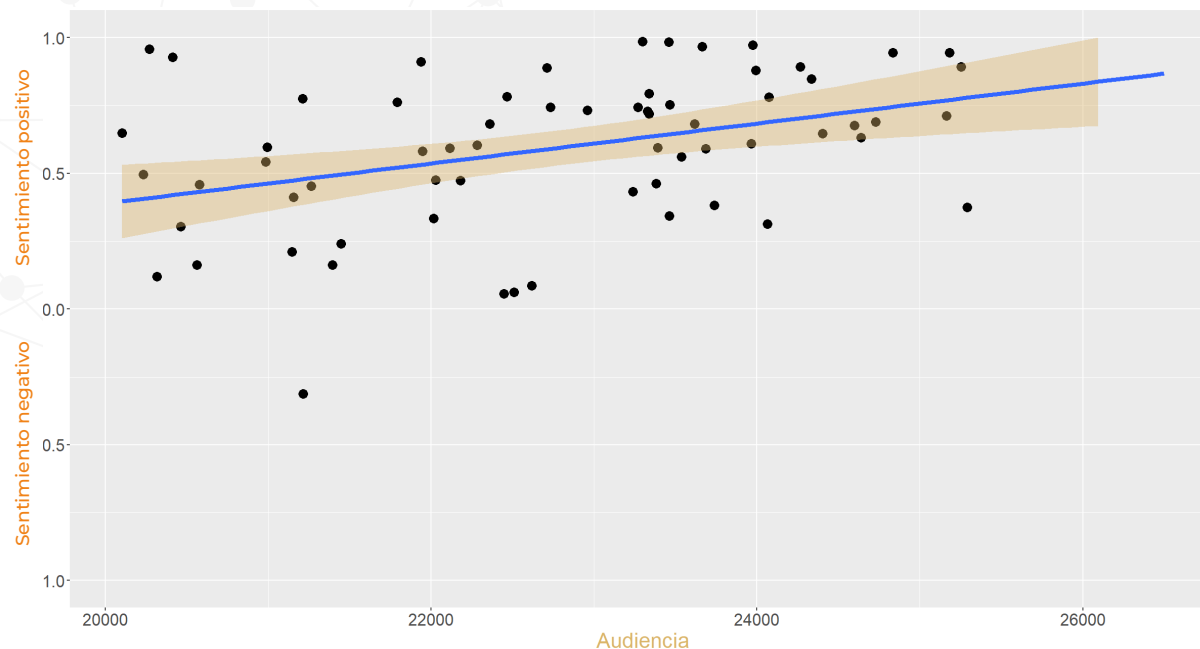
Y las organizaciones buscan responder a este nuevo contexto. ***Approaching the Future 2021* desvela que la digitalización se encuentra entre las cinco tendencias más relevantes para los profesionales y es la segunda tendencia en la que más están trabajando las organizaciones.** Con un 61,4 % de organizaciones avanzando en procesos de digitalización, se trata del área en la que los profesionales afirman que sus organizaciones dedicarán más recursos en los próximos 3 años.

La digitalización genera nuevas oportunidades para las empresas en sectores como la relación con clientes y otros grupos de interés, análisis del contexto y toma de decisiones, transparencia, productos y servicios, etc. En este sentido, **el ámbito en el que se centran los esfuerzos de las compañías es en el desarrollo de procedimientos internos para la organización del trabajo y la mejora y eficiencia de los procesos (74,4 %).** Además, un 65,3 % asegura estar avanzando en la digitalización con el foco en sus clientes y otro 57,8 % de entidades trabaja en el desarrollo de nuevos productos y servicios digitales.

HACIA UNA SOCIEDAD HÍBRIDA DIGITAL



ANÁLISIS ECOSISTEMA DIGITAL – DIGITALIZACIÓN



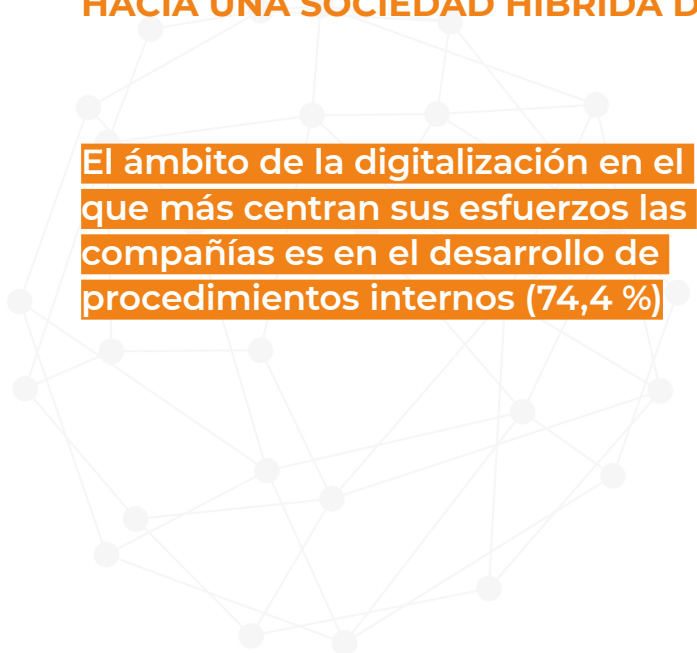
Los cambios en los hábitos de consumo hacia alternativas no físicas están generando también una evolución de la importancia de los distintos componentes del proceso de compra. **Un 40 % de la ciudadanía valora más que antes que una compañía cuente con una plataforma de compra online** (Punto de Fuga, 2020).

Para las empresas, contar con canales de venta digitales ya no será suficiente. La ciudadanía espera una relación con las organizaciones integrada e interactiva en todos sus puntos de contacto, que ponga en valor lo mejor de la experiencia de marca *online* y *offline* a través de la personalización, la agilidad y la comodidad. De hecho, y según Accenture, los servicios posventa emergen como la principal prioridad de innovación en las empresas españolas en 2020, aumentando su importancia en más de 10 puntos porcentuales respecto al año anterior.

Además, más de dos tercios de empresas esperan que sus consumidores les juzguen por su destreza digital, con la inteligencia artificial considerada como la tecnología que más afectará a las organizaciones en los próximos cinco años (Euromonitor International, 2020). Así, las empresas seguirán avanzando en los próximos años para digitalizar y convertir en remotos sus servicios y su relación con las personas (Punto de Fuga, 2020).

En relación al análisis de los ecosistemas digitales, se observa cómo la digitalización es uno de los ámbitos más relevantes liderando el *ranking* del 3 top temas prioritarios tanto en términos de audiencia como en términos de sentimiento positivo. Los datos desvelan que la tendencia de este asunto es claramente positiva, y que a medida que crecen los volúmenes de interacción y conversación se incrementa el sentimiento favorable hacia este aspecto.

HACIA UNA SOCIEDAD HÍBRIDA DIGITAL



El ámbito de la digitalización en el que más centran sus esfuerzos las compañías es en el desarrollo de procedimientos internos (74,4 %)

“Todavía no sabemos qué significará la automatización del trabajo para las personas. ¿Va a dar lugar a que la gente pierda sus puestos de trabajo? Y lo que encontramos es que las empresas todavía están mirando esta situación como si fuera algo que va a suceder en 20 años, y está realmente a la vuelta de la esquina. El mayor riesgo detrás de la automatización del trabajo es que va a ser muy desigual. Quienes van a perder sus puestos de trabajo son principalmente personas con un conjunto radicalmente limitado de habilidades. ¿Cómo se les recapacita para que puedan seguir encontrando su lugar en el mañana.”

Perrine Bouhana
Managing Director de GlobeScan

Cerrar la brecha digital para una sociedad más justa

Si bien la tecnología y la digitalización impulsan el desarrollo, también generan una mayor brecha entre las sociedades, las organizaciones y los países a la hora de competir en igualdad de oportunidades en materia de productividad y capacidad de innovación.

Un ejemplo de esta brecha es que cuanto más innovador sea un país (Bloomberg, 2020), más alto es su PIB per cápita y viceversa (Roland Berger, 2020). De esta forma, el 91 % de las inversiones en tecnologías emergentes realizadas entre 2015 y 2019 han procedido únicamente de 10 países (Roland Berger, 2020).

Por lo tanto, **para reducir esta brecha entre países no solo es necesario facilitar el acceso y la financiación de la innovación entre estados, sino también adaptar la fuerza laboral a las nuevas necesidades de un mundo cada vez más híbrido.** En este sentido, a un 56 % de la población le preocupa que la pandemia acelere el ritmo al que las empresas sustituyen a los trabajadores por la inteligencia artificial y los robots y para un 54 %, en 2021 son más importantes los programas de formación para el empleo (Edelman, 2021).

En el camino hacia una sociedad híbrida digital, los países y las organizaciones deben potenciar la capacitación en tecnología y digitalización, pero también tendrán que poner en valor las características que diferencian y hacen mejores a los humanos frente a la tecnología como son el pensamiento crítico, la creatividad, la empatía y la colaboración.

EMERGENCIA CLIMÁTICA Y ECONOMÍA VERDE

La economía y el bienestar de las sociedades dependen de forma directa del cuidado y protección del capital natural. En un contexto de crisis sanitaria y económica, se evidencia que la pandemia está indisolublemente vinculada con cuestiones ambientales globales como la pérdida de biodiversidad, el cambio climático, la contaminación del aire y el agua o la gestión de residuos.

En ese sentido, se hace necesaria una transición hacia modelos económicos sostenibles con el planeta. Así se ha entendido en Europa y en España, como queda evidenciado con el Pacto Verde Europeo, el Plan de Reconstrucción y Resiliencia Europeo, *Next Generation EU*, el Plan Nacional Integral de Energía, o la reciente aprobación en el Congreso español de la Ley de Cambio Climático, entre otros.

La pérdida de biodiversidad y el colapso de los ecosistemas se sitúan entre las cinco principales amenazas a las que se enfrentará la humanidad en los próximos diez años. Un riesgo especialmente sensible si se tiene en cuenta que más de la mitad del PIB global depende —moderada o altamente— de la naturaleza, desde los impactos en las operaciones, las cadenas de suministro y los mercados (World Economic Forum, 2021).

Por su parte, la OCDE (2020) analiza políticas de respuesta a la pandemia e insta a una recuperación verde para que se sostenga el empleo, los ingresos y el crecimiento económico. La pandemia y la crisis económica subsiguiente han puesto de relieve la importancia de la salud y la resiliencia ambiental como complemento crítico para la salud pública. Una mejor calidad del aire, una mejor calidad del agua, una gestión eficaz de los residuos y una mayor protección de la diversidad biológica no solo reducirán la vulnerabilidad de las comunidades a las pandemias, sino que también mejorarán el bienestar y la resiliencia social en general.

Medioambiente y disrupciones

La importancia de luchar contra la emergencia climática se revela fundamental para evitar nuevas y más graves disrupciones como pandemias, catástrofes naturales, agotamiento de recursos naturales básicos o el impacto del cambio climático en la salud.

Los datos indican que el cambio climático es un potente multiplicador de riesgos. En este sentido, y según investigadores de la Universidad de Stanford (2019), el aumento de las temperaturas puede crear condiciones favorables para la propagación de ciertas enfermedades infecciosas, mientras que la desaparición de hábitats naturales puede obligar a varias especies animales a migrar, aumentando las posibilidades de contagio de patógenos entre ellas.

“La atención está centrada en el cambio climático, pero el agua y la biodiversidad son cuestiones muy importantes también. La investigación está demostrando que la protección del agua y la biodiversidad son generalmente buenas para el clima y pueden ser la guía para encontrar soluciones hacia la economía verde. Una transición justa ha de explorar el concepto de cómo asegurarnos que somos inclusivos con lo que la gente está perdiendo por la transición climática y, en su lugar, asegurarnos de que les hacemos parte de la solución.”

Farid Baddache

CEO Ksapa

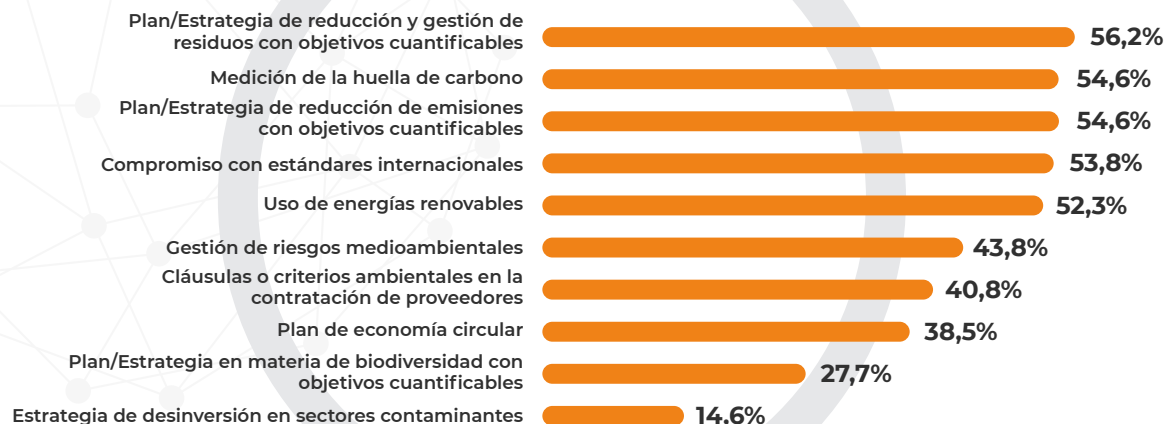
Comprender las similitudes, las diferencias y las relaciones entre la pandemia y el riesgo climático es un primer paso crítico si queremos obtener resultados tangibles. En relación con ello, McKinsey (2020) señala ciertas prioridades y oportunidades para las empresas, como aprovechar el momento para abordar la descarbonización y hacer las operaciones más resilientes incorporando prácticas de transformación hacia la sostenibilidad con eficiencia de costos, o potenciar la acción climática acelerando la recuperación mediante la creación de empleo, el impulso a la formación y el aumento de la resiliencia económica.

La inversión con criterios sostenibles y visión a largo plazo se convierte en vector clave para financiar un nuevo modelo económico y de empresa. Según una encuesta de BlackRock (2020), los inversores planean duplicar la inversión en activos sostenibles en los próximos cinco años, pasando del 18 % de los activos bajo gestión en promedio al 37 % en 2025. La pandemia mundial no parece haber obstaculizado este cambio, con solo el 3 % de los encuestados esperando retrasar su implementación de la inversión sostenible como resultado de la COVID-19.

EMERGENCIA CLIMÁTICA Y ECONOMÍA VERDE



¿QUÉ MEDIDAS ESTÁ IMPLEMENTANDO SU COMPAÑÍA PARA ADAPTARSE AL CAMBIO CLIMÁTICO?



Base: 130 participantes

A pesar del contexto actual de emergencia climática, esta tendencia no se encuentra entre las prioridades de las empresas: solo un 25,9 % asegura que sus organizaciones están trabajando ese aspecto

Las empresas aún sin reaccionar

Desde todos los ámbitos se hace hincapié en el papel del sector privado y las empresas en temas claves como la descarbonización de la economía, la transición energética, la economía circular, la reducción de plásticos, la desinversión en sectores contaminantes y el desarrollo de nuevas tecnologías limpias. Sin embargo, los datos de acciones y estrategias climáticas aún están lejos de ser lo que se espera. **Aun en el contexto actual de emergencia climática, esta tendencia no se encuentra entre las prioridades de las empresas según los profesionales: solo un 25,9 % de los encuestados —29,5 % en España y un 20,5 % en Latinoamérica— aseguran que en sus organizaciones se está trabajando en la materia.**

Entre las medidas implementadas, la más común es contar con una estrategia para la reducción y gestión de residuos (56,2 %). Además, un 54,6 % de los profesionales señala que sus empresas desarrollan un plan para la reducción de emisiones con objetivos cuantificables, así como la medición de su huella de carbono, seguido por un compromiso con los estándares internacionales (53,8 %).

“En el contexto de pandemia se ha acentuado aun más, si cabe, la importancia de la sostenibilidad. Tanto en cuanto a los riesgos físicos del propio cambio climático, como en cuanto a las repercusiones que tienen en el mundo de la inversión. Esta transición va a durar décadas. Hay economías que están más expuestas a los hidrocarburos, entre ellas, por ejemplo, los mercados de países emergentes. A gran parte de los mercados emergentes lo que les decimos es que para que esta transición sea satisfactoria tiene que ser justa, equitativa y proteger la vida de las personas que se dedican a una serie de sectores e industrias.”

Aitor Jauregui

Responsable de BlackRock para España, Portugal y Andorra

“La prioridad en el mapa ahora mismo es combatir la pobreza, la inequidad, y el blindaje para obtener la licencia social para operar. Eso hace que la palabra sostenibilidad tenga una visión mucho menos profunda y mucho más conectada solo con medioambiente que con lo que podría ser la ASG. La necesidad de materializar la sostenibilidad en su dimensión económica, conectada con el impacto de lo social en lo económico, y lo ambiental con lo económico, es un proceso cultural que se está dando en América Latina y se empieza a discutir en los Consejos de Administración.”

Italo Pizzolante

Director Cátedra Itinerante Pizzolante & Socio fundador Pizzolante

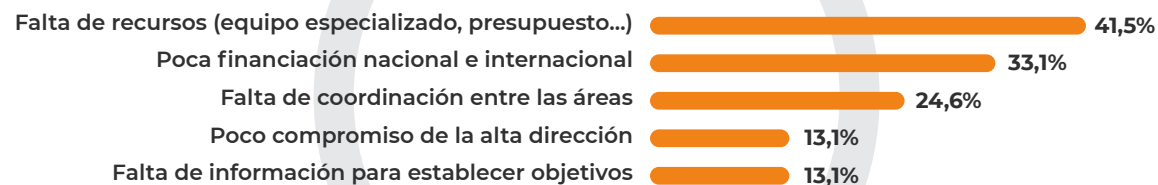
EMERGENCIA CLIMÁTICA Y ECONOMÍA VERDE

Para avanzar en este ámbito, los profesionales destacan como **principales obstáculos la falta de recursos como equipos profesionales especializados o presupuestos específicos (41,5 %); la poca financiación nacional e internacional (33,1 %) y la escasa coordinación entre las distintas áreas de las organizaciones (24,6 %).**

Superar estos retos ha de ser más que nunca una prioridad para las organizaciones con el objetivo de emprender las acciones necesarias para frenar a corto y medio plazo los efectos de la emergencia climática y asegurar el bienestar de las futuras generaciones.

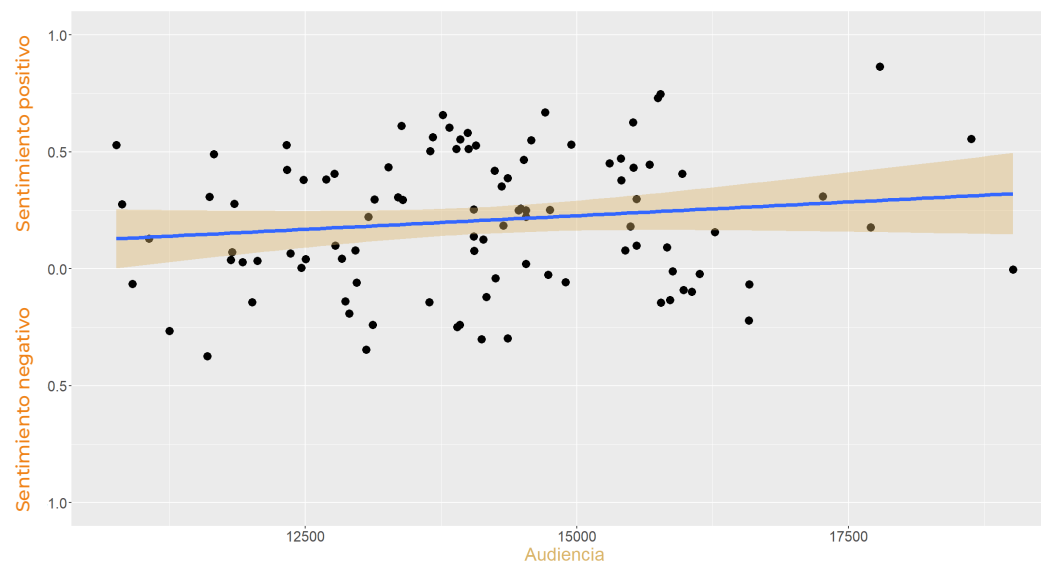
Cabe destacar que **en el análisis de ecosistemas digitales, el cambio climático es uno de los ámbitos que más interés genera en términos de audiencia,** ocupando el puesto número 5 y garantizando volúmenes medios-altos de audiencia (12.500 - 17.500 personas), y que el sentimiento que despiertan las conversaciones en torno a esta temática muestra una tendencia positiva. Este dato, puede verse, por tanto, como una oportunidad por parte de las organizaciones, de cara a poner en valor todas las acciones y compromisos asumidos en este campo en aras de construir un balance reputacional positivo y fortalecer su posición de liderazgo.

¿QUÉ OBSTÁCULOS IDENTIFICA SU ORGANIZACIÓN PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS CLIMÁTICOS?



Base: 130 participantes.

ANÁLISIS ECOSISTEMA DIGITAL – CAMBIO CLIMÁTICO Y ECONOMÍA VERDE





NUEVOS MODELOS DE
COMUNICACIÓN Y GESTIÓN
DE INTANGIBLES

**TENDENCIAS
EN REPUTACIÓN
Y MARCA**



MEDICIÓN Y GESTIÓN DE LA
REPUTACIÓN Y EL RIESGO
REPUTACIONAL EN LA ERA
DEL CAPITALISMO DE LOS
GRUPOS DE INTERÉS



MARCAS REGENERATIVAS
EN LA ERA DEL ACTIVISMO



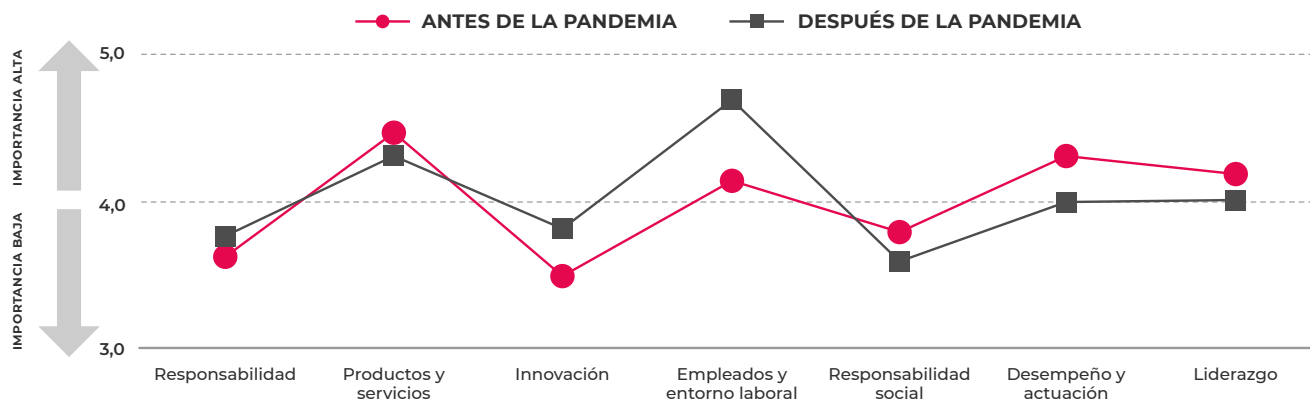
DEL TELETRABAJO A
LA TRANSFORMACIÓN
ORGANIZACIONAL

MEDICIÓN Y GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN Y EL RIESGO REPUTACIONAL EN TIEMPOS DEL CAPITALISMO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

La construcción de una reputación sólida como plataforma de creación y protección de valor a largo plazo es una de las claves para la resiliencia organizacional, entendida como la capacidad de recuperarse ante situaciones adversas. Una capacidad más relevante que nunca con la crisis derivada de la COVID-19 donde las empresas han estado en el punto de mira de la sociedad, tanto las del sector del consumo como en el ámbito de los servicios.

En este nuevo contexto, se observa como las siete dimensiones que conforman la reputación según el modelo RepTrak han modificado su orden de importancia a medida que las organizaciones y sus grupos de interés se iban adaptando a la nueva normalidad. Si bien la dimensión de producto o servicio se ha mantenido de forma tradicional como la variable que más peso en la construcción de la reputación de una entidad, **el lugar de trabajo, entendido como la calidad de la relación con los empleados, el compromiso y su cuidado, ha crecido significativamente en importancia en el proceso de construcción de la reputación** pasando a estar entre los aspectos más relevantes (RepTrak, 2020).

¿QUÉ FACTORES CREE QUE SON MÁS IMPORTANTES PARA CONSTRUIR LA REPUTACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN?



Base: 169 participantes.

Además de ese cambio en el peso de las variables que conforman la reputación existe también un claro riesgo reputacional a raíz de la COVID-19, denominado «recesión de reputación» (RepTrak, 2020). Esto significa que **en la era pospandemia las empresas serán juzgadas por su solidez económica y viabilidad comercial pero también, e igualmente importante, se valorarán sus compromisos sociales y con el entorno**, especialmente en lo que se refiere a la contribución positiva hacia la construcción de un mejor planeta. De hecho, los resultados de esta investigación señalan que más del 70 % de empresas afirman que gestionar la reputación de sus compañías es más importante que nunca.

Los profesionales coinciden con esta visión y aseguran que antes de la pandemia los tres principales factores para construir la reputación eran los productos y servicios, el desempeño económico y el liderazgo entendido como «calidad del *management*». Pero el

impacto de la pandemia ha cambiado las prioridades y **el primer ámbito que contribuye a la reputación es ahora para los encuestados los empleados y entorno laboral, seguido por los productos y servicios, el desempeño económico y el liderazgo.**

“Las empresas se han beneficiado de un impulso de su reputación durante la pandemia, pero las expectativas han seguido aumentando, tanto en lo que respecta a su respuesta a las cuestiones medioambientales como a las sociales, empezando por sus empleados... Y tenemos gente que está muy interesada en saber más sobre las organizaciones.”

Perrine Bouhana

Managing Director de GlobeScan

MEDICIÓN Y GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN Y EL RIESGO REPUTACIONAL EN TIEMPOS DEL CAPITALISMO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

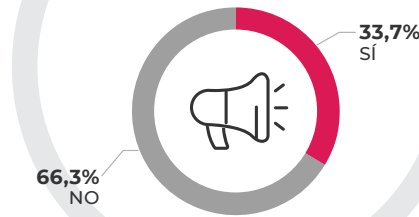
“Todas las empresas tienen que pensar en el cuidado de los trabajadores, la salud y la seguridad en el trabajo. Esto requiere darles equipo, recursos y trabajar en la mitigación de riesgos para no contagiarse y, al mismo, trabajar en temas de ciberseguridad, temas de privacidad, de protección de la información... Si las empresas no hacen bien esos temas, entonces, el riesgo reputacional aumenta.”

Andrea Bonime-Blanc
CEO GEC Risk Advisory

En este contexto, se observa cómo la gestión de la reputación y el riesgo reputacional se ha convertido en un tema prioritario para las empresas, al convertirse en el tercer aspecto más relevante para la gestión empresarial alcanzando un 8,3 sobre 10 a escala global. En concreto, un 33,7 % de profesionales consultados afirman que sus organizaciones están trabajando en la gestión de la reputación y, de estos, un 69,7 % afirma que en su organización la reputación se percibe como un factor más importante ahora que antes de la pandemia. Aun así, identifican ciertos retos en su gestión.

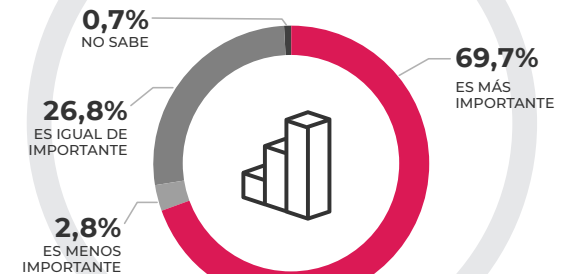
La mayor relevancia que adquiere la reputación y la gestión de los riesgos reputacionales también se observa en los ecosistemas digitales. Los resultados desvelan que aún siendo un aspecto que congrega audiencias de tamaño medio (entre los 2.000 - 10.000 personas) los contenidos e interacciones que tienen lugar en el ámbito digital tienden a ser positivos y favorables. Los datos muestran que la tendencia es significativamente positiva, y que a medida que crecen las interacciones en torno a este aspecto el sentimiento despertado se hace más positivo.

% DE EMPRESAS QUE EN LA ACTUALIDAD TRABAJAN PRIORITARIAMENTE EN LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN Y EL RIESGO REPUTACIONAL



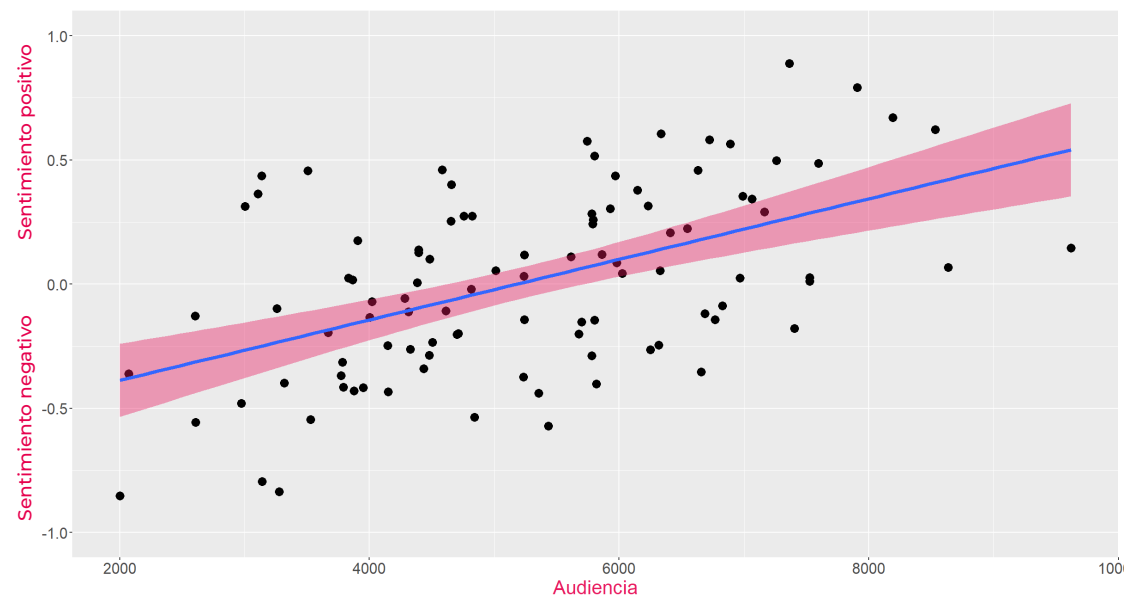
Base: 502 participantes.

TRAS LA PANDEMIA ¿CÓMO CREE QUE SE PERCIBE LA REPUTACIÓN EN SU ORGANIZACIÓN?



Base: 169 participantes.

ANÁLISIS ECOSISTEMA DIGITAL – GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN Y EL RIESGO REPUTACIONAL



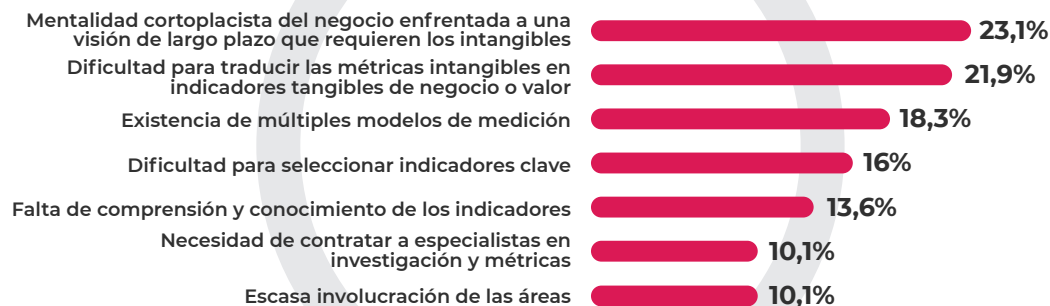
MEDICIÓN Y GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN Y EL RIESGO REPUTACIONAL EN TIEMPOS DEL CAPITALISMO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS



Los grupos de interés clave, como los clientes y los empleados, recordarán en los próximos años la respuesta de las empresas a sus necesidades en los momentos más difíciles de la pandemia. De esta forma, **el principal desafío para un 68,6 % de los profesionales cuyas organizaciones están avanzando en este ámbito es el de ser capaces de responder a las nuevas expectativas y exigencias de los grupos de interés**. Se trata de conocer, medir y responder satisfactoriamente a las expectativas y exigencias de los grupos de interés. Las empresas podrán reforzar su reputación y la confianza de su entorno siempre que sean capaces de ofrecer respuestas a las necesidades de sus grupos de interés desde el propósito, principios y valores, impulsados desde la alta dirección y vividos por sus empleados.

El segundo reto más relevante para los profesionales reside en la gestión de un mayor impacto de los riesgos reputacionales (42,6 %); un aspecto especialmente relevante para los profesionales en Latinoamérica, tal y como señalan el 61,2 % de los profesionales de esta región, y en menor medida para las organizaciones en España, con un 41,5 % de profesionales que identifican este desafío.

¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LOS PRINCIPALES RETOS A LA HORA DE MEDIR EL IMPACTO DE UNA ORGANIZACIÓN EN LOS GRUPOS DE INTERÉS Y EL PLANETA?



Base: 169 participantes.

¿A QUÉ RETOS SE ENFRENTA SU ORGANIZACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN EN EL PRÓXIMO AÑO?



Base: 169 participantes.

Medición de la reputación y los intangibles

La gestión reputacional se presenta compleja para las organizaciones debido a esa evolución de las expectativas de los grupos de interés y un panorama político y económico incierto. En este sentido, **la medición y control de los riesgos reputacionales se convierte en una herramienta estratégica para garantizar el presente y futuro de las organizaciones**. Los profesionales afirman que el principal reto consiste en superar la mentalidad cortoplacista del negocio (23,1 %), así como la dificultad para traducir las métricas de intangibles en indicadores tangibles de negocio (21,9 %) y la falta de estándares aceptados y, por la tanto, la proliferación de múltiples modelos de medición (18,3 %).

MEDICIÓN Y GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN Y EL RIESGO REPUTACIONAL EN TIEMPOS DEL CAPITALISMO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS



¿EN QUÉ ÁMBITOS DE LOS MENCIONADOS SE TIENEN EN CUENTA LAS MÉTRICAS DE INTANGIBLES PARA LA TOMA DE DECISIONES?



Base: 169 participantes.

Aun así, aseguran que es necesario medir los intangibles principalmente a través de indicadores cualitativos (26 %), y en menor medida, de indicadores cuantitativos (24,3 %). Además, solo un 12,4 % afirma utilizar metodologías avaladas internacionalmente para la medición y únicamente el 17,8 % cuenta con un cuadro de mando para integrar los intangibles con los indicadores financieros y de negocio.

Si las organizaciones no cuentan con esas métricas cuantitativas y cualitativas para la medición y evaluación de intangibles, se exponen a dificultades a la hora de identificar tempranamente las oportunidades o de mitigar sus riesgos reputacionales. El paso de una mentalidad cortoplacista del negocio a la visión de creación de valor equilibrado a largo plazo requiere de sólidos KPIs no financieros que ayuden a la gestión excelente de los intangibles.

Debido a estos retos que dificultan la medición, **solo un 13,6 % de los profesionales asegura que las métricas de intangibles se tienen en cuenta a la hora de definir la estrategia de negocio —8,3 % en las empresas españolas y 10,2 % en Latinoamérica—** así como su utilización como KPI en las evaluaciones de desempeño y en las políticas de remuneración de la alta dirección (9,5 % —5,2 % en empresas españolas y 8,2 % en Latinoamericanas—). Cabe destacar, en relación con este último aspecto, que los sistemas de compensación y retribución a directivos se están convirtiendo en un mecanismo crucial para impulsar una transformación real de las compañías hacia la creación de valor a largo plazo (EY, 2021). **Solo integrando indicadores no financieros que permitan combinar incentivos a corto y largo plazo en los modelos de recompensa a directivos se puede impulsar un crecimiento sostenible** donde los activos y recursos intangibles se conviertan en los fundamentos de la estrategia empresarial.

MEDICIÓN Y GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN Y EL RIESGO REPUTACIONAL EN TIEMPOS DEL CAPITALISMO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS



Aun cuando el desafío de desarrollar e implementar métricas para la medición de intangibles lleve tiempo y esfuerzo, este reto no debe frenar el avance de su gestión e incorporación en la toma de decisiones y en la estrategia de las organizaciones. **La consolidación y la estandarización de las métricas no es el fin, sino el medio para demostrar con datos rigurosos la creación de valor a largo plazo** y su óptima distribución para los grupos de interés que hace posible la gestión excelente y estratégica de la reputación y los activos y recursos intangibles más relevantes.

“El fortalecimiento de la reputación y la mitigación de los riesgos reputacionales dependen de todas las áreas de una organización y del compromiso de todos sus directivos y empleados. Para que esto suceda solo pueden implantarse de forma transversal herramientas de gestión y medición de la reputación que aseguren el futuro de la organización en cualquier tipo de contexto. Por ello, la reputación corporativa debe ser uno de los KPI más relevantes a integrar en las políticas de remuneración de directivos y empleados.”

Ángel Alloza

CEO Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

¿CÓMO SE MIDEN LOS INTANGIBLES EN SU ORGANIZACIÓN?



Base: 169 participantes.

La medición y gestión de los riesgos reputacionales se convierte en una herramienta estratégica para garantizar el presente y futuro de las organizaciones

DEL TELETRABAJO A LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL



La pandemia ha impactado de forma exponencial en la transformación del trabajo, junto con las nuevas tecnologías y la necesidad de mantener la actividad de las empresas, asegurar la continuidad del negocio y al mismo tiempo responder a las expectativas de los trabajadores. Para el World Economic Forum (2020) **esta transformación pasa por articular un nuevo futuro del trabajo a través de tres ámbitos clave: el propósito del trabajo, el lugar donde se trabaja y cómo se trabaja.**

En este sentido, la pandemia, que ha propiciado un rápido desarrollo del teletrabajo, lleva a reflexionar sobre el concepto de «oficina abierta» para garantizar el funcionamiento eficaz y eficiente de otros modelos que aun garantizando el distanciamiento social permitan la flexibilidad y la agilidad de las formas de trabajo y la relación entre empleados y organizaciones. En términos generales, **los empleados no creen que las empresas deban exigir a los empleados que regresen a la oficina si el trabajo se puede hacer de forma remota** hasta que el coronavirus ya no sea una amenaza (The Harris Poll & Institute for Public Relations, 2020).



¿QUÉ ÁMBITOS CREE QUE DEBERÍA PRIORIZAR SU ORGANIZACIÓN PARA ADAPTARSE AL FUTURO DEL TRABAJO?



Base: 150 participantes.

La COVID-19 requiere que las personas trabajen de formas radicalmente nuevas, ya sea remota a través de la tecnología o en persona con procedimientos de seguridad y distanciamiento social implementados. Al abordar estos desafíos las direcciones de personas se colocaron en 2020 a la vanguardia de los esfuerzos para sobrevivir a la crisis y, como resultado, ganaron mayor credibilidad e influencia interna con una explosión de las métricas *HR Analytics* (Deloitte, 2020).

Como resultado de estas transformaciones **emergen cambios fundamentales en la cultura corporativa, con nuevas fórmulas para promover la empatía, la creatividad y la colaboración como algunos de los valores clave en las empresas del futuro.** En el modelo de trabajo híbrido de futuro, reforzar la idea de una cultura corporativa sólida y cohesionada será clave para evitar riesgos de comportamiento, la falta de vinculación con la organización o el sentimiento de aislamiento por parte de los trabajadores en remoto (McKinsey, 2020).

De hecho, los trabajadores ya perciben en su día a día algunos de estos riesgos. Según un estudio del Centro de Investigaciones Sociológicas (2021), un 19,2 % de los españoles considera que el teletrabajo es perjudicial para los empleados por su impacto negativo en el aislamiento social, la dificultad de la promoción laboral, y los nuevos gastos o difuminación del control de los horarios de trabajo.

Para afrontar estos retos, actualmente, **un 29,9 % de las organizaciones están trabajando de forma prioritaria en nuevas formas de trabajo, y para los próximos tres años esta será la segunda tendencia en la que más invertirán recursos.** Respecto a los ámbitos que deberían priorizarse para adaptarse al futuro del trabajo, los profesionales destacan especialmente cinco factores: **el talento y la formación (52 %), el desarrollo de nuevas metodologías ágiles (47,3 %), la digitalización de procesos de gestión (44,7 %), el teletrabajo (44 %) y la flexibilidad horaria y la conciliación (42 %).**

DEL TELETRABAJO A LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL



A su vez, y analizando en detalle la gestión de esta tendencia se observa que **en la gran empresa la flexibilidad horaria y conciliación es el ámbito que los profesionales consideran que más se debería priorizar para adaptarse a esta nueva realidad**. En las PYMES, sin embargo, se identifica el talento, la formación y las nuevas metodologías ágiles como los ámbitos más urgentes.

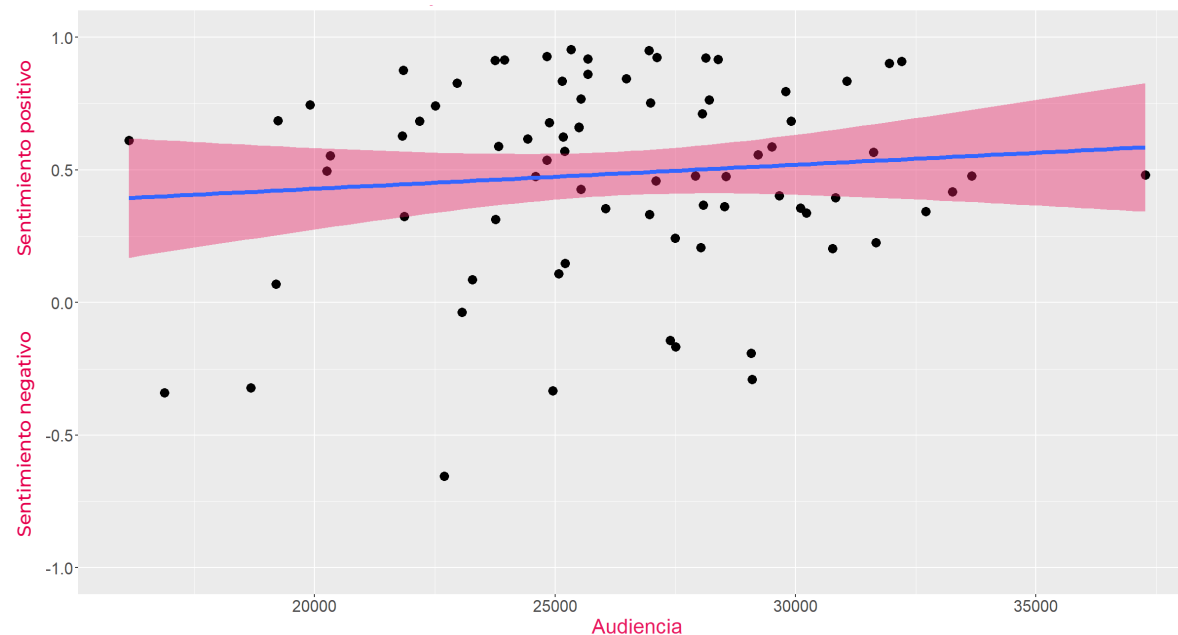
En el ecosistema digital este aspecto ha de considerarse de relevancia social, ya que aparece entre los temas prioritarios tanto en términos de audiencia como en generación de sentimientos favorables. No obstante, el impulso de nuevas formas de trabajo se encuentra entre aquellos aspectos donde la disparidad de opiniones es más elevada, aun observándose una tendencia claramente dominada por la generación de sentimientos positivos.

Los principales desafíos para la transformación del trabajo

Las transformaciones necesarias en las empresas para adaptar la organización del trabajo a una nueva realidad no serán rápidas ni sencillas, pero sí necesarias para impulsar la productividad y la innovación, mientras se protege el bienestar y la conciliación de los trabajadores.

Para los profesionales, los mayores desafíos que identifican sus organizaciones para adaptarse al futuro del trabajo consisten en lograr mayores recursos para la digitalización (46,7 %), seguido por la adaptación e integración de las nuevas tecnologías (43,3 %), y la formación de nuevos perfiles profesionales (40,7 %). Además, los encuestados identifican **dos retos relevantes a nivel estratégico como son la falta de un plan de teletrabajo a largo plazo (38 %) y la resistencia a estos cambios por parte de la alta dirección (27,3 %)**.

ANÁLISIS ECOSISTEMA DIGITAL – NUEVAS FORMAS DE TRABAJO



“Hay mucha presión y estrés en la gente que trabaja desde casa y ha dado lugar a problemas de salud mental, más si tenemos en cuenta las restricciones debidas a la pandemia. Creo que las empresas que tratan de impulsar el trabajo digital hoy en día realmente necesitan tener en cuenta la salud mental de sus empleados. Las personas que trabajan desde casa pierden muchas veces las relaciones con los compañeros, se cuestionan mucho el propósito de su trabajo y esto hace que los empleados estén mucho más desmotivados, y probablemente pierdan en productividad.

Así que creo que es una gran cuestión para las empresas: cómo mantener este alto nivel de compromiso, cómo impulsar el sentido de propósito y sistema de creencias compartidas para las personas que trabajan desde casa, y cómo ayudarles a gestionar mejor su salud mental.”

Perrine Bouhana

Managing Director GlobeScan

DEL TELETRABAJO A LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

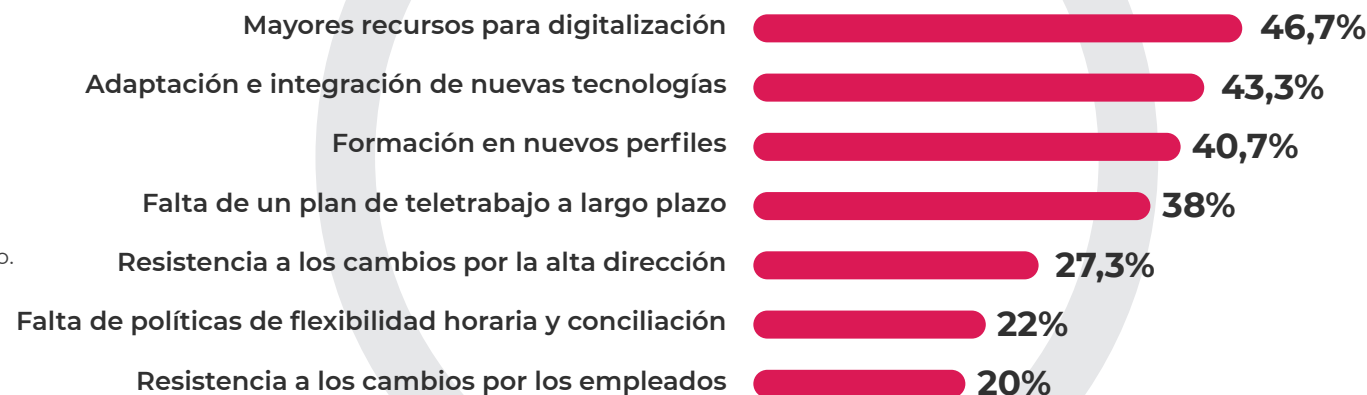


En el caso de las organizaciones en España el mayor desafío es la formación de nuevos perfiles (58,8 %) junto a la necesidad de mayores recursos para la digitalización (58,8 %). Por su parte, las empresas en Latinoamérica apuntan como principal reto la falta de un plan de teletrabajo a largo plazo (51,6 %).

Las organizaciones y sus trabajadores serán quienes definan principalmente cómo será el futuro del trabajo y su organización. Superarán los retos analizados y apostarán por la agilidad, la colaboración, la conciliación y la importancia del propósito y los valores corporativos como elementos indispensables para generar sentido de pertenencia, fortalecer la cultura corporativa, el alineamiento interno y el control para la prevención de comportamientos inadecuados por parte de los empleados con una eficacia mucho mayor que los sistemas tradicionales de cumplimiento y control interno.

La importancia que adquieren todos estos asuntos queda recogida, a su vez, en el Modelo de Empresa con Futuro (Corporate Excellence & Kirishu, 2021). En concreto, entre las palancas clave sobre las que debe vertebrarse la organización a futuro destaca de forma significativa el rol que adquieren los empleados como garantes del aseguramiento de la actividad y el principal activo de una compañía y la importancia estratégica que adquiere la comunicación interna en la construcción de la experiencia digital del empleado, el fortalecimiento de un sistema de creencias compartidas y el alineamiento interno en torno al propósito y los valores corporativos (Corporate Excellence & Kirishu, 2021).

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES DESAFÍOS A LOS QUE SE ENFRENTA SU ORGANIZACIÓN A LA HORA DE ADAPTARSE A UN NUEVO CONTEXTO DE TRABAJO?



Base: 150 participantes.

NUEVOS MODELOS DE COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE INTANGIBLES



El crecimiento de los movimientos sociales y reivindicaciones en defensa del planeta y de los derechos de las personas tiene un impacto relevante en la comunicación corporativa como una de las áreas clave en el posicionamiento público de las compañías ante los principales retos globales y locales. **Para los profesionales es precisamente las expectativas y exigencias de los grupos de interés el principal factor que impacta en la estrategia de comunicación corporativa de sus organizaciones.**



¿QUÉ FACTORES CREE QUE TIENEN ACTUALMENTE UN MAYOR IMPACTO EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA?



Base: 223 participantes.

Unas expectativas que son cada vez más exigentes y que se prevé que sigan creciendo. Así, un 72 % de profesionales de la comunicación y relaciones públicas esperan que aumenten las demandas activistas hacia las empresas. Además, un 70 % afirma que crecerán las expectativas de los empleados sobre el rol de las empresas en la sociedad y un 63 % cree que también serán más relevantes las expectativas de los consumidores en este sentido (USC Annenberg Center for Public Relations, 2021).

Para responder a este cambio de paradigma, un **72,9 % de los profesionales consideran que el rol de la comunicación corporativa es aún más relevante que en años anteriores.** Una cifra que aumenta en Latinoamérica hasta el 79,3 % y que en España se mantiene en 71,1 %.

NUEVOS MODELOS DE COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE INTANGIBLES



Como resultado, un 44,4 % de los profesionales afirman estar trabajando en el desarrollo de nuevos modelos de comunicación. **¿Cómo se está configurando la nueva comunicación corporativa? La escucha del entorno, la inteligencia contextual y el diálogo con los grupos de interés son algunas de las claves para adaptarse a sus expectativas y exigencias.** En especial, a nivel global, las expectativas y exigencias de los grupos de interés conforman el primer factor de impacto en la gestión de la comunicación corporativa (63,7 %), seguido de las nuevas tecnologías y la digitalización (46,2 %). En este sentido, el papel de la dirección de comunicación estará cada vez más enfocado en ofrecer a la organización *insights* de valor sobre tendencias, necesidades y preocupaciones de los distintos públicos y actuar como un puente entre las conversaciones sociales, las tendencias del entorno y la empresa (Corporate Excellence, 2020). Tanto es así que fortalecer la función con la construcción de un sistema avanzando de inteligencia y escucha social se ha convertido en uno de los cinco pilares clave del futuro de esta disciplina, según indica el *Global PR & Communication Model*. **El responsable de comunicación adquiere, por tanto, la responsabilidad de ser un «líder conector» capaz de contribuir a la toma de decisiones empresariales aportando, de forma objetiva y neutral, la perspectiva, las percepciones y juicios de los grupos de interés, tanto internos como externos.**

Las empresas capaces de realizar una escucha activa y una lectura social del contexto podrán contribuir a la toma de decisiones estratégicas y extraer conclusiones valiosas para la alta dirección que ayuden a conectar de forma permanente con las personas, estableciendo diálogos participativos, y aportando información de valor estratégico para el futuro de las organizaciones.

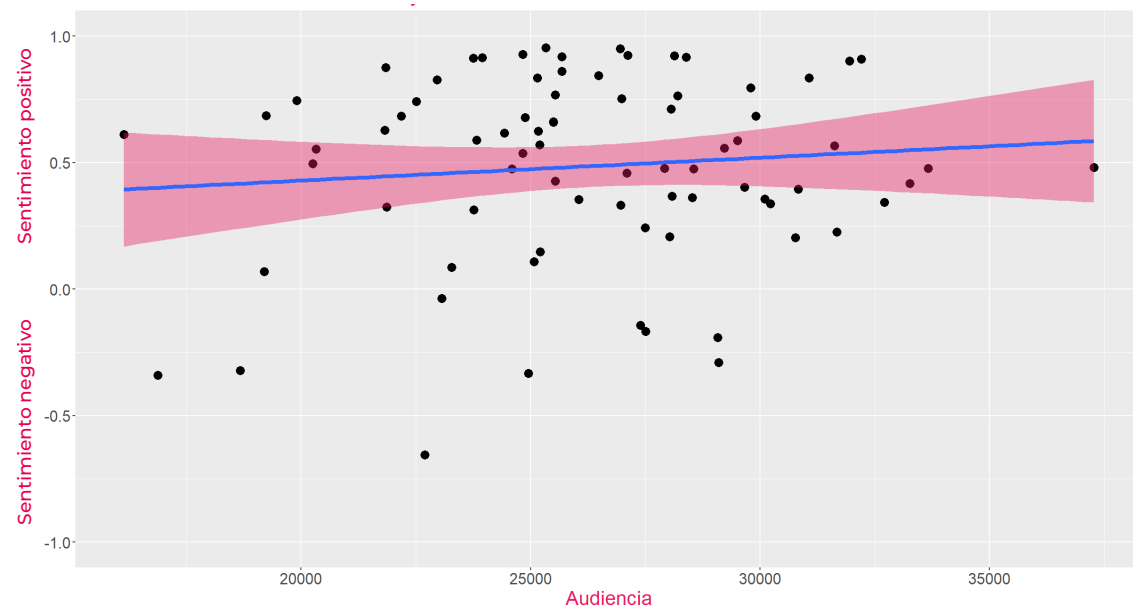
“Va a ser cada vez más importante para los directores de comunicación dedicar tanto tiempo o más a escuchar que a comunicar hacia fuera y, por este motivo, creo que todo lo que son aquellos ámbitos que tienen que ver con el stakeholder engagement, con la escucha activa, con la cooperación... ganarán más peso en esta función.”

Oriol Iglesias

Profesor de marca de ESADE Business School, Codirector del programa ejecutivo The Global CCO y miembro del *think tank* de marcas con conciencia Medinge Group

Las expectativas y exigencias de los grupos de interés conforman el primer factor de impacto en la gestión de la comunicación corporativa (63,7 %), seguido de las nuevas tecnologías y la digitalización (46,2 %)

ANÁLISIS ECOSISTEMA DIGITAL – NUEVAS FORMAS DE COMUNICACIÓN



NUEVOS MODELOS DE COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE INTANGIBLES



Las nuevas formas de comunicación también emergen como un aspecto relevante en los ecosistemas digitales, donde se observa que es una de las cinco temáticas que mayor sentimiento positivo despierta.

No obstante, cabe señalar que es una tendencia que congrega volúmenes de audiencias pequeñas y muy especializadas.

El futuro de la comunicación digital

La desinformación y las noticias falsas difundidas en medios *online* son ya parte del día a día de la función de comunicación y de la vida cotidiana de ciudadanía como consumidora de información. De hecho, los profesionales consultados perciben esta tendencia y apuntan a la tecnología y la digitalización como el segundo factor más relevante que está impactando en la gestión de la comunicación.

Como respuesta a la «infodemia», concepto expuesto en el capítulo de las Macrotendencias y que la Fundación del Español Urgente define como «la sobreabundancia de información, alguna rigurosa y otra falsa», la ciudadanía confía cada vez más en las empresas como canal de información veraz. Así lo desvela el *Trust Barometer 2021* (Edelman, 2021), donde, además, se destaca que un 61 % de los empleados creen en la información proporcionada por sus empresas. Además, se observa cómo las empresas que difunden información de calidad poseen hasta un 5,8 % más de probabilidades de generar confianza entre sus públicos que las que no (Edelman, 2021).

Para las empresas esto supone la **oportunidad de establecer relaciones de confianza con sus grupos de interés, poniendo especial foco en sus empleados, a través de información fiable, clara y accesible** a través de plataformas digitales, que respondan a las crecientes exigencias de transparencia.

Para generar una narrativa digital que impulse la vinculación y el fortalecimiento del capital social y relacional con los grupos de interés, la comunicación de la estrategia, de los valores y del propósito corporativo es el terreno al que más del 50 % los profesionales de la comunicación interna dedicarán mayores esfuerzos en 2021 (Gatehouse, 2020). La comunicación interna adquiere un rol cada vez más relevante en el modelo organizativo de las empresas del futuro, tal y como se recoge en el *Modelo de empresa con futuro* (Corporate Excellence & Kirishu, 2021).

En un contexto de incertidumbre en ámbitos fundamentales como la salud o la seguridad de los puestos de trabajo, **comunicar desde el propósito y valores compartidos será a partir de 2021 más importante que nunca para crear comunidades digitales vinculadas y comprometidas con una marca u organización**. En este sentido, las redes sociales son fundamentales. A pesar de la desconfianza que puedan percibir los usuarios, los medios digitales se consolidan como punto de encuentro año tras año: 4.200 millones de personas en todo el mundo utilizan las redes sociales, con un exponencial crecimiento del 13 % en el último año (We Are Social & Hootsuite, 2021).

Para las empresas ya no es suficiente con estar presente en las redes sociales y otras plataformas digitales. Con un entorno social cada vez más conectado, entender cómo los mensajes se crean, comparten y consumen en estos medios es más crítico que nunca para la gestión de la comunicación corporativa.

El futuro de la comunicación depende del éxito que cualquier organización consiga para que «otros hablen de ella» y la prescriban; se trata de crear círculos concéntricos de recomendación activa que empiezan por los grupos de interés más cercanos, los empleados, los clientes actuales, los proveedores y aliados, para ampliarse progresivamente hacia los no clientes y la sociedad en su conjunto (Corporate Excellence & Global Alliance, 2021). Recordemos que los datos del *Trust Barometer 2021* de Edelman demuestran claramente que el empleado con perfil técnico es la persona que mayor confianza genera, número uno en el *ranking* de confianza (59 %), al mismo nivel que los científicos y los académicos. Es por tanto el mejor embajador y el prescriptor más eficaz. La digitalización, la tecnología y la creación de contenidos propios permiten hoy potenciar esta estrategia de prescripción y advocacy sin intermediación de los medios tradicionales, y a gran escala.

MARCAS REGENERATIVAS EN LA ERA DEL ACTIVISMO



Vivimos tiempos de paradigmas y preferencias cambiantes. En un contexto de cambio continuo surgen nuevos hábitos, muchos impulsados por la pandemia, y nuevos modelos de relación entre personas, marcas y organizaciones. **La ciudadanía, más que nunca, espera que las marcas estén conectadas con su realidad, sus necesidades funcionales, emocionales y sociales y que ofrezcan soluciones relevantes a problemas diarios** a través de un impacto social, ambiental, ético y económico positivos.

Para un 71 % de consumidores estadounidenses, la pandemia obligará a las empresas a actuar de forma más responsable en el largo plazo y hasta un 62 % considera que la situación actual es una oportunidad para las organizaciones de ser más conscientes; sobre todo, en relación a cómo integran sostenibilidad y negocio (Porter Novelli, 2021). Además, los hábitos de consumo están cada vez más alineados con esta visión y exigencias de responsabilidad para las empresas. Un 17 % de ciudadanos europeos afirman que sus decisiones de compra responden a criterios de sostenibilidad (McKinsey, 2021) y uno de cada tres consumidores identifica la sostenibilidad como uno de los principales criterios de compra (Accenture, 2020).

COMO CIUDADANO/A Y CONSUMIDOR/A ¿QUÉ ESPERA DE UNA MARCA ACTIVISTA?



Base: 87 participantes.

Como resultado, muchas marcas están cambiando de estrategia, posicionamiento y narrativa a raíz de la COVID-19 para preguntarse: ¿Qué puedo hacer yo, con mi negocio o con mis productos o servicios, para ayudar a una sociedad en grave riesgo? De esta forma, las marcas que han aportado soluciones y que han apoyado a las personas en un contexto complejo deben seguir manteniendo presencia y actuando en consecuencia (Punto de Fuga 2020).

Aun así, **solo un 17,3 % afirma estar trabajando en el posicionamiento público o activista de sus marcas**; algo más en Latinoamérica, donde esta cifra alcanza el 23,8 %. Pero ¿cómo se define una marca activista? En opinión de los profesionales, **se espera que las marcas activistas respondan a cuatro criterios principales: crear valor para las personas y el planeta (69 %), ofrecer productos y servicios con impacto social y ambiental positivo (62,1 %), incluir a los grupos de interés en el desarrollo de productos y servicios (40,2 %) y defender públicamente cuestiones sociales y ambientales a través de acciones de *advocacy* o de *lobby* (35,6 %).**

Por su parte, los profesionales en España destacan principalmente que las marcas activistas sean capaces de desarrollar productos y servicios con un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente (74,1 %), mientras que, en Latinoamérica, un 82,8 % de los profesionales que están trabajando en este ámbito esperan que las marcas activistas prioricen la creación de valor para las personas y el planeta.

El riesgo del greenwashing y la desconfianza del consumidor

A medida que crecen las expectativas de los grupos de interés hacia la contribución positiva de las marcas y las empresas, aumenta también el debate en torno al posicionamiento explícito de algunas marcas que se definen como «activistas». Los ciudadanos aseguran dudar sobre la credibilidad y autenticidad del compromiso público, el desempeño y la contribución real que aseguran algunas organizaciones, y los riesgos y la polarización que puede generarse con este desequilibrio entre «lo que se dice» y «lo que se hace» es un reto al que se enfrentan las compañías.



MARCAS REGENERATIVAS EN LA ERA DEL ACTIVISMO



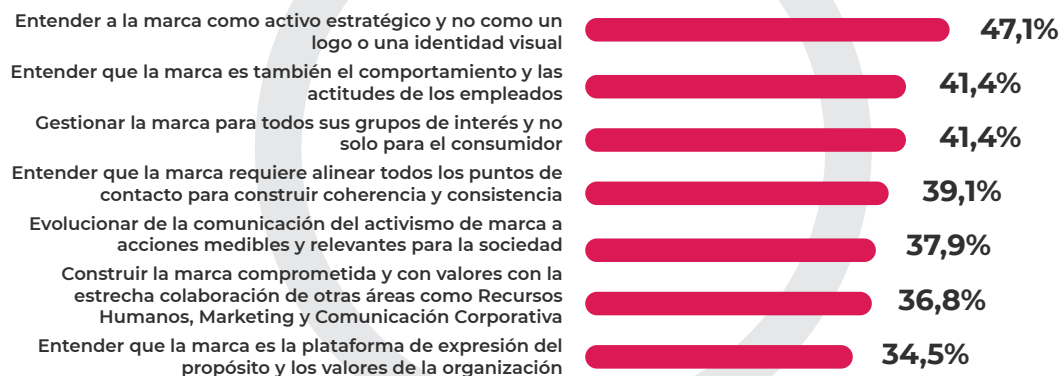
Los compromisos con las personas y con el planeta se deben demostrar con acciones concretas

“Las marcas no tienen que luchar todas las guerras, en todos los ámbitos. Es importante saber muy bien cuál es tu propósito, qué ámbitos quieres trabajar y hacerlo de la forma más sostenible y consistente a lo largo del tiempo. Esto es lo que aporta autenticidad y credibilidad. Esto implica, inherentemente, generar ciertas incomodidades en partes de la audiencia, pero es algo intrínseco a la toma de decisiones estratégicas. El posicionamiento tiene que ser consistente y debe percibirse realmente que detrás de la estrategia corporativa de la marca hay un propósito claro.”

Oriol Iglesias

Profesor de marca de ESADE Business School, Codirector del programa ejecutivo The Global CCO y miembro del *think tank* de marcas con conciencia Medinge Group

¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LOS 3 PRINCIPALES RETOS A LA HORA DE GESTIONAR UNA MARCA ACTIVISTA Y COMPROMETIDA?



Base: 87 participantes.

En un estudio a profesionales del marketing, estos coinciden en que existe una saturación de mensajes de activismo social por parte de las marcas. Además, los consumidores afirman en un 65 % que hay un abuso de las marcas en usar mensajes activistas con la finalidad de vender sus productos (Toluna, 2020). En España, la encuesta de la Organización de Consumidores y Usuarios recoge que un 60 % de consumidores considera que la mayoría de las empresas hacen un uso comercial de los compromisos en materia de sostenibilidad, utilizándolo para lograr mayores ventas (OCU, 2020).

Como consecuencia, se reduce la proporción de consumidores optimistas en el último año, del 21 % al 6 %, y crecen los descreídos del 14 % al 36 % (Marcas con Valores, 2021). Con todo ello, una coherencia entre el decir y el hacer es clave en estos momentos. Compromisos con las personas y el planeta que se deben demostrar con acciones concretas.

Para consolidar marcas regenerativas con un propósito claro y tangible de creación de valor, los profesionales se enfrentan al desafío de desarrollar la marca más allá de acciones puntuales de marketing, y convertirla en la plataforma de relación y generación de experiencia con todos los grupos de interés. De esta forma, los profesionales identifican tres retos clave para consolidar marcas regenerativas: **entender la marca como un activo estratégico y no como un logo o identidad visual (47,1 %)**, **considerar el comportamiento y las actitudes de los empleados como un elemento clave en el proceso de construcción de una marca (41,4 %)** y **ser capaces de gestionar la marca para todos los grupos de interés, no solo los consumidores (41,4 %)**.

Con el objetivo de recuperar y seguir potenciando la confianza de los grupos de interés en las marcas los fundamentos del compromiso social y ambiental no solo tendrán que convertirse en la identidad de las empresas sino también ser demostrables a través de acciones concretas que tengan un retorno positivo en el entorno y las personas.



**AGENDA 2030,
CUENTA ATRÁS PARA
ACTUAR**

TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD



**CRECIMIENTO INCLUSIVO,
UN RETO GLOBAL**



**INVERSIONES SOSTENIBLES:
MÁS RENTABLES Y RESILIENTES**

CRECIMIENTO INCLUSIVO, UN RETO GLOBAL



Los temas de diversidad e inclusión cobran cada vez más importancia para afrontar los retos de la desigualdad y la discriminación de cualquier tipo. Estas temáticas, que afectan de forma amplia a las organizaciones, ya no deben gestionarse como una cuestión que atañe únicamente a los departamentos de personas o recursos humanos (Deloitte, 2020). Por el contrario, y para responder a las diversas expectativas de los grupos de interés, las empresas deben abordar estas cuestiones desde diferentes ámbitos, desde la forma en que se gestiona el talento, a la gestión de la marca, la comunicación y la publicidad o la propia configuración y diseño de la oferta de productos y servicios, con un componente cada vez más inclusivo y representativo de la diversidad de las sociedades en las que operan las organizaciones.

Tras la crisis de la COVID-19, la diversidad y la inclusión alcanza su mayor relevancia. Como ejemplo del impacto, el 70 % de las personas con discapacidad cree que la pandemia va a estancar su inclusión laboral para la próxima década (Fundación Adecco, 2020). **La crisis ha golpeado de forma especial también a las mujeres: mayores tasas de desempleo, contratos más precarios y salarios más bajos**, cuestiones añadidas a las dificultades para conciliar su vida profesional y personal (Fundación Adecco, 2020; Esade, 2020).

“La clave para las empresas es aprovechar la oportunidad después de la crisis para hacer frente a los principales desafíos. Uno de estos desafíos es el clima y el otro es la desigualdad, que incluye el crecimiento inclusivo como reto global. Estamos empezando a ver que la desigualdad se está convirtiendo casi en algo tan importante como el clima. En realidad, ambos están conectados. Las comunidades que más están sufriendo el cambio climático suelen ser las más pobres, así que es realmente un imperativo unir estas dos cuestiones.”

Perrine Bouhana
Managing Director GlobeScan

Varios estudios demuestran los beneficios de contar con plantillas inclusivas. Un entorno diverso, que refleje la realidad de la sociedad en la que vivimos, potencia la innovación y la creatividad, facilita la empatía y el desarrollo de productos y servicios más relevantes y significativos para todos (Bloomberg, 2021). Mientras que la sociedad tiende a consumir productos y servicios de organizaciones que apuestan por un elevado enfoque de inclusión laboral y social, también castiga a las empresas que no apuestan por esta dirección. Tal y como se demostró en el estudio realizado por la Fundación ONCE en España con la colaboración de Corporate Excellence (2019), la inclusión tiene una incidencia positiva en la percepción de las dimensiones reputacionales de «Entorno de Trabajo» y «Sostenibilidad de las empresas», suponiendo estas dos dimensiones más del 30 % de la construcción de la reputación global de la empresa. Por ello, **más del 26 % de los profesionales consultados aseguran que la diversidad y la inclusión es un área de trabajo prioritaria para sus organizaciones en 2021.**

Entre las medidas destacadas para promover la diversidad en el seno de las organizaciones, destacan el compromiso con la igualdad y la diversidad de la alta dirección (61,7 %), el desarrollo y puesta en marcha de Planes de Igualdad (56,7 %), la formación en igualdad y diversidad para empleados (55,8 %) o el establecimiento de políticas de conciliación (43,3 %). Otras destacadas, aunque menos frecuentes, son la integración de la visión de la diversidad y la inclusión en el desarrollo de productos y servicios (34,2 %) la sensibilización a clientes en igualdad y diversidad (31,7 %) o la medición de la brecha salarial (31,7 %).



CRECIMIENTO INCLUSIVO, UN RETO GLOBAL



¿QUÉ MEDIDAS SE HAN IMPLEMENTADO EN SU ORGANIZACIÓN EN MATERIA DE IGUALDAD E INCLUSIÓN?



Base: 133 participantes.

Desafíos y necesidad de acción real en diversidad

Los progresos que se realizan en diversidad e inclusión son lentos. Incluso a las compañías más diversas les cuesta promover entornos de trabajo que faciliten el liderazgo inclusivo (McKinsey, 2020). En igualdad de género, por ejemplo, las empresas españolas avanzan en transparencia, conciencia del problema y compromiso, pero no tanto en resultados concretos (Mercer, 2020).

En relación con ello, el 40 % de los profesionales consultados aseguran que el principal obstáculo a la hora de lograr una mayor igualdad e inclusión reside en la propia cultura corporativa. En este sentido, algunos estudios revelan que, siendo muy importante el compromiso de la alta dirección con estas cuestiones, es especialmente relevante el convencimiento de los mandos intermedios, que representan un eslabón clave en la gestión de las políticas y programas de igualdad de género, pero están menos involucrados que los directivos (Mercer, 2020).

¿A QUÉ RETOS SE ENFRENTA SU ORGANIZACIÓN A LA HORA DE LOGRAR UNA MAYOR IGUALDAD E INCLUSIÓN?



Base: 133 participantes.

CRECIMIENTO INCLUSIVO, UN RETO GLOBAL



El 40 % de los profesionales aseguran que el principal obstáculo a la hora de lograr una mayor igualdad e inclusión reside en la propia cultura corporativa

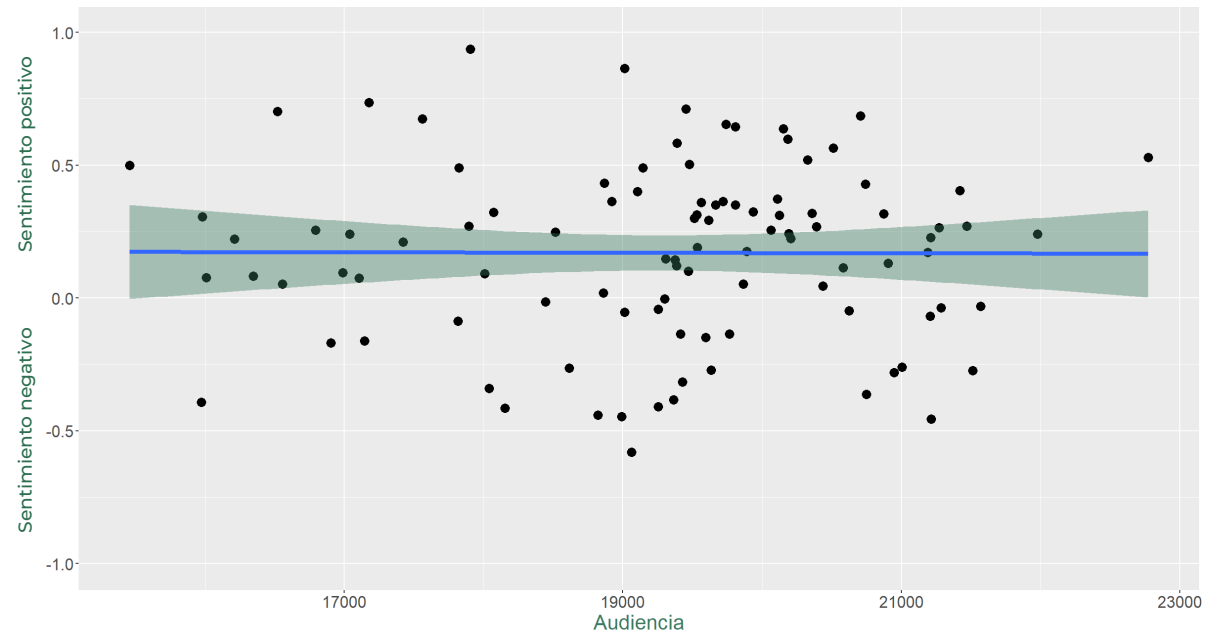
Otros retos destacados por los profesionales tienen que ver con la definición de acciones y compromisos concretos (39,2 %), el desarrollo profesional y la promoción de personas diversas (38,3 %), la propia implicación de los empleados (34,2 %), la conciliación (33,3 %), el compromiso de la alta dirección (29,2 %) o la integración de visiones diversas en las distintas áreas de una organización (28,3 %). Menos del 20 % de los encuestados indican que la brecha salarial (20,8 %) o la falta de recursos (17,5 %) sean un obstáculo actualmente en sus organizaciones.

“El crecimiento inclusivo es una necesidad todavía más importante de lo que lo era antes de la pandemia. Es exponencialmente más importante pensar de verdad en un crecimiento inclusivo, pero desde una perspectiva diferente: no podemos hacer negocios en un mundo que es muy conflictivo. El crecimiento inclusivo es una forma de pensar en qué puedes hacer para ser un líder responsable, pero también entender qué puedes hacer para asegurar que la sociedad sea más inclusiva. Se trata de aceptar la diversidad, teniendo en cuenta múltiples grupos vulnerables, y explorar soluciones.”

Farid Baddache

CEO Ksapa

ANÁLISIS ECOSISTEMA DIGITAL – DIVERSIDAD E INCLUSIÓN



El análisis de los ecosistemas digitales desvela que la diversidad e inclusión es uno de los temas que mayores volúmenes de audiencia despierta (posición 4 del ranking). No obstante, al mismo tiempo, se observa una tendencia principalmente neutra en cuanto al impulso de sentimientos positivos. Estos datos pueden leerse, por tanto, en clave de oportunidad para aquellas organizaciones que quieran reforzar y poner en valor los compromisos asumidos en términos de diversidad, equidad e inclusión.

Avanzar en inclusión y diversidad exige tomar acciones claras y directas, asegurando la representación diversa del talento, permitiendo la igualdad de oportunidades, fortalecer capacidades de liderazgo vinculadas con el respeto y la inclusión, promover la apertura y luchar contra cualquier tipo de discriminación (McKinsey, 2020). Vivimos en sociedades cada vez menos homogéneas, en las que las diferentes características personales, culturales y sociales son la norma y no la excepción. Saber potenciar esta diversidad y su inclusión permitirá a las organizaciones multiplicar sus probabilidades de lograr sus objetivos y prosperar en una sociedad heterogénea.

AGENDA 2030, CUENTA ATRÁS PARA ACTUAR



Aunque los objetivos globales que marca la Agenda 2030 puedan parecer lejanos, en 2021 entramos en la «Década de la Acción», como lo ha denominado Naciones Unidas: *diez años clave para cumplir los compromisos adquiridos en 2015*.

Hasta ahora, el foco se ha centrado en integrar la Agenda 2030 como ruta para un mundo más sostenible. Pero la responsabilidad hasta 2030 de empresas y gobiernos es activar los recursos y estrategias necesarias para alcanzar los objetivos. De esta forma, la Agenda 2030 se ha convertido en la hoja de ruta para el desarrollo de la sostenibilidad en las organizaciones. **El 69 % de las empresas españolas firmantes de la Red Española del Pacto Mundial afirman conocer los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y un 61 % incorpora alguna medida para contribuir a ellos** (Red Española del Pacto Mundial, 2020).

Y el reto que se nos presenta es grande. Incluso antes de la pandemia de la COVID-19 y aun con indicadores que habían mejorado en los últimos años, en términos generales nos encontrábamos alejados del camino para alcanzar las metas que establecen los ODS y la Agenda 2030.

“Tras las complejas consecuencias sociales y económicas que deja la pandemia, la contribución empresarial a los objetivos de la Agenda 2030 es más importante que nunca. En la próxima década las organizaciones tienen un rol estratégico en impulsar a través de su actividad la reducción de las desigualdades sociales, el crecimiento económico sostenible y la lucha contra el cambio climático. Estos factores serán esenciales para asegurar su relevancia y supervivencia en 2030, así como la prosperidad del planeta y las personas.”

Isabel López Triana

Cofundadora CANVAS Estrategias Sostenibles

La crisis provoca que la consecución de los objetivos sea aún más complicada: los sistemas de salud de muchos países se han encontrado al borde del colapso, la forma de vida de más de la mitad de la fuerza laboral mundial se ha visto afectada, billones de estudiantes han quedado fuera de las aulas y millones de personas se encuentran en situación de extrema pobreza y hambre, lo que representa el primer aumento en indicadores sobre pobreza global desde 1998 (Naciones Unidas, 2020). La COVID-19 ha exacerbado la desigualdad: la crisis afecta más a los colectivos vulnerables, incluso en economías avanzadas (Amnistía Internacional, 2021).

En este contexto, los desafíos globales de la Agenda 2030 resultan aún más importantes. Por ejemplo, el 77 % de los españoles espera un plan de recuperación post-COVID en el que el medioambiente sea prioritario (Red Española del Pacto Mundial, 2020). Así, **un 63,7 % de los profesionales afirma que, tras la pandemia, la percepción de la importancia de la sostenibilidad en sus organizaciones es más alta que antes de la crisis de la COVID-19, siendo esta percepción más alta entre los profesionales de Latinoamérica (76,9 %) que en España (59 %)**.

De igual modo, **este dato aumenta hasta el 88,9 % si atendemos a las respuestas de las pequeñas y medianas empresas (PYMES)**, cuestión muy relevante dado que, para la Red Española del Pacto Mundial (2020), es esencial aumentar el trabajo de las pequeñas y medianas empresas y los autónomos en ODS si queremos conseguir los retos marcados.

“El ODS menos conocido, pero que ha tomado más fuerza porque es transversal es el 17, las alianzas. Un elemento que creo que caracteriza a Latinoamérica en estos últimos años y sobre todo por la pandemia es la proliferación de las alianzas y el trabajo colectivo. Se observa muchísima más cohesión para actuar frente a la crisis que antes. Y siempre se termina generando una narrativa de que se trata de alianzas institucionales, de empresas trabajando con empresas.”

Italo Pizzolante

Director Cátedra Itinerante Pizzolante & Socio fundador Pizzolante



AGENDA 2030, CUENTA ATRÁS PARA ACTUAR

Necesidad de más indicadores y formación para potenciar el progreso en los ODS

Uno de los principales retos para la consecución de la Agenda 2030 es una vez más, y tal y como señala Naciones Unidas, la existencia de métricas adecuadas para acabar con la actual brecha de datos en el cálculo del progreso. **Es necesario contar con indicadores sólidos, vinculados a cada uno de los ODS, para garantizar la consistencia, la comparabilidad y la calidad.**

En este sentido solo **6 de cada 10 empresas encuestadas (63,7 %)** afirma haber definido objetivos cuantificables y con un plazo concreto de tiempo para medir su contribución a la Agenda 2030. **Este dato es mayor en las grandes empresas (76,9 %) que en las pequeñas y medianas empresas (66,7 %).**

Es relevante destacar que cuando se consulta sobre la forma de integrar los ODS en las organizaciones, **más de la mitad de los profesionales (56,5 %) afirma que su entidad está alineando la estrategia de negocio con la Agenda 2030.** Este es, sin duda, el camino para la transformación: pasar de la estrategia de sostenibilidad a la sostenibilidad como estrategia de negocio. Otras maneras de integrar los ODS son a través de la identificación de los ODS prioritarios (57,5 %) o la alineación de la estrategia de sostenibilidad con la Agenda 2030 (47,8 %).

Los porcentajes bajan si atendemos a cuestiones más tangibles, como la formación en ODS a empleados (36,3 %) o la identificación del impacto en los ODS (33,6 %). Estos retos coinciden con los detectados por la Red Española del Pacto Mundial (2020): **es frecuente la identificación de ODS estratégicos, pero falta formación, objetivos concretos y medición de**

¿CÓMO INTEGRA SU ORGANIZACIÓN LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) Y SUS METAS?



Base: 133 participantes.

su consecución y progreso. Si no se tangibilizan los compromisos reales con acciones, y ante una mayor sensibilización y conocimiento de la ciudadanía sobre la Agenda 2030, las organizaciones pueden caer en el *ODS-washing*.

Pero ¿en qué temáticas están trabajando fundamentalmente las organizaciones? Los profesionales destacan el impulso a cuestiones vinculadas con educación (ODS 4), trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), acción por el clima (ODS 13), alianzas (ODS 17) e igualdad de género (ODS 5). En todos estos ámbitos tan relevantes es necesario avanzar y progresar, tanto a nivel nacional, como a nivel europeo e internacional.

“Para impulsar la Agenda 2030, una vez que el líder es consciente, lo fundamental es ser capaz de definir estrategias y objetivos muy claros y desarrollar métricas vinculadas a los ODS que estén en la mesa de los directivos de la compañía; porque si no es así, realmente no está en las conversaciones estratégicas y el progreso no se mide como debería medirse, ni se impulsan los medios para que esto ocurra.”

Oriol Iglesias

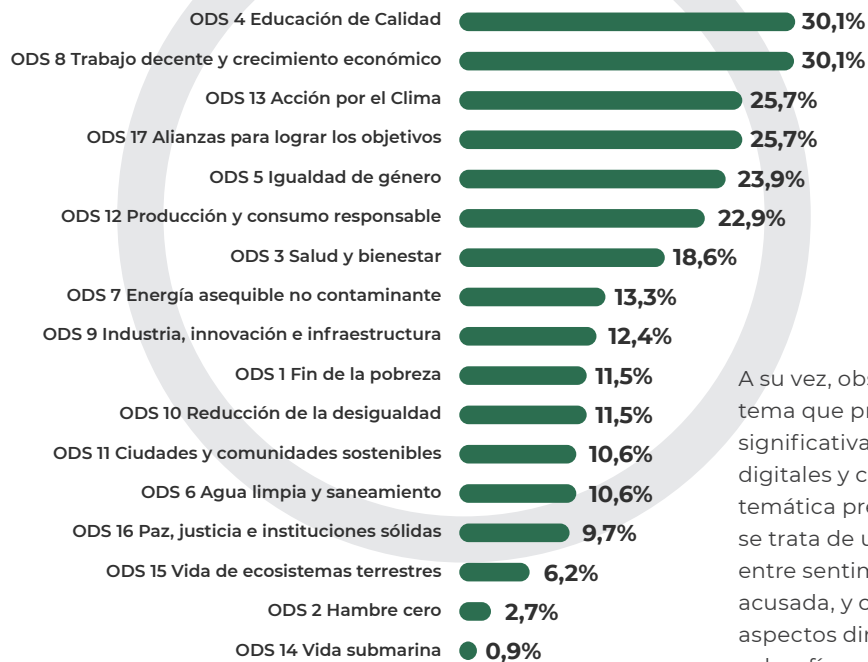
Profesor de marca de ESADE Business School, Codirector del programa ejecutivo The Global CCO y miembro del *think tank* de marcas con conciencia Medinge Group

AGENDA 2030, CUENTA ATRÁS PARA ACTUAR



Más de la mitad de los profesionales (56,5 %) afirma que su entidad está alineando la estrategia de negocio con la Agenda 2030

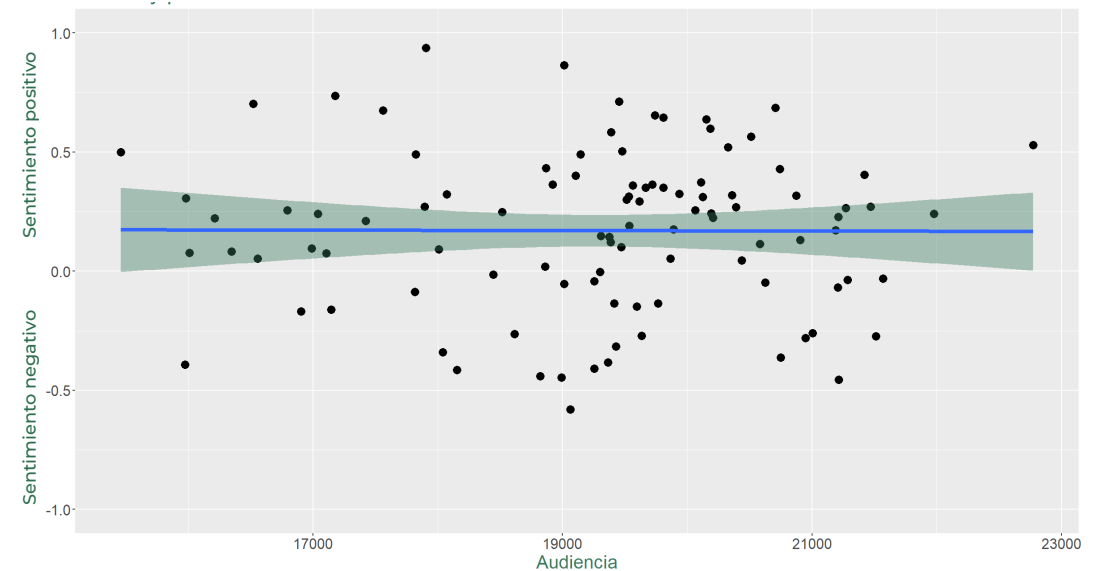
¿A QUÉ ODS CONTRIBUYE EN MAYOR MEDIDA SU ORGANIZACIÓN?



Base: 126 participantes.

A su vez, observamos cómo la Agenda 2030 es un tema que presenta unos volúmenes de audiencia significativamente reducidos en los ecosistemas digitales y cómo el sentimiento que despierta esta temática presenta una tendencia negativa. No obstante, se trata de uno de los ámbitos en los que la distancia entre sentimientos favorables y desfavorables es más acusada, y cuya relevancia puede valorarse teniendo aspectos directamente relacionados con los contenidos y desafíos que presenta la Agenda 2030 donde sí se observan volúmenes de interacción y generación de sentimientos positivos más elevados, como ocurre con el cambio climático o la diversidad e inclusión.

ANÁLISIS ECOSISTEMA DIGITAL – AGENDA 2030



La transformación definitiva hacia la sostenibilidad es ya, por lo tanto, un imperativo. La recuperación debe centrarse en proteger a las personas y facilitar la transición a una economía resiliente y baja en carbono, que apoye el acceso a los servicios públicos para todos y no deje a nadie atrás. En palabras de António Guterres, secretario general de Naciones Unidas, es necesario «renovar la ambición, la movilización, el liderazgo y la acción colectiva, no solo para luchar contra la pandemia, sino para recuperarnos mejor y juntos».

INVERSIONES SOSTENIBLES, MÁS RENTABLES Y RESILIENTES



En 2020, el 81 % de los índices sostenibles han tenido un mejor comportamiento en el año que sus homólogos de índices no sostenibles

El sector financiero, los inversores y los gestores de activos tienen un papel esencial en la consecución de los objetivos que marca la Agenda 2030. **Las estrategias de financiación e inversión a largo plazo son capaces de crear valor para las personas y el planeta, así como responder a retos globales** como la lucha contra el cambio climático o la defensa de los derechos humanos. Uno de los objetivos del Acuerdo de París es, precisamente, el de fomentar la financiación de las inversiones necesarias para respaldar un crecimiento sostenible (Banco de España, 2021).

Se define como inversión sostenible y responsable (ISR) a «cualquier inversión que incorpora criterios ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG o ESG, según sus siglas en inglés) a la hora de identificar y seleccionar valores de una cartera de inversión» (Spainsif, 2020). Por ello, la inversión sostenible es más relevante que nunca, para apoyar la transición hacia modelos de negocio centrados en las personas y el planeta y favorecer la reconstrucción en la era pospandemia. En este sentido, **es clave, por ejemplo, la financiación de proyectos relacionados con la transición energética, como busca el Pacto Verde de la Unión Europea.**

Año tras año, **el volumen de este tipo de inversiones sigue creciendo, demostrándose el creciente interés de la inversión en sostenibilidad.** A nivel mundial, y según datos de la compañía de gestión fondos de inversiones BlackRock (2021), de enero a noviembre de 2020, los inversores en fondos de inversión y fondos de inversión cotizados (ETFs) de todo el mundo invirtieron alrededor de 288.000 millones de dólares en activos sostenibles. Este dato representa un incremento del 96 % frente al dato de 2019. En España, la inversión sostenible supuso en España un total de 285.454 millones de euros en 2019 (Spainsif, 2020).

La pandemia no ha hecho más que potenciar la preocupación de los inversores por el desempeño ético, social y medioambiental de las organizaciones, pues ha dejado claro el impacto —tanto material como financiero— de los riesgos no financieros. Más aún cuando se ha demostrado que los productos de inversión responsable y sostenible han soportado mejor los vaivenes del mercado en el año 2020 (Garayoa, 2021). En concreto, se ha demostrado la correlación existente entre la inversión en activos sostenibles y factores tradicionales de resiliencia, como la calidad y la baja volatilidad (BlackRock, 2020). Así, **en 2020, el 81 % de los índices sostenibles han tenido un mejor comportamiento en el año que sus homólogos de índices no sostenibles.** Como resultado de ello, se espera que las compañías más sostenibles sean también más resilientes durante las recesiones. En este sentido, las empresas se enfocan cada vez más en manejar los riesgos que emergen de los factores ASG, particularmente del cambio climático (Deutsche Bank, 2021).

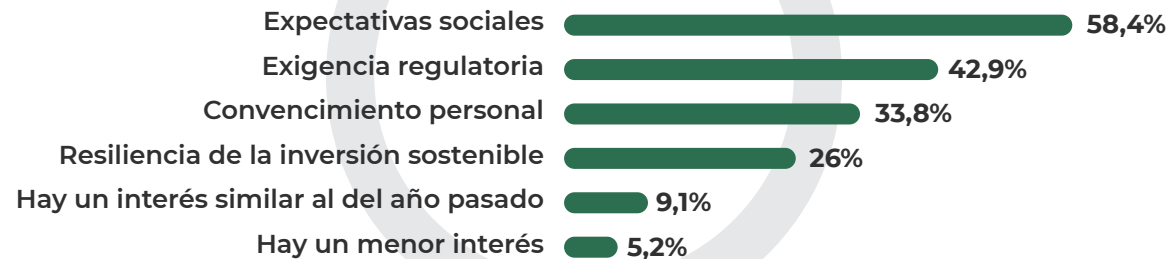
Según los profesionales, y aunque el **porcentaje de empresas que se encuentra trabajando de forma prioritaria en el ámbito de la inversión sostenible es relativamente pequeño (15,3 %)**, en el último año ha crecido el interés de los inversores en estas cuestiones. Respecto a los motivos de esta mayor preocupación, destacan las **expectativas sociales (58,4 %)**, la **creciente exigencia regulatoria (42,9 %)**, el **convencimiento personal (33,8 %)** o la **resiliencia que demuestra la inversión sostenible (26 %)**.



INVERSIONES SOSTENIBLES, MÁS RENTABLES Y RESILIENTES



DESDE SU EXPERIENCIA PROFESIONAL ¿CONSIDERA QUE HA CRECIDO EL INTERÉS DE LOS INVERSORES EN MATERIA DE INVERSIÓN SOSTENIBLE EN EL ÚLTIMO AÑO? ¿POR QUÉ MOTIVOS?



Base: 77 participantes.

En contrapartida, la inversión sostenible es uno de los aspectos prioritarios en el ecosistema digital. Este ámbito emerge como el más relevante en términos de audiencia, con volúmenes por encima de las 30.000 personas, y el segundo por sentimiento generado. Se trata de un ámbito que si bien no emerge como prioridad en la agenda empresarial según los directivos y profesionales sí presenta una clara tendencia positiva en el tiempo en los ecosistemas digitales, donde a medida que crecen las interacciones en torno a este ámbito el sentimiento positivo también se ve favorecido.

“La rápida aceleración refleja que la transición climática, además de representar un riesgo de inversión, representa una oportunidad de inversión histórica. Esto no es una moda y ha venido para quedarse. Cada vez hay un mayor apetito por fortalecer las capacidades tecnológicas de gestión del riesgo para entender mejor el impacto de las carteras. Y no solo el impacto climático, sino también el social, derivado de un contexto como el actual.”

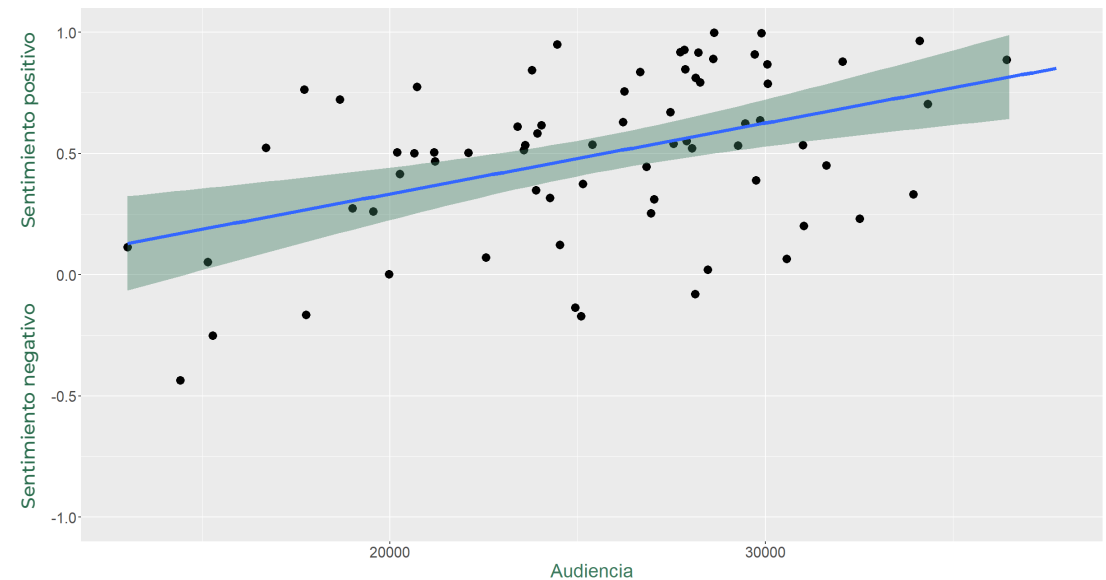
Aitor Jauregui

Responsable de BlackRock para España, Portugal y Andorra

Retos y ámbitos clave en la inversión sostenible: construyendo el mapa de la taxonomía verde

La creciente presión regulatoria de los últimos años ha promovido en parte el crecimiento de este tipo de inversiones. La Unión Europea ha desarrollado en los últimos meses, en el marco del Pacto Verde Europeo, la denominada «**Taxonomía de actividades económicas sostenibles de la UE**», en aras de impulsar un lenguaje común y una definición clara de lo que significa «sostenibilidad». La necesidad de homogeneizar criterios es un requisito indispensable si queremos lograr un crecimiento sostenible.

ANÁLISIS ECOSISTEMA DIGITAL – INVERSIÓN SOSTENIBLE



INVERSIONES SOSTENIBLES, MÁS RENTABLES Y RESILIENTES

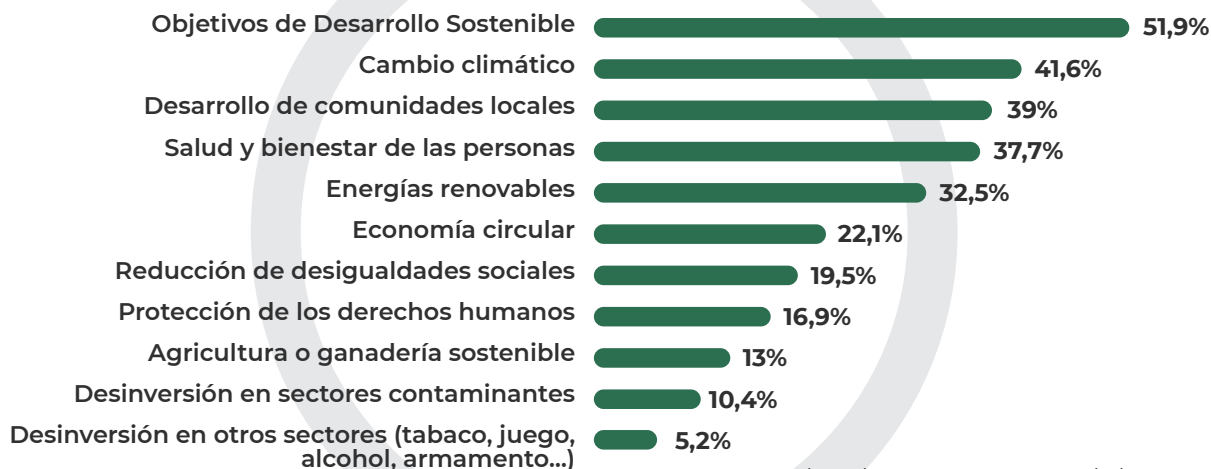


La taxonomía representa un sistema de clasificación y establece, a día de hoy, una lista de actividades económicas ambientalmente sostenibles. Con su creación, la Unión Europea busca «proporcionar definiciones adecuadas a las empresas, los inversores y los encargados de formular políticas sobre las actividades económicas que pueden considerarse ambientalmente sostenibles». Persigue así dos grandes retos: **mejorar la información disponible para los inversores y luchar contra el *greenwashing*** (Unión Europea, 2020).

Vinculado con la taxonomía, en marzo de 2021 entró en vigor el **Reglamento sobre la divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros** (SFDR, por sus siglas en inglés), por el que las entidades financieras que venden activos deben clasificar sus productos en diversas categorías en relación con su impacto en la sostenibilidad. De igual modo, se prevé que a lo largo de 2021 la Unión Europea finalice su revisión del Reglamento de Divulgación No Financiera, norma que en España se traspuso a través de la Ley 11/2018 de Información No Financiera y Diversidad.

¿En qué ámbitos se enfoca la inversión sostenible? **Más de la mitad de los profesionales destacan que las inversiones de sus empresas contribuyen fundamentalmente al conjunto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (51,9 %), y en especial, a la lucha contra el cambio climático (41,6 %), el desarrollo de las comunidades locales (39 %), la salud y el bienestar de las personas (37,7 %), las energías renovables (32,5 %) o la economía circular (22,1 %).**

¿EN QUÉ ÁMBITOS CONTRIBUYE LA INVERSIÓN SOSTENIBLE DE SU ORGANIZACIÓN?



Base: 77 participantes.

“El marco común y homogéneo que busca la taxonomía permitirá que todos dispongamos de esas métricas y de esa información ASG de la que los inversores carecen, que representa uno de los principales retos en este ámbito. Por su parte, el reglamento de divulgación de las finanzas sostenibles (SFDR) tiene un impacto muy claro y directo en la industria de gestión de activos. No solo se va a solicitar integración de la sostenibilidad, sino que se pone el foco en los productos sostenibles disponibles para los clientes.”

Aitor Jauregui

Responsable de BlackRock para España, Portugal y Andorra

Cuando se les pregunta acerca de los retos a los que se están enfrentando, el **53 % de los inversores considera que se debe mejorar la calidad y cantidad de datos ASG a la hora de tener métricas más tangibles y homogéneas**, para tener una metodología que les permita adoptar mejores decisiones de inversión (BlackRock, 2020). Con todo ello, se estima que cada vez más y más inversores se comprometan a alinear sus portafolios de activos con los objetivos del Acuerdo de París (Deutsche Bank, 2021), movidos por la mayor información disponible. Y se espera que a lo largo de 2021 se avance aún más en este sentido, si los datos y analíticas mejoran (Deloitte, 2021).

Los retos que surjan respecto a la aplicación y el funcionamiento de la taxonomía se irán solventando a medida que las empresas ajusten paulatinamente su divulgación a los diferentes requerimientos. Siempre con la ambición principal de canalizar la inversión necesaria hacia el crecimiento sostenible y responsable y una economía baja en carbono, que permita cumplir los objetivos climáticos de la UE y los ODS de la Agenda 2030.



REGULACIÓN Y REPORTE
IMPULSAN LA TRANSPARENCIA
DE LA INFORMACIÓN NO
FINANCIERA



INTEGRIDAD Y ÉTICA EN UN
MUNDO DIGITAL

TENDENCIAS EN ÉTICA Y TRANSPARENCIA



LA GOBERNANZA ASG EN LOS
CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

INTEGRIDAD Y ÉTICA EN UN MUNDO DIGITAL



Durante el 2020, con la eclosión de la pandemia, la tecnología nos ha permitido seguir conectados, trabajando, aprendiendo y comunicándonos. Solo en España, el número de usuarios de Internet ha aumentado en más de un millón respecto a 2019 y hasta un 95,4 % de los hogares cuenta con acceso a Internet (INE, 2020).

Esta mayor conectividad ha provocado también un aumento de los riesgos relacionados con la ciberseguridad. De hecho, **en los dos primeros meses de la pandemia, el número de ciberamenazas aumentó en un 2.000 %** (Telco Security Alliance, 2020).



¿A QUÉ DESAFÍOS SE ENFRENTA SU ORGANIZACIÓN A LA HORA DE AVANZAR EN EL ÁMBITO DE LA CIBERSEGURIDAD Y PROTECCIÓN DE DATOS?



Base: 161 participantes.

Como respuesta, un **32,1 % de los encuestados afirma que la ciberseguridad está entre los principales temas en los que está trabajando su organización** y aseguran que es la tercera cuestión a la que sus organizaciones dedicará más recursos en los próximos años. En este ámbito **existen diferencias significativas entre España, donde un 37,8 % de entidades está trabajando en ciberseguridad; frente a Latinoamérica, con un 26,2 %.**

Para lograr una mayor ciberseguridad y protección de datos, el **72,7 % señala a los ciberataques como el principal desafío**. Además, la **concienciación y formación a los empleados (53,4 %)** y el **robo o secuestro de información y datos personales (52,2 %)**, son dos retos mencionados por más de la mitad de las organizaciones que están trabajando estas cuestiones.

INTEGRIDAD Y ÉTICA EN UN MUNDO DIGITAL



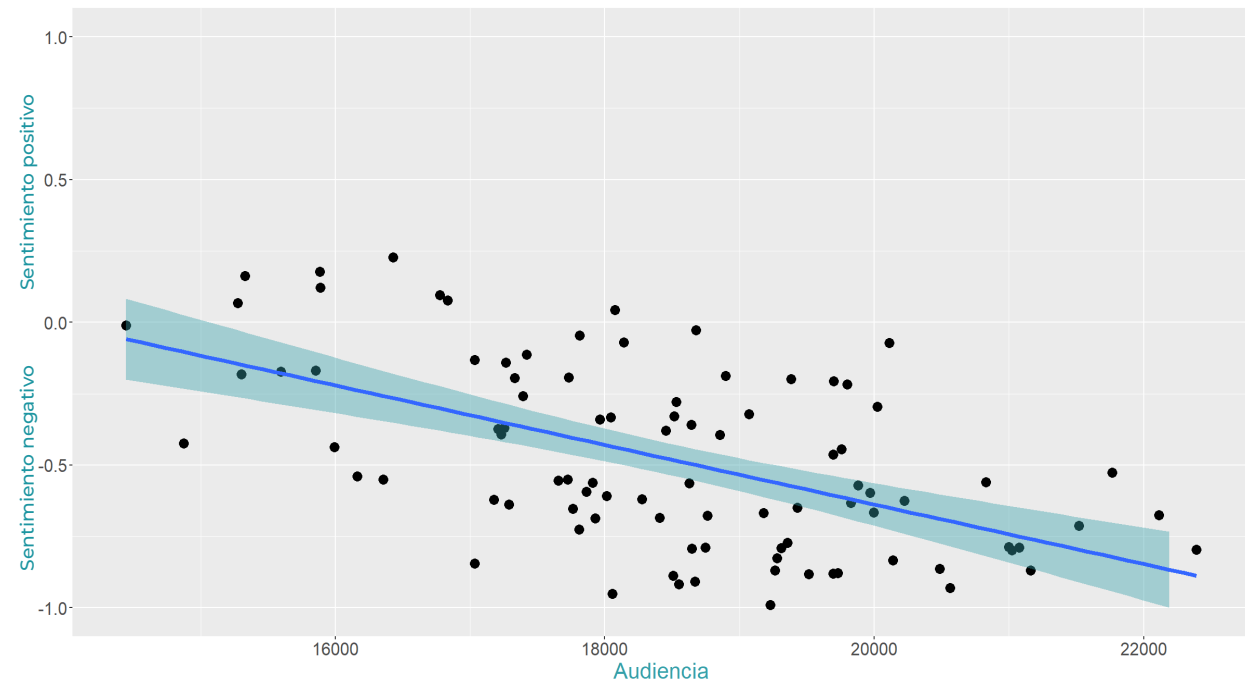
En España un 37,8 % de entidades está trabajando su ciberseguridad frente al 26,2 % de las latinoamericanas

“El riesgo de ciberseguridad es cada vez más importante y preocupa más porque tiene impactos en muchos ámbitos. Ya no se trata de si te han atacado o no, sino de saber cuánto te ha impactado y detectarlo para estar preparado para responder.”

Gabriela González-Valdés

Subdirectora general Instituto de Auditores Internos de España

ANÁLISIS ECOSISTEMA DIGITAL - CIBERSEGURIDAD



En cuanto al **impacto de la ciberseguridad en las empresas**, el 70,2 % apunta a que su impacto afecta a la relación con los clientes, un 49,1 % señala a los procedimientos internos y el 47,8 %, asegura que influye en la relación con los empleados.

El análisis del ecosistema digital nos permite observar cómo la ciberseguridad es un tema de interés general, al congregarse grandes volúmenes de audiencia, pero que despierta, al mismo tiempo, los mayores sentimientos negativos. El estudio del entorno digital concluye que la tendencia de este ámbito es claramente negativa en el tiempo, y que a medida que aumentan las interacciones crece el sentimiento negativo.

INTEGRIDAD Y ÉTICA EN UN MUNDO DIGITAL



“El máximo reto, cuando hablamos de ética en el ámbito empresarial y, en general también, en las Administraciones Públicas, es que tengamos una base jurídica legal que establezca las reglas del juego, el alcance y los límites que le queremos dar a las nuevas herramientas y a todos los nuevos progresos de los que podemos disponer. Y es que el marco jurídico no puede ser unilateral. Requiere de la legitimidad normativa para que tengamos las sociedades que queramos tener.”

Silvina Bacigalupo

Presidenta Transparencia Internacional

En busca del equilibrio entre personalización y privacidad

Además de proteger la seguridad de los sistemas informáticos, la protección de la ciudadanía y su información personal es una cuestión central que abordar por las organizaciones. Tecnologías como la inteligencia artificial adquieren un rol central en múltiples ámbitos de las empresas y la sociedad, con mejoras en el desempeño financiero, experiencia de empleados y calidad de productos y servicios (BCG, 2020). Pero este aumento en sus utilidades y aplicaciones prácticas evidencia la necesidad de asegurar unas reglas del juego más claras para su uso responsable.

El uso ético y transparente de la inteligencia artificial genera una inquietud cada vez mayor en la sociedad.

Aunque algunos consumidores esperan que las marcas adapten sus productos y servicios a ellos, éstos deben ceder cada vez más datos personales para obtener esa experiencia optimizada. Solo el 24 % de los consumidores *online* en todo el mundo se sienten en control de su información personal. **La acción más grave que una empresa puede realizar con sus datos es venderlos a terceras entidades;** de hecho, más de la mitad de los encuestados cree que esta acción no debería estar permitida (Euromonitor International, 2020).

Esta circunstancia también inquieta a las organizaciones. A un 58,1 % de profesionales de la comunicación le preocupan las implicaciones éticas de utilizar los datos de sus audiencias a través de análisis de *big data* y a un 30,2 % las implicaciones éticas de elaborar perfiles y segmentar el público en función de su edad, sexo, origen étnico, trabajo o intereses (European Communication Monitor, 2020).

En un contexto en el que la **ciudadanía valora tres veces más la ética que la competencia a la hora de evaluar la fiabilidad de una empresa** (Edelman, 2021), la privacidad de los datos y la transparencia en su utilización tendrá que ser una prioridad para generar confianza entre los consumidores. Pero la velocidad sin precedentes a la que avanza la tecnología dificulta que la regulación pueda seguir el ritmo. Por lo tanto, **lograr un marco ético para el uso y aplicación de la inteligencia artificial es un reto global para empresas y Administraciones Públicas en todo el mundo.**

Propuestas como las que presentaba el Parlamento Europeo a finales de 2020 para regular la inteligencia artificial, apuntan a un posible futuro en el que la norma sea que cada persona tenga la capacidad de proteger y controlar sus datos personales. Aunque uno de los principales retos de la regulación de la inteligencia artificial sea el lograr un consenso global, estas dificultades podrían superarse en la medida en la que organismos públicos y privados avancen hacia un enfoque de la seguridad centrado en los datos que proporcione la flexibilidad necesaria para adaptarse a las normativas regionales y a las expectativas de los consumidores (World Economic Forum, 2020).

La sensibilización de la ciudadanía y la formación en nuevas tecnologías serán primordiales para avanzar como sociedad hacia un uso más responsable y seguro, que nos permita aplicar la tecnología de forma eficiente y segura para responder a los principales retos globales.

LA GOBERNANZA ASG EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN



Antes de la pandemia, la integración y regulación de criterios ASG —ambientales, sociales y de gobernanza— en las empresas era una tendencia en pleno desarrollo. Pero la crisis de la COVID-19 ha reforzado la interrelación entre empresa, sociedad y planeta. De esta forma, se ha evidenciado la importancia de los riesgos y oportunidades relacionadas con la gestión de aspectos no financieros como la seguridad y protección de los empleados, la respuesta ante las necesidades sociales y el compromiso frente a la emergencia climática para la prosperidad de todos.

Además, como se describe a lo largo de las tendencias analizadas en este informe, **las expectativas en materia de ASG son cada vez mayores hacia las empresas y sus líderes**. Un ejemplo de ello es la actualización del **Código de Buen Gobierno de la CNMV** para empresas cotizadas en España. En su nueva versión, se destaca que el Consejo de Administración es responsable de la supervisión y cumplimiento de las políticas y reglas en materia medioambiental, social y de gobierno corporativo, así como de los códigos internos de conducta (CNMV, 2020).

¿CÓMO SE ESTÁ ADAPTANDO LA GOBERNANZA DE SU ORGANIZACIÓN AL NUEVO CONTEXTO?



Base: 92 participantes.

En este contexto, la gobernanza de las empresas se enfrenta a un nuevo paradigma más exigente que requiere de una adaptación ágil para responder de forma eficaz a los grandes retos globales. **Un reto en el que solo están trabajando un 18,3 % de las organizaciones; 23 % en Latinoamérica y 17,6 % en España.**

Entre las empresas que sí están avanzando en una nueva gobernanza, los profesionales señalan que están avanzando en la **integración de las nuevas expectativas sociales (38 %)**, la **adopción de nuevas regulaciones (29,3 %)** y la **creación de comités de sostenibilidad o ASG (27,2 %)**.

LA GOBERNANZA ASG EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

En relación con los temas en los que han trabajado los Consejos de Administración en el último año destacan los ámbitos ASG; siendo en mayor medida los **aspectos de transparencia y rendición de cuentas los más relevantes (46,7 %)**, seguidos de la protección de los empleados (40,2 %), el diálogo con los grupos de interés (32,6 %) y la contribución a la sociedad (29,3 %).

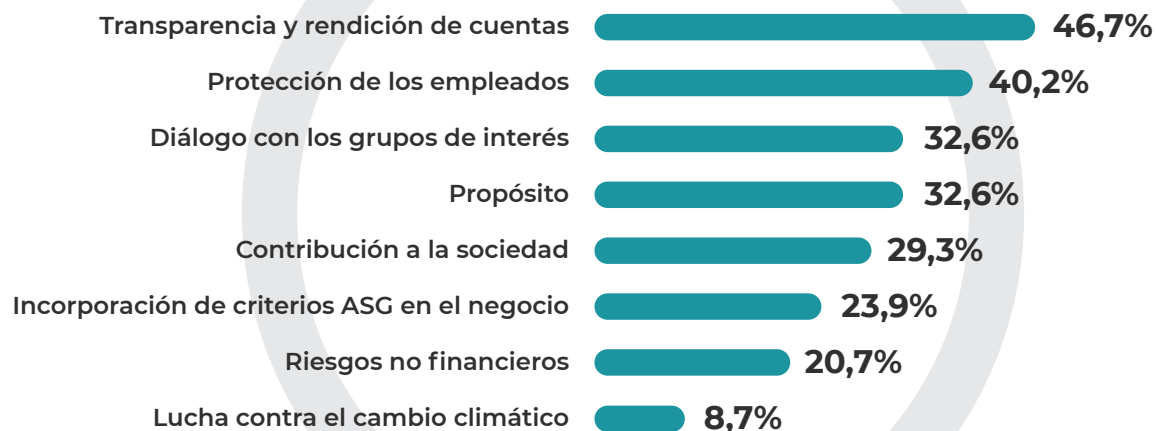
“Los Consejos de Administración que, hasta ahora, han estado un poco dormidos con los temas ASG, se están despertando. Creo que están interesados porque ven que tienen que hacer algo sobre el tema de diversidad e inclusión, salud y seguridad en el trabajo... Saben que tienen que hacer más.”

Andrea Bonime-Blanc
CEO GEC Risk Advisory

Estos resultados demuestran una tendencia creciente hacia la integración de los impactos sociales y ambientales en la gobernanza de las empresas. A pesar de ello, la realidad es que, en el IBEX 35, solo el 16 % de consejeros tiene competencias ASG. Además, **únicamente el 29 % de las empresas del índice español cuenta con una comisión de sostenibilidad** (Forética, 2020). En el ámbito internacional, un 30 % de las empresas afirma haber creado una nueva función ejecutiva para impulsar la estrategia ASG, y un 23 % está planeando o considerando hacerlo (Willis Towers Watson, 2020).

Para que las cuestiones ASG formen parte del gobierno de las empresas será clave avanzar en la atribución de la supervisión de asuntos no financieros entre las responsabilidades del Consejo, la creación de comisiones específicas y la incorporación de profesionales con conocimientos especializados (KPMG & Fundación Seres, 2021; PwC & WAS, 2021).

¿EN QUÉ ÁMBITOS HA TRABAJADO EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE SU ORGANIZACIÓN EN EL ÚLTIMO AÑO?



Base: 92 participantes.

“Las pequeñas empresas tienen una gran oportunidad para incorporar la gobernanza ESG desde su creación. Las grandes tienen que abandonar la mentalidad de dejarse llevar e incorporarlos lo antes posible. Y en ese sentido tienen en el ámbito de la autorregulación una importante flexibilidad para avanzar. Esto es algo que requerirá de liderazgos importantes en la materia.”

Silvina Bacigalupo
Presidenta Transparencia Internacional

LA GOBERNANZA ASG EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN



Un 70,7 % de los profesionales que están trabajando en cuestiones de gobierno corporativo considera que las empresas que quieran liderar el futuro deberán potenciar en sus Consejos de Administración competencias clave en propósito, valores, cultura corporativa, reputación y riesgos reputacionales

“Es importante que las empresas se autoevalúen respecto a si tienen todos los conocimientos que necesitan. Y esto va a evolucionar de manera natural. Las regulaciones empujan, pero al final, las empresas tienen que ser soberanas y decidir qué es lo que más preocupa a sus stakeholders.”

Andrea Bonime-Blanc
CEO GEC Risk Advisory

Nuevas competencias para una nueva realidad

Si los asuntos ASG son una exigencia y expectativa creciente, las competencias del Consejo en estos temas serán cada vez más relevantes para adaptarse. **La gestión de asuntos de sostenibilidad y no financieros deberán ocupar una posición central en la actividad de los Consejos, y también en sus capacidades y conocimientos.**

DESDE SU EXPERIENCIA PROFESIONAL ¿QUÉ COMPETENCIAS CREE QUE DEBEN TENER LAS PERSONAS MIEMBROS DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN PARA LIDERAR EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES?



Base: 92 participantes.

Un 70,7 % de los profesionales que están trabajando en cuestiones de gobierno corporativo considera que las empresas que quieran liderar el futuro deberán potenciar en sus Consejos de Administración competencias clave en propósito, valores, cultura corporativa, reputación y riesgos reputacionales. Un tema al que se le presta especial atención en el Código de Buen Gobierno de la CNMV para empresas cotizadas en España. Además, un 56,5 % cree que los Consejos deberían impulsar sus competencias en ética y anticorrupción y un 54,3 % en sus capacidades de diálogo con los grupos de interés.

En este sentido, se observa cómo algunas de estas competencias como el diálogo con los grupos de interés y la comunicación se han activado especialmente durante la pandemia, con un papel más activo de los Consejos de administración en la supervisión de las relaciones de las empresas con sus principales grupos de interés (HBR, 2020). **En los próximos años, los Consejos de administración deberán continuar impulsando las capacidades de comunicación, transparencia y escucha para alinear sus estrategias a los grandes retos globales,** cuya respuesta pasa por una sólida gestión y supervisión de los ámbitos ASG.

REGULACIÓN Y REPORTE IMPULSAN LA TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN NO FINANCIERA



Un 66,7 % de los profesionales está de acuerdo con que exista una única norma o cuerpo de indicadores en materia de reporte no financiero

El reporte no financiero ha experimentado en los últimos años una rápida evolución, impulsada por una mayor regulación y un creciente interés de los grupos de interés por conocer el impacto social y ambiental de las organizaciones. A pesar de ello, como se analizaba en la edición anterior de este informe, **la diversidad de normas, índices y criterios para la medición de indicadores no financieros dificultan el consenso, la comparabilidad y trazabilidad de la información.**

Para superar estos retos, en 2020 y 2021 se han generado importantes avances hacia un marco común para la información no financiera. En Europa, como se ha mencionado anteriormente, se está actualizando la Directiva sobre información no financiera, con el posible objetivo de desarrollar normas específicas. Por su parte, las principales entidades especializadas en reporte no financiero y medioambiente –CDP, CDSB, GRI, IIRC y SASB– firmaron una declaración conjunta en la que se comprometen a colaborar para avanzar hacia un sistema global de información empresarial. Y más recientemente, IIRC y SASB anunciaban su fusión con el objetivo de simplificar el reporte corporativo.

Un **66,7 % de encuestados** está de acuerdo con que **exista una única norma o cuerpo de indicadores para este tipo de reporte**, avanzando hacia una taxonomía y marco de información no financiera común para responder a las principales dificultades en este ámbito identificadas por los profesionales en los últimos años.

Los profesionales reiteran como principales dificultades a la hora de reportar información no financiera los mismos retos que en 2020: la recogida de información y coordinación con las áreas (50 %), seguido de la falta de herramientas y de métricas e indicadores no financieros (44,1 %) junto con la ausencia de una mayor estandarización en la metodología para la definición de indicadores cualitativos (42,6 %).

Como resultado de estos retos, **los ámbitos no financieros en los que los profesionales encuentran mayores dificultades de reporte son medioambiente (25,4 %), gobierno corporativo (16,9 %), o empleados y sociedad (15,3 %, respectivamente).**

“Nos encontramos en una situación en la que por un lado no sabemos mucho, pero por otro la gente puede tener mucha información sobre una empresa, aunque pueda ser o no correcta. Esto es un llamado a la transparencia, es más importante ser humilde, formar parte de la discusión, compartir lo que sabes y, más importante, lo que no sabes. Y aceptar que estamos en un viaje donde dialogamos sobre temas de los que aprendemos cada día.”

Farid Baddache

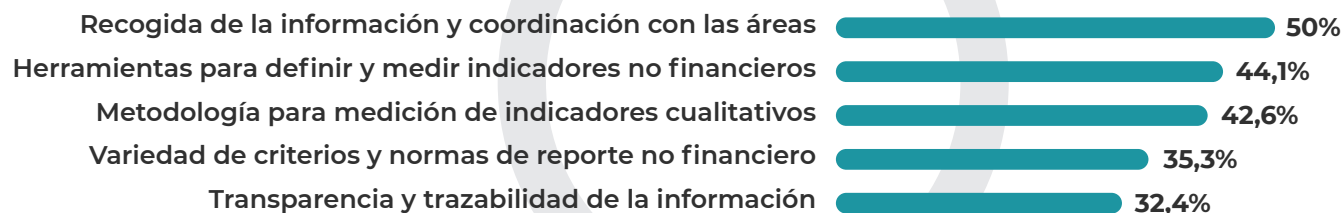
CEO Ksapa



REGULACIÓN Y REPORTE IMPULSAN LA TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN NO FINANCIERA



¿EN QUÉ ÁMBITOS PERCIBE MAYORES OBSTÁCULOS O DIFICULTADES A LA HORA DE REPORTAR INFORMACIÓN NO FINANCIERA?



Base: 68 participantes.

Hacia un reporte no financiero relevante y confiable

En paralelo a los progresos que puedan realizarse en los próximos años hacia una única taxonomía de información no financiera, las organizaciones necesitan seguir potenciando el reporte no financiero para lograr una mayor transparencia y confianza en la información. Esa confianza en la información no financiera ha crecido exponencialmente en los últimos años, partiendo de un 30 % de personas que confiaban en el reporte de sostenibilidad en las empresas en 2003, a un nivel de confianza del 51 % en el último año (GlobeScan & GRI, 2020).

Para continuar generando seguridad en los indicadores no financieros, la información que las empresas proporcionan en materia de impacto social, ambiental y de gobernanza ha de ser relevante para los *stakeholders*, neutral y equilibrada. En este sentido, el 42 % de las empresas omitió información potencialmente importante sobre el medioambiente o el clima en su sector, mientras que el 30 % divulgó información inmaterial que no se ajustaba a sus propias evaluaciones de materialidad, políticas o riesgos principales (CDSB, 2020). Y ocurre que «no siempre se comunica toda la información que es necesaria o se reporta información no relevante» (CNMV, 2019).

Con el objetivo de asegurar que la información no financiera es relevante para los grupos de interés, el **estudio de materialidad es una herramienta clave para responder a las expectativas de información y transparencia**. Así se incluye en la propia Ley 11/2018 de Reporte de no Financiero y Diversidad en España.

“Lo más importante no es enumerar un listado de criterios, sino su explicación. Ese enfoque creo que es el que falta todavía. Estos informes consisten, fundamentalmente, en poder rellenar todas las casillas con algo, pero no en explicar el porqué de ello. La explicación es importante, no solamente de lo que hago, sino también de lo que no hago o, incluso, de lo que no puedo hacer y me siento limitado.”

Silvina Bacigalupo

Presidenta Transparencia Internacional

REGULACIÓN Y REPORTE IMPULSAN LA TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN NO FINANCIERA

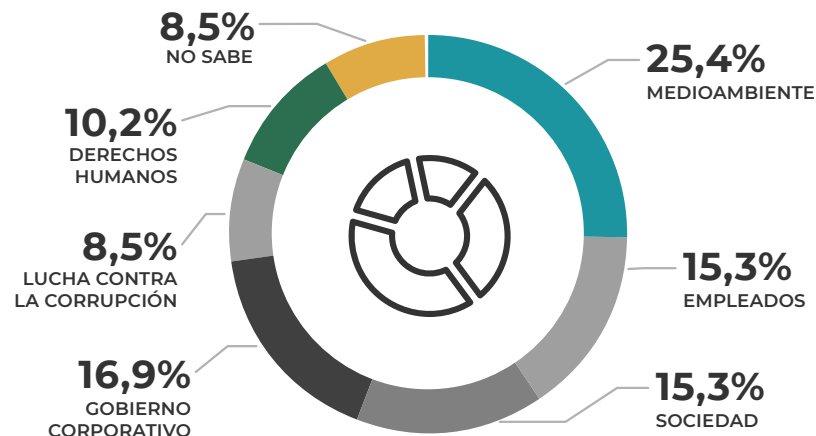


“Los auditores internos son expertos, pero en sistemas de control. Eso quiere decir que son expertos en generar esa confianza que hace falta en este nuevo reporte. Los auditores internos saben mucho de sistemas de control interno sobre la información para que el dato esté bien construido y sea material. Son talentos muy importantes a la hora de realizar el reporte.”

Gabriela González-Valdés

Subdirectora general Instituto de Auditores Internos de España

¿QUÉ ÁMBITO DE REPORTE NO FINANCIERO CONSIDERA QUE SUPONE UN MAYOR RETO PARA SU ORGANIZACIÓN?



Base: 68 participantes.

Además, la auditoría interna se convierte en un elemento clave para asegurar la fiabilidad de la información no financiera. Esta figura contribuye a cambiar el enfoque de una visión centrada en los riesgos hacia la resiliencia (KPMG, 2020), también en lo que respecta al impacto extra financiero. Se observa así que, con una visión transversal y el conocimiento de los procesos internos de una organización, la auditoría interna actuará cada vez más en ámbitos como la cuantificación de impactos y mecanismos de control y seguimiento para garantizar la exhaustividad y eficacia en los análisis de impactos y mejora de procesos (BDO, 2020).

El avance progresivo hacia normas y estándares consensuados globalmente, junto al compromiso de las organizaciones por ofrecer información de calidad, permitirán consolidar la información no financiera y sus metodologías de medición como un ejercicio de transparencia que genere y consolide la confianza de todos los grupos de interés. A su vez, los expertos en comunicación jugarán un rol cada vez más importante para conseguir narrativas corporativas capaces de influir con esta información no financiera en las percepciones y juicios de los grupos de interés, contribuyendo así al fortalecimiento de la reputación y la mitigación de los riesgos.

The background is a dark gray field filled with a complex network of thin, light gray lines connecting numerous small, semi-transparent dots of varying sizes. These dots are scattered across the entire frame, creating a sense of a vast, interconnected web or data network. In the center of this network is a large, solid white circle.

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Approaching the Future 2021. Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles es la sexta edición de este informe anual que identifica las tendencias globales que definen el presente y el futuro de los intangibles, con especial énfasis en la reputación, marca, sostenibilidad, ética y transparencia.

El estudio, elaborado por Corporate Excellence– Centre for Reputation Leadership y CANVAS Estrategias Sostenibles, tiene como objetivo profundizar en el conocimiento e impulsar la innovación en materia de gestión de intangibles.

Para su elaboración se utiliza una metodología que combina **técnicas cualitativas y cuantitativas** para ofrecer una doble visión sobre las tendencias: el punto de vista de las empresas y organizaciones y, por otro lado, la percepción de la sociedad a partir del análisis de las conversaciones en el ecosistema digital.

1. IDENTIFICACIÓN DE LAS TENDENCIAS

Se elabora un mapa de tendencias a partir del **RADAR CANVAS**, plataforma de inteligencia social e investigación de CANVAS Estrategias Sostenibles, y el **observatorio de inteligencia y conocimiento de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership**.



Para la elaboración de *Approaching the Future 2021* se han monitorizado y analizado más de **400 fuentes y estudios nacionales e internacionales**, seleccionados en función de su precisión, fiabilidad y prestigio reconocido. Este análisis incluye las investigaciones de prospectiva social de Punto de Fuga que ofrecen una visión cualitativa y cuantitativa de la opinión pública sobre tendencias y expectativas sociales.

2. ENTREVISTAS A EXPERTOS ESPECIALIZADOS

En 2021, se ha contado para el estudio con la participación de **8 expertos y expertas** especializados en los cuatro bloques de tendencias. Se ha empleado la **entrevista en profundidad** como técnica de investigación cualitativa, con el fin de explorar y obtener una visión experta y prospectiva sobre las tendencias identificadas, así como identificar los retos, las oportunidades y la previsible evolución futura de cada uno de los temas incluidos en el estudio.

A lo largo del informe se destacan las ideas clave y las principales conclusiones de las entrevistas en profundidad que permiten conocer el estado actual y el potencial futuro de estas tendencias.



Aitor Jauregui
Responsable de BlackRock para España, Portugal y Andorra

Andrea Bonime-Blanc
CEO GEC Risk Advisory



Farid Baddache
CEO Ksapa Sustainability

Gabriela González-Valdés
Subdirectora general Instituto de Auditores Internos de España



Italo Pizzolante
Director Cátedra Itinerante Pizzolante & Socio fundador Pizzolante. Experto en reputación y gestión de intangibles

Perrine Bouhana
Managing Director GlobeScan



Oriol Iglesias
Profesor de marca ESADE Business School, Codirector programa ejecutivo The Global CCO y miembro *think tank* marcas con conciencia Medinge Group

Silvina Bacigalupo
Presidenta Transparencia Internacional

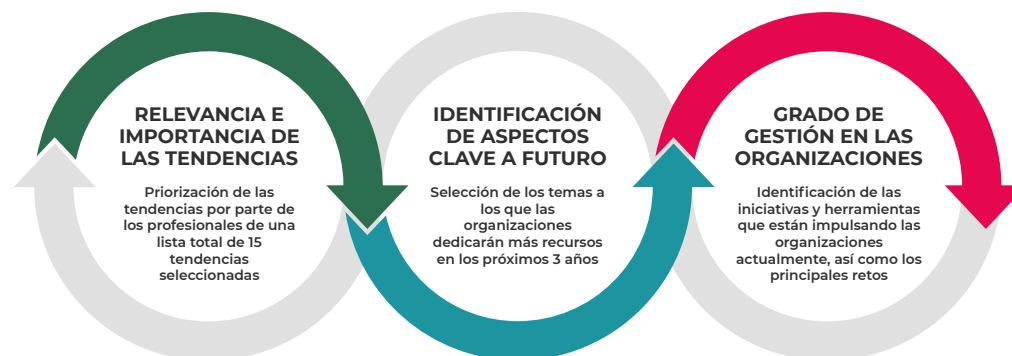


3. ENCUESTA A PROFESIONALES

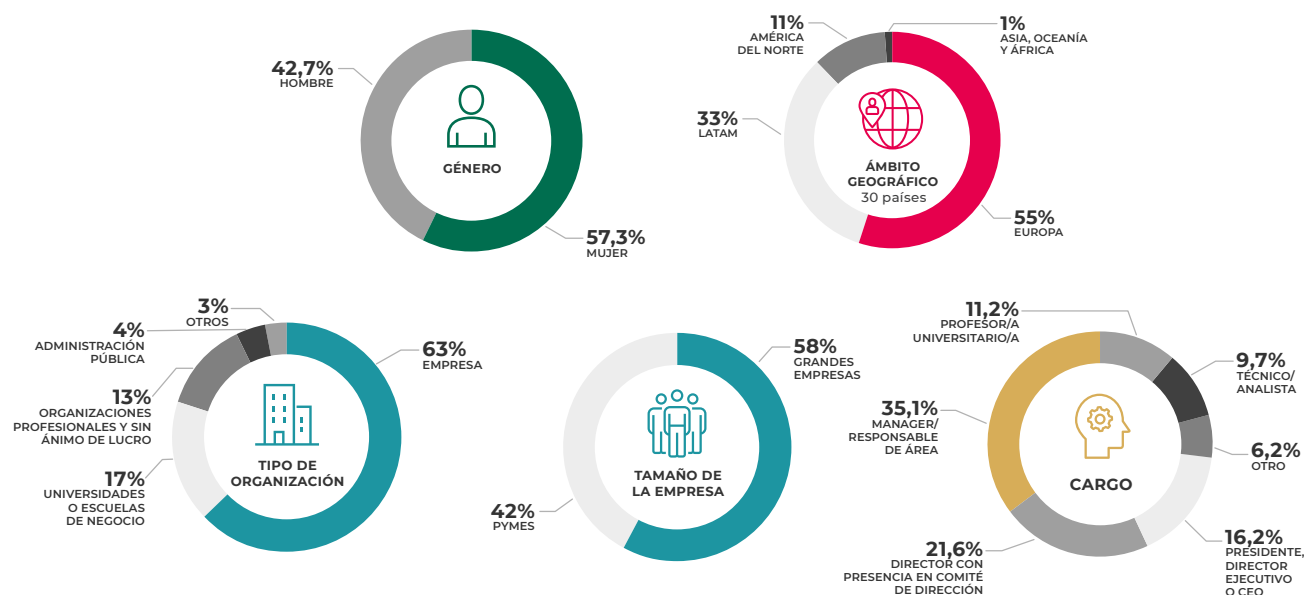
Encuesta online realizada a **502 profesionales en 30 países** –principalmente de España y Latinoamérica– para conocer la priorización de las tendencias identificadas, los temas clave a futuro, así como la gestión e integración desde las organizaciones. El trabajo de campo se llevó a cabo entre el 15 de febrero y el 26 de marzo de 2021.

En esta edición, el cuestionario se ha difundido entre las **empresas miembro de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership**, así como por una amplia red de entidades colaboradoras, cuyo apoyo en la difusión del cuestionario ha sido decisivo para elaborar el presente estudio: **Aberje, Asociación de Marketing de España, APC - Asociación para el Progreso de la Comunicación, B-Corp España, Cátedra Itinerante Pizzolante, CECORP, ConsejoPR, DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, Dircom España, Dircom Panamá, DIRSE, FMRE - Foro de Marcas Renombradas Españolas, FOCCO, Fundación más Humano, PROP, Universidad de Navarra - Master en Reputación Corporativa (MERC).**

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO CON TRES BLOQUES



PERFIL DE LOS ENCUESTADOS



4. ANÁLISIS DEL ECOSISTEMA DIGITAL

Se realiza una evaluación de las tendencias en ecosistemas digitales a través de la **recogida y análisis de información no solicitada de una muestra de 1.441.712 comunicaciones en español e inglés** en redes sociales, agregadores de noticias, sitios web oficiales de medios y foros especializados.

Los ecosistemas digitales se pueden entender como una derivación natural de los ecosistemas humanos naturales. Para entender las preferencias y el tipo de valoraciones compartidas en estos ecosistemas, se ha realizado un **análisis avanzado aplicando inteligencia artificial** con el apoyo del Aula de Mecenazgo para la Innovación de Métricas y Gestión de Intangibles y el Centro de Investigación Social Aplicada (CISA) de la Universidad de Málaga. Para el desarrollo de esta fase de estudio se ha contado, además, con el apoyo metodológico del Centro de Investigación Social Aplicada de la Universidad de Málaga.

En concreto, **se han analizado 15.940 hilos de conversación** asociadas a las tendencias identificadas en *Approaching the Future 2021* de cara a identificar los ámbitos más relevantes en los entornos digitales.

ESTA METODOLOGÍA INTEGRA LAS OPINIONES, EXPERIENCIAS, COMENTARIOS Y RESEÑAS DE LOS USUARIOS EXPUESTAS LIBREMENTE EN LOS ECOSISTEMAS DIGITALES, EN BASE A LAS SIGUIENTES VARIABLES DE ANÁLISIS



The background is a dark gray field filled with a complex network of thin, light gray lines connecting numerous small, semi-transparent gray circles of varying sizes. These circles are scattered across the entire frame, creating a sense of a vast, interconnected web or data network. In the center of this network is a large, solid white circle. Inside this white circle, the text "EQUIPO DE INVESTIGACIÓN" is written in a bold, black, sans-serif font, centered both horizontally and vertically.

**EQUIPO DE
INVESTIGACIÓN**

CORPORATE EXCELLENCE – CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

**Ángel Alloza**

CEO Corporate Excellence –
Centre for Reputation Leadership

**Clara Fontán**

Director of Intelligence & Knowledge,
Corporate Excellence – Centre for Reputation
Leadership

**Enrique Carreras**

Miembro del Comité Científico, Corporate
Excellence – Centre for Reputation
Leadership, y experto en modelos
matemáticos avanzados

**Marta García**

Colaboradora académica, Corporate
Excellence – Centre for Reputation
Leadership y profesora asociada en
Universidad Rey Juan Carlos y UNIR

**Idoia Cruchaga**

Digital Content & Communication Manager,
Corporate Excellence – Centre for Reputation
Leadership

**Vivianna Atala**

Internship Program Communication &
Content Creation, Corporate Excellence –
Centre for Reputation Leadership

CANVAS ESTRATEGIAS SOSTENIBLES

**Isabel López Triana**

Cofundadora y directora general, CANVAS
Estrategias Sostenibles

**Claudina Caramuti**

Cofundadora y directora de desarrollo,
CANVAS Estrategias Sostenibles

**Idoia Castillo**

Experta en sostenibilidad e innovación,
CANVAS Estrategias Sostenibles

**Constanza Nieto**

Experta en sostenibilidad y comunicación,
CANVAS Estrategias Sostenibles

AULA DE MECENAZGO PARA LA INNOVACIÓN DE MÉTRICAS Y
GESTIÓN DE INTANGIBLES Y EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOCIAL
APLICADA (CISA) DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

José Ignacio Peláez Sánchez

Director del Aula de Métricas y Gestión de Intangibles

Felix Requena Santos

Director CISA

Francisco Elías Cabrera Lara

Responsable del Banco de Datos

Gustavo Fabian Vaccaro Witt

Responsable de Análisis y Métricas

Pablo Sánchez Núñez

Responsable de Diseño y Visualización de Datos

Andrea Peláez Repiso

Responsable de Protección de Datos

The background is a dark gray field filled with a complex network of thin, light gray lines connecting numerous small, semi-transparent dots of varying sizes. These dots are scattered across the entire frame, creating a sense of a vast, interconnected web or a molecular structure. In the center of this network is a large, solid white circle.

**FUENTES Y
REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**

MACROTENDENCIAS

ACCENTURE (2020). *Transformación digital: juntos es mejor*. Disponible en: <https://accntu.re/2Rxqj5a>.

BLACKROCK (2020). *Sustainability goes mainstream. 2020 Global Sustainable Investing Survey*. Disponible en: <https://bit.ly/3ddJPfr>.

BLACKROCK (2021). *Carta de Larry Fink a clientes - Nuestro compromiso de cero emisiones netas*. Disponible en <https://bit.ly/3dfzDTA>.

BLOOMBERG (2020). *Bloomberg Innovation Index*. Disponible en: <https://bloom.bg/3sdkiLz>.

CORPORATE EXCELLENCE & SUPERUNION (2020). *The Corporate Purpose Roadmap®*. Disponible en: <https://bit.ly/3g9P7dB>.

ECODES & RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL (2020). *Anuario 2020 de la Acción Climática Empresarial en España*. Disponible en: <https://bit.ly/2OO6DJk>.

EDELMAN (2020). *How the pandemic is pressure testing a brand's purpose*. Disponible en: <https://bit.ly/3doO6Nj>.

EDELMAN (2021). *Edelman Trust Barometer 2021*. Disponible en: <https://bit.ly/39erKeU>.

EUROMONITOR INTERNATIONAL (2020). *2020 Industry insights*. Disponible en: <https://bit.ly/2QltBaU>.

GLOBAL ALLIANCE & CORPORATE EXCELLENCE (2021). *The Global PR & Communication Model*. Disponible en <https://bit.ly/2PraZ9o>.

HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW (2020). *Empresas con propósito*. Disponible en: <https://bit.ly/2QqRm1o>.

HEIDRICK & STRUGGLES (2020). *Activating organizational purpose*. Disponible en: <https://bit.ly/3uRBiVw>.

MALMQVIST, T. (16 de septiembre de 2020). *Trust in Institutions: A GlobeScan Insight*. Disponible en: <https://bit.ly/3s9zOPP>.

OCDE (2020). *Making the green recovery work for jobs, income and growth*. Disponible en: <https://bit.ly/3g7cpB6>.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (2020). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020*. Disponible en: <https://bit.ly/2QseInd>.

PINNER, D.; ROGERS, M. & SAMANDARI, H. (7 de abril de 2020). *Addressing climate change in a post-pandemic world. McKinsey Quarterly*. Disponible en: <https://mck.co/3ddEWmr>.

PINNER, D.; ROGERS, M. & SAMANDARI, H. (7 de abril de 2020). *McKinsey. Addressing climate change in a post-pandemic world*. Disponible en: <https://mck.co/3ag512s>.

PUNTO DE FUGA (2020). *Anticipando la nueva normalidad*.

PUNTO DE FUGA (2020). *De repente el mundo se paró*. Disponible en: <https://bit.ly/2PRAd1a>.

ROLAND BERGER (2020). *Trend Compendium 2050. Six megatrends that will shape the world*. Disponible en: <https://bit.ly/3a715kl>.

SNEADER K. & SINGHAL, S. (4 de enero de 2021). *The next normal arrives: Trends that will define 2021—and beyond. McKinsey*. Disponible en: <https://mck.co/3uODUDo>.

SNEADER, K. & SINGHAL, S. (14 de abril de 2020). *The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal. McKinsey*. Disponible en: <https://mck.co/3wSZvwb>.

STANFORD WOODS INSTITUTE FOR THE ENVIRONMENT (2019). *How does climate change affect disease?* Disponible en: <https://stanford.io/32qZ9yR>.

WORLD ECONOMIC FORUM (2021). *Global Risks 2021*. Disponible en: <https://bit.ly/2Q0d9wX>.

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y MARCA

ACCENTURE (2020). *How is COVID-19 changing the retail consumer?* Disponible en: <https://accntu.re/3hhJKtp>

CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS (2021). *Tendencias en la sociedad digital durante la pandemia de la COVID-19*. Disponible en: <https://bit.ly/3wXDSuV>

CORPORATE EXCELLENCE – CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP (17 de junio de 2020). La importancia de la comunicación responsable en tiempos de coronavirus. *Corporate Excellence Blog*. Disponible en: <https://bit.ly/3cX4OD9>

CORPORATE EXCELLENCE (2020). *Análisis e impacto reputacional: guía para empresas*. Disponible en: <https://bit.ly/3cRSW5a>

CORPORATE EXCELLENCE & KIRISHU (2021). *La empresa en el mundo post COVID-19*. Disponible en: <https://bit.ly/3glhQGM>

DE SMET, A. & MYSORE, M. (7 de agosto de 2020). Reimagining the post pandemic workforce. *McKinsey*. Disponible en: <https://mck.co/3e0aDlQ>

DELOITTE (2021). *2021 Global Human Capital Trends*. Disponible en: <https://bit.ly/32gEFZJ>

EY (2021). *Encuesta sobre valor a largo plazo y gobierno corporativo de EY ¿Habrá un “mañana” si el gobierno corporativo se centra en el “ahora”?*. Disponible en: <https://go.ey.com/3aJ22O>

GATEHOUSE (2020). *State of the Sector 2020. The definitive global survey of the internal communication landscape*. Disponible en: <https://bit.ly/2Q4ThbG>

LLYC (10 de junio de 2020). Cinco claves para gestionar el riesgo reputacional en plena crisis del COVID-19. LLYC. Disponible en: <https://bit.ly/2Rfe4Kx>

MARCAS CON VALORES (2021). *Informe Impacto COVID-19 y consumo consciente*. Disponible en: <https://bit.ly/3e7nJdx>

MCKINSEY (2021). *The consumer demand recovery and lasting effects of COVID-19*. Disponible en: <https://mck.co/3gegvaP>

OCU (2020). *Empresas que venden una imagen verde*. Disponible en: <https://bit.ly/3nOuORz>

PUNTO DE FUGA (2020). *De repente el mundo se paró*. Disponible en: <https://bit.ly/2PRAdla>

REASON WHY (27 de noviembre de 2020). Los profesionales del Marketing creen que hay saturación de mensajes de activismo social por parte de las marcas. *Reason Why*. Disponible en: <https://bit.ly/3x07mlm>

REPTRAK (14 de abril de 2020). Is a “Reputation Recession” Looming on the Other Side of the Coronavirus Pandemic? *RepTrak Blog*. Disponible en: <https://bit.ly/3fMbwxC>

REPTRAK (2020). *2020 Global Trends in Reputation*. Disponible en: <https://bit.ly/3ITdCDH>

REPTRAK (23 de octubre de 2020). *RepTrak Blog*. How much can corporate reputation change in a year? In 2020, a lot. Disponible en: <https://bit.ly/3uvLT0X>

THE HARRIS POLL & INSTITUTE FOR PUBLIC RELATIONS (2020). *Employee expectations are changing due to COVID-19*. Disponible en: <https://bit.ly/2ORwvnF>

USC ANNENBERG CENTER FOR PUBLIC RELATIONS (2021). *2021 Global Communication Report*. Disponible en: <https://bit.ly/3rXbuFE>

WE ARE SOCIAL & HOOTSUITE (2021). *Digital 2021*. Disponible en: <https://bit.ly/2OrkicU>

WRIGHT, O. & INGILIZIAN, Z. (17 de agosto de 2020). COVID-19: It's time to rethink where, how and why we work. *World Economic Forum*. Disponible en: <https://bit.ly/3ekbZVx>

TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

AMNISTÍA INTERNACIONAL (2021). *Informe 2020/2021: la situación de los derechos humanos en el mundo*. Disponible en: <https://bit.ly/3wRM9k1>

AON (2020). *Decision Making In Complex & Volatile Times: Keys to Managing COVID-19*. Disponible en <https://aon.io/3e2HZNF>

BANCO DE ESPAÑA (2021). *Una taxonomía de actividades sostenibles para Europa*. Disponible en: <https://bit.ly/3wOw5iW>

BLACKROCK (2020). *Sustainability goes mainstream. 2020 Global Sustainable Investing Survey*. Disponible en: <https://bit.ly/3ddJPfr>

BLACKROCK (2020). *Sustainable investing: resilience amid uncertainty*. Disponible en: <https://bit.ly/2QiDRRw>

BLACKROCK (2021). *Carta de Larry Fink a clientes - Nuestro compromiso de cero emisiones netas*. Disponible en: <https://bit.ly/3dfzDTA>

BLOOMBERG (2021). *Bloomberg Gender Equality index*. Disponible en: <https://bit.ly/3dVHHIs>

COULTER, C.; LEE, M. & GRAYSON, D. (2020). *All In. El futuro del liderazgo empresarial*. Greenleaf Publishing.

DELOITTE (2020). *2021 Investment Management Outlook*. Disponible en: <https://bit.ly/3a5CBbq>

DOSIK, D; BHALLA, V. & BAILEY, A. (31 de julio de 2020). *A Lot Will Change—So Must Leadership*. Boston Consulting Group. Disponible en: <https://on.bcg.com/3uP6AfM>

ESADE (2021). *Trabajo e hijos en España: retos y oportunidades para la igualdad entre hombres y*

mujeres. Disponible en: <https://bit.ly/3mG3yaK>

FUNDACIÓN ADECCO (2021). *#EmpleoParaTodas. La mujer en riesgo de exclusión*. Disponible en: <https://bit.ly/3tldmtm>

FUNDACIÓN ADECCO (2021). *Informe discapacidad y expectativas para la nueva década*. Disponible en: <https://bit.ly/3a6mavx>

FUNDACIÓN ONCE (2019). *Impacto de la inclusión de las personas con discapacidad en la reputación de las empresas*. Disponible en: <https://bit.ly/2PwTLHW>

GARAYOA, F.J. (2021). *2021 será el año de la inversión sostenible. Cinco Días*. Disponible en: <https://bit.ly/3e0er2Z>

HELFRICH, D. (17 de noviembre de 2020). *Four traditional business orthodoxies to challenge in 2021*. Deloitte. Disponible en: <https://bit.ly/3tld8T2>

MCKINSEY (2020). *Diversity wins. How inclusion matters*. Disponible en: <https://mck.co/3wS9Yby>

MCKINSEY (2020). *The CEO Moment: Leadership for a new era*. Disponible en: <https://mck.co/3ddIC7T>

MERCER (2020). *When Women Thrive 2020*. Disponible en: <https://bit.ly/3dalEhU>

NACIONES UNIDAS (2020). *The Sustainable Development Goals Report 2020*. Disponible en: <https://bit.ly/3uIG5bJ>

PLINER, E. (13 de octubre de 2020). *Harvard Business Review. A Framework for Leaders Facing Difficult Decisions*. Disponible en: <https://bit.ly/3aaj0qC>

PwC (2020). *CEO Panel Survey. How business can emerge stronger*. Disponible en: <https://pwc.to/3dbnUpC>

RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL (2020). *ODS, año 5. El liderazgo colectivo en la Agenda 2030: una década para la Acción*. Disponible en: <https://bit.ly/2RrqKhb>

RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL Y GOBIERNO DE ESPAÑA. (2020). *Contribución de las empresas españolas a la estrategia de desarrollo sostenible 2030 - Una consulta integral*. Disponible en: <https://bit.ly/3dXQfj>

SPAINSIF (2020). *Estudio Spainsif 2020 – La inversión sostenible y responsable en España*. Disponible en: <https://bit.ly/3dUoarL>

SPAINSIF (2020). *La dimensión social de la inversión sostenible*. Disponible en: <https://bit.ly/2OIifNM>

TENDENCIAS EN ÉTICA Y TRANSPARENCIA

BDO (2020). *Rol de la función de auditoría interna como asesor de confianza tras la crisis del COVID-19*. Disponible en: <https://bit.ly/31DmCfO>

CDP, CDSB, GRI, IIRC & SASB (2020). *Reporting on enterprise value Illustrated with a prototype climate-related financial disclosure standard*. Disponible en: <https://bit.ly/3rCEtyh>

CDSB (2020). *Falling short? Why environmental and climate-related disclosures under the EU Non-Financial Reporting Directive must improve*. Disponible en: <https://bit.ly/3sEJR5g>

CNMV (2019). *Informe sobre la supervisión por la CNMV de los informes financieros anuales y principales áreas de revisión de las cuentas del ejercicio siguiente*. Disponible en: <https://bit.ly/3sEKls8>

CNMV (2020). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Disponible en: <https://bit.ly/3szQwxG>

EDELMAN (2021). *Edelman Trust Barometer 2021*. Disponible en: <https://bit.ly/39erKeU>

EUROMONITOR INTERNATIONAL (2020). *The Digital Consumer Journey: Who Is Behind The Crisis-Inspired E-Commerce Surge*. Disponible en: <https://bit.ly/2PsAVBe>

EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR (2020). *European Communication Monitor 2020*. Disponible en: <https://bit.ly/3w3LNqb>

FORÉTICA (2020). *Hacia una nueva gobernanza ESG: Consejos de administración sostenibles*. Disponible en: <https://bit.ly/31yxJXq>

GLOBESCAN & GRI (2020). *Rising trust in sustainability reporting around the world*. Disponible en: <https://bit.ly/31zBZGi>

INE (2020) *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Disponible en: <https://bit.ly/3daBBmW>

KPMG (2020). *Gestión de riesgos y auditoría interna en tiempos de COVID-19*. Disponible en: <https://bit.ly/39wUqzJ>

KPMG & Fundación Seres (2021). *La visión de los asuntos ESG desde el Consejo de Administración*. Disponible en: <https://bit.ly/3naQUAF>

MILLS, S., BALTASSIS, E., SANTINELLI, M., CARLISI, C., DURANTON, S. & GALLEGO, A. (8 de septiembre de 2020). *Six Steps to Bridge the Responsible AI Gap*. Boston Consulting Group. Disponible en: <https://on.bcg.com/31hMQEK>

PAINE, L.S (6 de octubre de 2020). *COVID-19 Is Rewriting the Rules of Corporate Governance*. Harvard Business Review. Disponible en: <https://bit.ly/31xWKCK>

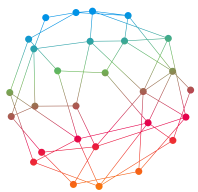
PARLAMENTO EUROPEO (21 de enero de 2021). *Noticias Parlamento Europeo*. Regulación de la inteligencia artificial en la UE: la propuesta del Parlamento. Disponible en: <https://bit.ly/3uOLYkf>

PWC & WAS (2021). *Sostenibilidad en los Consejos y en la Alta Dirección. Cómo se tratan los asuntos ESG en la gran empresa española*. Disponible en: <https://pwc.to/3b09qqP>

TELCO SECURITY ALLIANCE (2020). *COVID-19 Insight from the Telco Security Alliance*. Disponible en: <https://bit.ly/3vWliln>

WILLIS TOWERS WATSON (2020). *2020 Board of Directors Survey: Alignment of ESG with Executive Incentives and Human Capital Governance*. Disponible en: <https://bit.ly/3m8COKH>

YOON, S. (23 de junio de 2020). *17 ways technology can change the world by 2025*. World Economic Forum. Disponible en: <https://bit.ly/2Pq29Zf>



2021

APPROACHING THE FUTURE

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN
Y GESTIÓN DE INTANGIBLES

Informe de acceso abierto

www.approachingthefuture.com



Más información:

info@corporateexcellence.org

Te agradecemos que puedas dar difusión a los resultados de *Approaching the Future 2021*.

Por favor, siempre que utilices y difundas el estudio incluye la autoría de esta forma:

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership & CANVAS Estrategias Sostenibles (2021). *Approaching the Future 2021*.

Tendencias en reputación y gestión de intangibles.