



APPROACHING THE FUTURE 2019

TENDENCIAS EN
REPUTACIÓN Y GESTIÓN
DE INTANGIBLES

INFORME DE

CORPORATE
EXCELLENCE 
CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

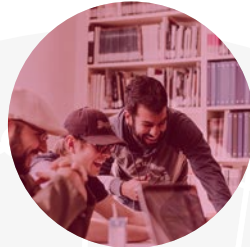
JUNTO CON

CANVAS
ESTRATEGIAS SOSTENIBLES

**MARCAS
ACTIVISTAS,
¿RIESGO U
OPORTUNIDAD?**



**LA REPUTACIÓN,
UN RETO PARA
LA ECONOMÍA
COLABORATIVA**

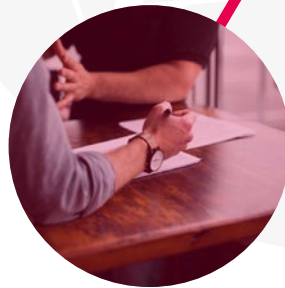


5
**TENDENCIAS EN
REPUTACIÓN
Y MARCA**



**EL FUTURO
DEL TRABAJO:
ÁGIL Y CON
VALORES**

**LA CULTURA
CORPORATIVA
SE REINVENTA**





La reputación, un reto para la economía colaborativa

**La economía colaborativa,
al transformarse en
grandes plataformas de
intercambio, ha perdido
parte de su esencia
original, que buscaba
ofrecer alternativas
responsables al consumo
y crear conexiones con la
comunidad**

La transformación que vive el mundo empresarial con las nuevas tecnologías y recursos digitales es imparable, desde los nuevos negocios hasta los sectores más tradicionales. En este contexto la gestión de la reputación y la confianza no solo se vuelve crucial, sino que también supone un gran reto para los nuevos modelos de negocio colaborativos.

Entre el 1% y 1,4% del PIB en España está representado por la economía colaborativa, según el estudio prospectivo de Fundación EY, la Asociación Española de Economía Digital (Adigital), la Fundación de Estudios Financieros, el Círculo de Empresarios y Fundación Cotec. La cifra —según estima el análisis— podría duplicarse de aquí a 2025, hasta alcanzar entre un 2 y un 2,9%.

Los modelos de negocio digitales basados en la colaboración están diversificándose de múltiples maneras. Muchos se han convertido en plataformas globales con magnitud de gran empresa, en las que el enfoque de economía colaborativa se desplaza más hacia la eficiencia transaccional, y provoca una revolución en sectores tradicionales como el transporte, los viajes, la compraventa o el alojamiento.

Los expertos se preguntan cómo evolucionará la influencia de estos modelos en el sector empresarial, ya que suponen un cambio radical en los comportamientos de consumo, en el que la confianza, la reputación y las marcas son fundamentales. Incluso se debate cómo estos nuevos negocios tienen en cuenta principios éticos, derechos sociales, o el reto que suponen para la regulación y los nuevos hábitos de la ciudadanía.

Estas nuevas economías y modelos basados en plataformas digitales impactan en el desarrollo socioeconómico y en la sostenibilidad, así como en la propia forma de comprender y gestionar los activos y recursos intangibles como la marca o la reputación.

Por sectores, el de mayor impacto económico es el de la compraventa (37%), el alojamiento (32%) y el transporte (13%). Estos tres son, en este mismo orden, los más utilizados por los usuarios. En el cómputo global, más de la mitad de la población (un 55%) ha usado alguna vez alguna plataforma P2P (*peer to peer*). Algunas plataformas de economía colaborativa han cambiado la forma en que viajamos, e intercambiamos bienes y servicios, entre otras actividades. Como asegura April Rinne, experta en nuevos modelos económicos, el «acceso a la propiedad» es un cambio que se ha arraigado, ya que las tecnologías digitales y móviles facilitan el acceso a los bienes y servicios bajo demanda. Ya no es una preferencia de los más jóvenes sino una demanda general de la sociedad actual.

Al mismo tiempo, la economía colaborativa, al transformarse en grandes plataformas de intercambio, ha perdido algo de su esencia original, que buscaba ofrecer alternativas responsables al consumo y crear conexiones con la comunidad. El mismo término «economía colaborativa» genera una contradicción. Remite a «colaborar» que denota una interacción social de carácter no comercial. Sin embargo, en muchos casos, en estas plataformas el enfoque se ha desplazado hacia la conveniencia, el precio y la eficiencia transaccional: la «comunidad» se concibe como un *commodity*, como un producto básico.





La reputación, un reto para la economía colaborativa

Incluso las ciudades están aprendiendo que la economía del intercambio requiere que sean proactivas, tanto en términos de regulación como en el desarrollo económico local. Durante la Cumbre de Ciudades Colaborativas 2018 en Barcelona, cuarenta y dos ciudades iniciaron una alianza para afrontar los retos y oportunidades de la economía colaborativa. Los expertos coinciden en que este tipo de modelos fomenta un entorno de vitalidad, innovación y prosperidad económica para las personas, creando oportunidades para que los individuos y las comunidades interactúen; pero también desafían la soberanía de las ciudades.

En esta cumbre se elaboró una *Declaración de Principios y Compromisos Compartidos de las Ciudades* en la que se incorporaron las siguientes premisas: diferenciación entre modelos de plataforma, dependiendo del impacto que produzcan; defensa de la soberanía de las ciudades con respecto a las grandes plataformas digitales; y un tercer principio con respecto a las políticas de apoyo público para la economía.

Las plataformas digitales han democratizado muchas estructuras, pero muchos aseguran que es necesario revertir los monopolios que han creado. Nick Srnicek, profesor de Economía Digital en el King's College y autor de *Platform Capitalism*, se pregunta si la economía colaborativa ha mutado a un capitalismo salvaje y coroplacista de plataformas. Y asegura que este modelo se irá extendiendo a prácticamente todos los sectores de la economía, que requiere la fijación de nuevas reglas del juego y nueva regulación.

Expertos como Rachel Botsman, profesora de la Universidad de Oxford, aseguran que en la era digital la confianza es la nueva moneda de cambio. Si queremos beneficiarnos de este recurso, debemos comprender la mecánica de cómo la confianza se construye, gestiona y se deteriora en este nuevo contexto. El *Código de principios y buenas prácticas en plataformas colaborativas*, elaborado por Sharing España y firmado por más de 30 plataformas, menciona ya la necesidad de promover el desarrollo de modelos generadores de buena reputación y confianza, eficientes y veraces.

Reputación y negocios responsables en la nueva economía colaborativa

El informe de la Norwegian Business School, *Recommendations for the Sharing Economy: (Re-) Balancing Power*, resalta las consecuencias que tiene la economía colaborativa en la forma en la que las personas se comportan, piensan y relacionan; y aboga por la necesidad de integrar este enfoque empresarial con el Horizonte 2020 de la Unión Europea. El informe ofrece un conjunto de recomendaciones para los diversos grupos de interés que forman parte de esta nueva economía, en la búsqueda de impulsar comportamientos éticos que contemplen bien las asimetrías de poder actuales y potenciales. Temas como la participación y la privacidad emergen como fundamentales en este debate.

El estudio cita en primer lugar la necesidad de dotar de mayor transparencia al sistema de economía colaborativa, sobre todo, desde la plataforma que lo promueve (es decir la organización), y proporcionar información clara sobre los mecanismos de fijación de precios. En segundo lugar, ver a los usuarios como personas, no como datos. En tercer lugar, destaca cómo las plataformas deben garantizar que los cambios que se incorporen en la misma no afecten a la dignidad de sus proveedores. Se resalta también la necesidad de que las plataformas sean un ejemplo de buenas prácticas, integrando un conjunto de valores que se incorporan a la tecnología, construyendo una economía de intercambio más justa.

Estas recomendaciones sientan las bases para la gestión de la reputación y las marcas en esta nueva economía, actualizando los requerimientos para las grandes empresas: transparencia, respeto a los derechos humanos y laborales, sostenibilidad ambiental y alineamiento y compromiso con su propósito. El gran reto es la incorporación de estos principios en una gestión consciente e integrada de los intangibles.



El futuro del trabajo: ágil y con valores

La forma en la que trabajamos y los entornos laborales están cambiando a un ritmo igual de frenético que el contexto socioeconómico actual. La digitalización y automatización de procesos y la constante incertidumbre precisan de nuevas maneras de entender y organizar el trabajo. La tecnología, aunque contribuye a la productividad, va a suponer un gran reto para las organizaciones ya que cambia de forma impredecible las condiciones de la fuerza de trabajo.

Entre los principales efectos para el futuro del trabajo, según el World Economic Forum destacan los cambios en la composición de la cadena de valor, la reducción de la fuerza de trabajo debido a la automatización y los cambios en las ubicaciones de las organizaciones, entre otros.

Se requieren también nuevas capacidades. Mientras que las habilidades físicas y manuales serán cada vez menos necesarias, las capacidades tecnológicas, sociales y emocionales serán cada vez más demandadas por las organizaciones.

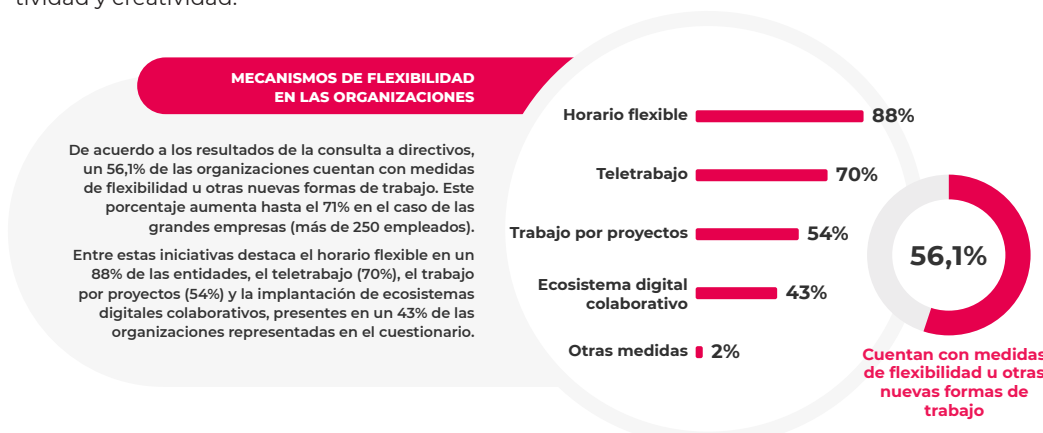
La sociedad en su conjunto ya es consciente de la influencia que las nuevas tecnologías tendrán en sus empleos: un 67% de trabajadores considera que será importante o muy importante aprender nuevas habilidades para trabajar con tecnologías inteligentes en los próximos años, según una investigación de Accenture. En este sentido, y tal y como se describe en una investigación de Boston Consulting Group, «las fuerzas disruptivas se están multiplicando» lo que provoca que «la transformación se haya convertido en el *statu quo*». Es ya una constante que las empresas tengan varios procesos de transformación en marcha al mismo tiempo.

Agilidad y flexibilidad definen los nuevos entornos laborales

La agilidad y la flexibilidad se están convirtiendo en dos características básicas que describen el futuro del trabajo. Estas nuevas formas de entender el trabajo potencian el empoderamiento de los empleados y les brindan la oportunidad de elegir, en entornos flexibles, cómo optimizar su tiempo para mejorar su productividad y creatividad.

tos que se construyen y prueban simultáneamente. De esta forma, se promueve la innovación, el seguimiento y los resultados de los proyectos que se desarrollan de forma más rápida y fluida.

Las metodologías ágiles permiten que los equipos trabajen en ciclos cortos para producir productos y servicios con condiciones de viabilidad limitadas, que me-



Base: Expertos que trabajan en el ámbito de esta tendencia
Fuente: Encuesta a directivos *Approaching the Future 2019*

Por otra parte, las metodologías ágiles, conocidas como *agile*, han pasado de ser una práctica común solo en áreas de desarrollo tecnológico a extenderse a otras áreas clave como las finanzas, el marketing o la gestión de personas.

Ser una compañía ágil significa cuestionar los modelos de trabajo lineales, estructurados por áreas en las que participan equipos especializados. Tal y como lo describen desde el MIT Management Sloan School, el enfoque ágil implica un trabajo más flexible en el que personas de distintas áreas participan en proyec-

joran gracias a la retroalimentación y la mejora continua basada en iteraciones rápidas. Para su implementación, desde Boston Consulting Group apuntan a que las compañías están apostando por dividir sus departamentos y canales de comunicación, organizando el trabajo en equipos interdisciplinarios de menor tamaño.





El futuro del trabajo: ágil y con valores



La importancia de los valores y el propósito corporativo para alinear a toda la organización

Para el 81% de los trabajadores es importante encontrar un propósito en su trabajo diario, además, un 78% valora positivamente trabajar en un proyecto que esté alineado con sus valores personales. Así se desprende de la encuesta *Voice of the workforce in Europe* que pone en valor la importancia de que los empleados compartan el propósito y el sistema de creencias de las organizaciones en las que trabajan. En este sentido, según una investigación de BetterUp, publicada en *Harvard Business Review*, entre los empleados que aseguran compartir su propósito con el de sus organizaciones, el riesgo de rotación se reduce en un 24%.

Por lo tanto, la incorporación de personas que compartan el propósito y valores corporativos será clave para atraer y retener el talento, especialmente en un contexto en el que solo un 19% de los empleados percibe un verdadero alineamiento entre la promesa de una marca empleadora y su experiencia personal en la organización, según un estudio de Weber Shandwick y KRC Research.

En este sentido, los resultados del *Trust Barometer* de Edelman señalan los cinco temas clave que impactan en la generación de confianza por parte de los empleados: el impacto social positivo, los valores corporativos, la visión de futuro, el propósito de la organización, y los te-

mas relacionados con el trabajo diario de cada empleado. Y detalla, a su vez, cómo crecen las expectativas de los empleados hacia sus empresas, que esperan que estas se posicionen ante los grandes retos sociales (67%), favorezcan el empoderamiento personal (74%), y las oportunidades de crecimiento profesional (80%).

Existen beneficios importantes si se cumple con las expectativas y exigencias de los empleados y se mejora la relación de confianza con ellos. Así, y según el estudio, los empleados que confían en su organización son mucho más propensos a tener actitudes y comportamientos de apoyo —en términos de compromiso (83%), recomendación (78%), vinculación (71%) y lealtad (74%)— que aquellos que no confían o son más escépticos.

Se observa, por tanto, cómo muchas organizaciones están mirando en su interior para potenciar la experiencia que viven sus empleados cada día, dar respuesta a sus exigencias y expectativas y alinear el propósito personal con el corporativo.

Los valores y la cultura corporativa se han convertido en una poderosa herramienta de transformación interna y de diferenciación no copiable. Impulsar programas de activación y alineamiento en torno a los valores y el propósito es un elemento estratégico fundamental que marcará el futuro del trabajo.



La cultura corporativa se reinventa

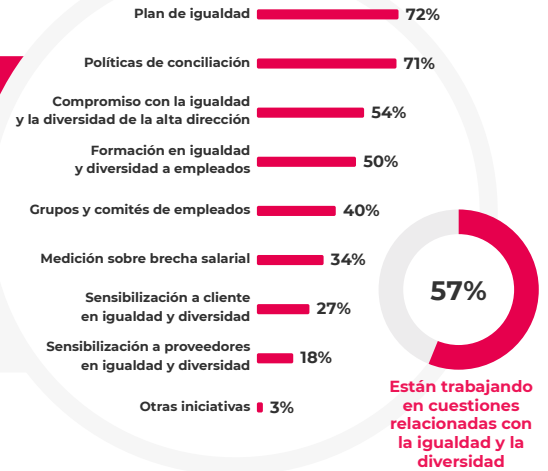
Las mujeres reclaman su posición en la esfera pública, en ámbitos como la política, y también en el ámbito empresarial, donde solo un 34% de mujeres ocupan puestos directivos, según el Foro Económico Mundial. Ante esta cifra, las empresas se enfrentan al reto de gestionar la diversidad y la igualdad de género en sus organizaciones. Para ello será clave reinventar la cultura corporativa adoptando modelos de valores que subrayen el respeto y la igualdad de oportunidades. En este sentido, tal y como aseguran los expertos en la encuesta de *Approaching the Future 2019*, un 66% está trabajando actualmente en cuestiones relacionadas con la cultura corporativa y activación de valores.

Desde que el movimiento #MeToo comenzó, hace más de un año, a cambiar la visión social y política de las mujeres en muchos entornos de trabajo, ciertos comportamientos hasta el momento considerados normales hoy son cuestionados y castigados por una parte creciente de la sociedad.

¿QUÉ ESTÁN HACIENDO LAS ORGANIZACIONES EN CUESTIÓN DE IGUALDAD Y DIVERSIDAD DE GÉNERO?

El 57% de los profesionales encuestados en *Approaching the Future 2019* aseguran estar trabajando en cuestiones relacionadas con la igualdad y la diversidad, porcentaje que sube al 72,5% si hablamos de gran empresa.

Las principales medidas llevadas a cabo por estas entidades consisten en la aplicación de un plan de igualdad (72%), políticas de conciliación (71%) y el compromiso de la alta dirección con la igualdad y la diversidad (54%).



Pregunta de respuesta múltiple

Base: Expertos que trabajan en el ámbito de esta tendencia

Fuente: Encuesta a directivos *Approaching the Future 2019*

Harvard Business Review concluyó, en una investigación de Candace Bertotti, que en la actualidad más del 60% de los empleados considera que el movimiento #MeToo ha propiciado el impulso de entornos de trabajo más saludables, favoreciendo, a su vez, la conversación sobre el acoso laboral y la implantación de medidas para su erradicación. En concreto, un 20% de los trabajadores consideran que, gracias a este movimiento, se han establecido cambios tangibles. Los resultados desvelaron, a su vez, cómo un 48% de las trabajadoras encuestadas ha vivido una experiencia de acoso; así como el hecho de que la mitad de los hombres encuestados han realizado prácticas que a día de hoy se considerarían acoso sexual.

El CEO, fundamental en la erradicación de la desigualdad

Exponerse a denuncias tanto legales como sociales en cuestiones de acoso laboral o de desigualdad es un riesgo reputacional muy alto ya que, aunque se trate de comportamientos individuales, involucran a toda la organización.

En Estados Unidos, 298 ejecutivos de alto nivel han sido despedidos por situaciones de acoso en 2018, según *Forbes*. Como consecuencia, varias empresas cotizadas han visto cómo estos escándalos han afectado significativamente a su posición en los rankings de reputación.

Ante esta problemática, la cultura corporativa se somete a examen. Se cuestiona si en ella hay cabida a elementos o patrones de comportamiento que permiten el acoso y la desigualdad y si, en el caso de que los haya, se gestionan de manera correcta o, por el contrario, la propia cultura facilita que estos casos se oculten.



La cultura corporativa se reinventa

La cultura corporativa se está reenfocando con un nuevo objetivo: convertirse en una herramienta para eliminar la estructura de poder que silencia los problemas de género. Y los directivos y directivas juegan un papel fundamental en esta reestructuración. Para poder reducir el acoso en el entorno laboral, los líderes deben comprometerse con esta causa. El objetivo de los CEO ha de ser proporcionar un entorno seguro para todos sus trabajadores; promover la buena conducta entre sus empleados y enseñarles cómo abordar las situaciones de acoso, entre otros asuntos. Esta toma de posición favorece el compromiso voluntario por parte de los trabajadores contra estas malas conductas y la posibilidad de que cada empleado desempeñe un rol clave en la identificación y prevención de una futura situación de acoso.

Actuar contra la brecha de género

La igualdad de oportunidades es uno de los temas transversales más relevantes en la Agenda 2030. Para responder a este compromiso, los gobiernos ya están llevando a cabo acciones para promover una mayor representación de las mujeres en los foros públicos.

Un ejemplo es el caso de Reino Unido, que ha establecido en su agenda 2020 llegar a un mínimo de 30% de mujeres en el gobierno. En el caso de España, que actualmente es el tercer país de la Unión Europea con mayor presencia de mujeres en una cámara baja, un 40,6% de las diputadas son mujeres y se cuenta con un 35,7% de ministras. Además, en 2019, reportar datos relevantes relacionados con la igualdad como la brecha salarial ya es una obligación legal con la aprobación de la Ley 11/2018 de Información No Financiera y Diversidad.

A pesar de que parece que cada vez más empresas toman conciencia de esta situación, aún no se están emprendiendo las medidas suficientes. En el informe *Diversidad e Inclusión. El punto de vista del CEO* realizado por Talengo y la Asociación para el Progreso de la Dirección, se describe cómo las empresas españolas persiguen la diversidad, pero no le dedican recursos reales. Dentro del mismo informe se detalla que de forma general solo un 34% de los miembros del consejo de administración es femenino, mientras que un 31% solo tiene una mujer dentro de su máximo órgano de decisión.

Pero esta realidad está cambiando. Se observa cómo las empresas comienzan a impulsar iniciativas para medir y vigilar la brecha de género en las diferentes áreas de actividad con el objetivo de combatir la desigualdad. Este es el caso de la alianza estratégica ClosingGap impulsada por empresas de diferentes sectores y dedicada a estudiar las desigualdades de género en las empresas y su impacto económico.

El rol de las mujeres en la Agenda 2030

La Agenda 2030 tiene una toma de partido claramente feminista. Tal y como se detalla en el informe *Hacer las Promesas Realidad: La Igualdad de Género en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* de la ONU, la igualdad de género es un mecanismo imprescindible para conseguir alcanzar los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Las mujeres constituyen la mitad de la población mundial y si se consigue una igualdad efectiva de acceso a recursos e información se contaría con un mayor capital humano, lo que, según la ONU, favorecería que los objetivos se cumplieran en la fecha marcada.

No cabe duda, por tanto, que los movimientos feministas en todo el mundo están dibujando un nuevo panorama social, cultural y económico al que las empresas necesitan adaptarse revisando sus valores corporativos y sus comportamientos tanto individuales como colectivos en el día a día de su actividad.





Marcas activistas, ¿riesgo u oportunidad?



Base: Expertos que trabajan en el ámbito de esta tendencia
Fuente: Encuesta a directivos *Approaching the Future 2019*



«Cree en algo. Aunque signifique sacrificarlo todo». Con este lema, Nike ha reactivado el debate sobre la toma de posición de las marcas en cuestiones sociales y políticas. ¿El resultado? Más de 43 millones de dólares en exposición publicitaria y un aumento del 31% de sus ventas online, según Bloomberg.

Aunque con este anuncio la compañía hacía referencia a la lucha contra el racismo en Estados Unidos, es un ejemplo que permite describir y entender a qué nos referimos cuando hablamos de «activismo de marca»; el activismo de marca o la toma de posición hace referencia a la defensa pública de una problemática social o política por convencimiento, más allá de los riesgos operacionales o reputacionales que esa postura pueda suponer.

Un ejemplo de ello es la campaña *Corporate Hall of Shame*, una encuesta promovida por organizaciones estadounidenses de protección a los consumidores y al medioambiente en la que los participantes podían votar qué empresas habían tenido un impacto más negativo en 2018. Estas empresas, denominadas por The Marketing Journal como «marcas regresivas» o *regressive brands*, son aquellas que persiguen activamente políticas que perjudican a la sociedad y al bien común.

Valores para conjugar activismo y reputación

De acuerdo a la investigación *When CEOs should speak up on polarizing issues* de Fordham Law School, publicada en *Harvard Business Review*, cuando hablamos de activismo de marca, las empresas parecen enfrentarse a un mayor riesgo si la cuestión sobre la que se posicionan está muy polarizada. Para paliar ese riesgo, el estudio demuestra que, ante una situación de conflicto entre los valores corporativos y los intereses del negocio, los primeros deben anteponerse a la hora de tomar decisiones.

En 2018 se han visto ejemplos de esta situación en empresas como Google y Microsoft, que se manifestaron en contra de las políticas de separación de familias inmigrantes en Estados Unidos después de que sus empleados denunciaran la participación indirecta de sus propias compañías en este tipo de prácticas y la contradicción que esto suponía con los valores corporativos de sus empresas.

Sin embargo, no cualquier postura pública es válida. Debe estar alineada con las necesidades y exigencias sociales y ambientales más relevantes para los grupos de interés, y ser coherente con el propósito y los valores que promulga la organización en su conjunto. De no ser así, las empresas se enfrentan al riesgo de lo que se ha calificado como *brandshaming*, es decir la valoración negativa de esa toma de posición por parte de la sociedad y de sus consumidores.

Según el informe *Meaningful Brands* de Havas Group, el avance de marcas con valores es muy relevante para los empleados, pero también para los clientes; ya que un 77% de los consumidores afirma comprar aquellas marcas que comparten sus valores. Muestra de ello es que, precisamente, marcas como Google y Microsoft se encuentran entre las marcas consideradas como más valiosas por la sociedad.

El estudio *Marcas con Valores* de 21 gramos coincide con estas premisas. Según esta investigación, el 58% de los ciudadanos estaría dispuesto a pagar más por una marca ética y responsable, y casi un 60% prefieren elegir marcas que se preocupen por aspectos sociales, de sus trabajadores o que respeten el medioambiente.

En definitiva, a la hora de apoyar o tomar partido en torno a una posición controvertida, las compañías deberán revisar sus propios valores y ver si esa decisión está alineada con los mismos y con las expectativas de sus grupos de interés, especialmente empleados y clientes.

No se trata de resolver todos los asuntos a los que nos enfrentamos como sociedad, sino que, en sintonía con las ideas compartidas por Chip Bergh (presidente y CEO de Levi Strauss & Co) en un artículo publicado en *Fortune*, «como líderes empresariales con influencia en el ámbito público y social, simplemente no podemos quedarnos callados cuando se trata de problemas que amenazan la integridad de las comunidades en las que vivimos y trabajamos».

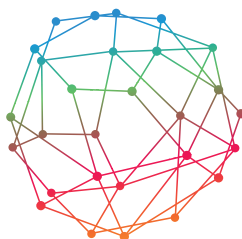
Y es precisamente la figura del CEO o director ejecutivo la que está hoy más que nunca en el punto de mira. De acuerdo a los resultados del *Trust Barometer 2019*, el 76% de la población cree que los CEO deberían liderar el cambio, en lugar de esperar a que los gobiernos lo impongan. Este dato indica las altas expectativas de la sociedad hacia los representantes de las organizaciones, y adquiere un mayor significado si se tiene en cuenta que el porcentaje ha aumentado 11 puntos con respecto a la edición de 2018.

En el caso de los empleados, el 71% considera que es crítico que su CEO responda a cuestiones relacionadas con su sector de actividad, acontecimientos políticos, crisis nacionales y asuntos relacionados con su bienestar. Entre las cuestiones sociales en las que los CEO podrían generar un impacto positivo destaca la igualdad salarial, los prejuicios y la discriminación y la formación necesaria para los trabajos del futuro.

Una iniciativa que está cobrando cada vez más peso es *The CEO force for Good*, impulsada por la asociación Chief Executive for Corporate Purpose (CECP) que ha desarrollado unas directrices para identificar cuando es relevante posicionarse en torno a determinados temas de interés general. Sus tres premisas son: ¿Está alineado con el propósito y los valores corporativos que definen a mi compañía?; ¿Está relacionado con los temas éticos, sociales, medioambientales y económicos que preocupan tanto a mi empresa como a mis grupos de interés?; ¿Forma parte de mi mapa de riesgos en aspectos ASG? ¿Puedo convertirlos en palancas de ventaja competitiva?

Se constata, en definitiva, cómo las empresas se encuentran en el escrutinio público, y aunque cada grupo de interés demanda una serie de necesidades concretas todos comparten una exigencia común: que las organizaciones utilicen su influencia social y política para conseguir un impacto positivo en la comunidad.





APPROACHING THE FUTURE 2019

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN
Y GESTIÓN DE INTANGIBLES

INFORME DE

CORPORATE
EXCELLENCE
CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP



JUNTO CON

CANVS
ESTRATEGIAS SOSTENIBLES