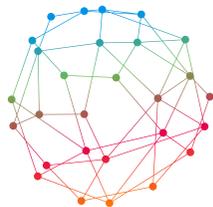


**APPROACHING
THE FUTURE
2022**
TENDENCIAS EN
REPUTACIÓN Y GESTIÓN
DE INTANGIBLES



2022
APPROACHING THE FUTURE
TENDENCIAS EN REPUTACIÓN
Y GESTIÓN DE INTANGIBLES

INFORME DE

**CORPORATE
EXCELLENCE**
CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP



CANVAS
ESTRATEGIAS SOSTENIBLES

WORLDWIDE PARTNER



UN INFORME DE



PARTNERS DE INVESTIGACIÓN



WORLDWIDE PARTNER

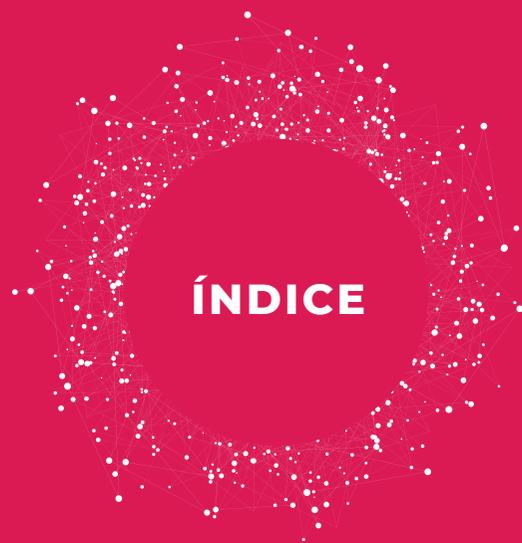


ENTIDADES COLABORADORAS



DISEÑO, AUDIOVISUAL Y MAQUETACIÓN





ÍNDICE

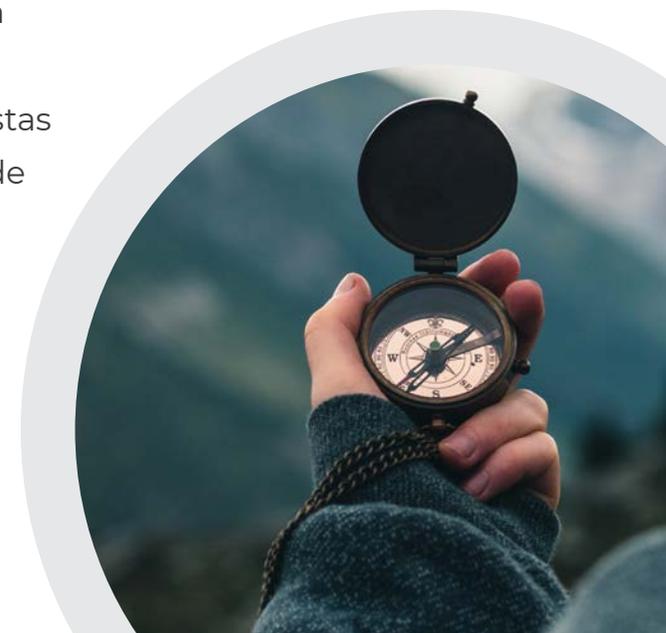
• CARTA DE PRESENTACIÓN	4
• FICHA TÉCNICA	7
• PRINCIPALES RESULTADOS 2022	10
Tendencias más relevantes	12
Evolución de las tendencias: una mirada global	13
Tendencias más relevantes por zonas geográficas	14
Tendencias más relevantes desde la visión de las empresas	16
Relación entre la relevancia de las tendencias y los principales ámbitos de trabajo	18
Tendencias en las que más están trabajando las organizaciones	20
Tendencias en las que más se está trabajando por zonas geográficas	21
Tendencias clave en los ecosistemas digitales	23
• TENDENCIAS TRANSVERSALES	25
El propósito se consolida como modelo de transformación	26
Nuevos modelos de liderazgo responsable para el capitalismo de <i>stakeholders</i>	29
Hacia la creación de sistemas híbridos digitales	32
Un punto de inflexión en el futuro del trabajo	35
• TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y MARCA	37
La gestión de la reputación como motor de resiliencia y excelencia	38
La comunicación en plena transformación	41
Reforzar la confianza de los <i>stakeholders</i> hacia la empresa	44
La reputación del CEO en un contexto de polarización	47
Marcas activistas, agentes de transformación social	50
• TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD	53
Crecimiento inclusivo, equitativo y diverso, un reto global	54
Agenda 2030: hoja de ruta hacia la sostenibilidad	57
La emergencia climática, ¿una prioridad para las empresas?	60
El futuro de la inversión para el desarrollo sostenible	63
• TENDENCIAS EN ÉTICA Y TRANSPARENCIA	66
Buen gobierno y ética se consolidan en los consejos de administración	67
La regulación impulsa la transparencia en el reporte de sostenibilidad	70
Ciberseguridad, gran desafío del mundo digital	73
• METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	76
• EQUIPO DE INVESTIGACIÓN	79
• FUENTES Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80

PROPÓSITO, LIDERAZGO RESPONSABLE Y REPUTACIÓN EN LA ERA DEL CAPITALISMO DE LOS *STAKEHOLDERS*

Approaching the Future 2022 es la séptima edición consecutiva de un estudio que se consolida como una herramienta imprescindible para conocer las principales tendencias globales en reputación y gestión de intangibles.

En esta nueva edición observamos cómo, tras el impacto de la pandemia, las organizaciones están redefiniendo sus prioridades para responder a una realidad en plena transformación caracterizada por la inestabilidad social y económica generada en gran

medida por la guerra de Ucrania, la creciente desigualdad social o la emergencia climática. Ante esta realidad incierta e inestable la respuesta parece clara: avanzar en la activación e implementación del propósito corporativo y en el impulso de un liderazgo responsable. Estas son las dos tendencias que lideran el ranking de prioridades de esta edición, que actúan como respuestas a retos urgentes y a la necesidad de impactar de forma positiva en los entornos en los que se opera.



Los resultados evidencian que las organizaciones son cada vez más conscientes del papel que desempeñan como motor de cambio y, por ello, la principal conclusión del estudio este año es **la consolidación del propósito como pilar clave en la transformación de las organizaciones.**

El propósito corporativo obtiene la mayor relevancia por parte de los profesionales y es, también, el ámbito al que más energía y recursos se está destinando. Casi la mitad de las organizaciones, exactamente un 48,2 %, está trabajando en este sentido, un aumento significativo si se compara con el 35,7 % del año anterior.

Desde la primera edición de *Approaching the Future* en 2016, el propósito se identificó como una respuesta a la necesidad de buscar modelos de negocio más conscientes, mejor gobernados, más responsables y sostenibles con el entorno social y ambiental. Seis años después, analizamos en profundidad cómo evoluciona **el rol del propósito corporativo hacia un activo de transformación empresarial que facilita nuevas formas de operar en un contexto en el que las expectativas sociales y regulatorias son cada vez mayores.**

Si el año pasado las organizaciones primaron ámbitos relacionados con la adaptación al contexto de pandemia, **en 2022 vuelven a adquirir relevancia, junto al propósito y al liderazgo responsable (2 primeros puestos en el ranking de prioridades), tendencias más estratégicas en el largo plazo como la gestión e impulso de la diversidad, equidad e inclusión (+8 puestos) o las métricas ASG y el reporte en sostenibilidad (+5 puestos).** En este sentido, la ética y el gobierno corporativo también escalan hasta cuatro puestos en el ranking de relevancia y se sitúan en el top 5 de prioridades para 2022. Este crecimiento también se observa en relación con la Agenda 2030, que, si en 2021 experimentó un descenso, en esta ocasión sube cuatro puestos.

A lo largo del estudio profundizamos también en los principales ámbitos de trabajo y desafíos a los que se enfrentan los profesionales a la hora de impulsar estas tendencias. Entre ellos, en 2022 destaca especialmente la necesidad y los esfuerzos que se están llevando a cabo para integrar los intangibles como parte estratégica de la gestión empresarial, desde el desarrollo de métricas de reputación y la consolidación de modelos e indicadores de percepción hasta la vinculación de la reputación o el desempeño ASG a los sistemas de retribución de la alta dirección.

Cabe destacar que entre las 16 tendencias que se identifican en esta edición para definir el presente y futuro de la gestión de intangibles aparecen dos asuntos nuevos: la generación de confianza hacia los grupos de interés y la reputación de los CEO. En el nuevo contexto del capitalismo para los *stakeholders*, en el que la clave del éxito está en la generación de valor a largo plazo para todos los grupos de interés, la confianza es determinante para conseguir y ampliar la licencia para operar y para el fortalecimiento del capital social y relacional. Asimismo, lo es el rol de liderazgo de los máximos directivos de las compañías, que materializan el posicionamiento de sus organizaciones en el debate público y ante cuestiones de interés general.

Approaching the Future avanza cada año hacia un análisis más internacional y profundo, que permite conocer las implicaciones que tienen las tendencias en la gestión de los intangibles en las organizaciones, tanto en la actualidad como en los próximos años. En 2022 hemos contado con la participación de más de 600 profesionales de 55 países, así como con la colaboración de una amplia red de 30 entidades colaboradoras que nos apoyan en la difusión de la investigación en todo el mundo.

Además, la investigación incorpora la prospectiva de tendencias sociales de Punto de Fuga y el análisis de las conversaciones y tendencias en los ecosistemas digitales a través del trabajo del Aula de Mecenazgo de Corporate Excellence para la Innovación de Métricas y Gestión de Intangibles y el Centro de Investigación Social Aplicada (CISA) de la Universidad de Málaga. Hemos contado también con la colaboración de un panel de nueve expertos y expertas con amplia trayectoria en reputación, marca, sostenibilidad, ética y transparencia que aportan su conocimiento y visión de futuro.

La riqueza de este enfoque metodológico hace de *Approaching the Future* una guía única que permite a las organizaciones conocer las tendencias de mayor impacto en el contexto empresarial desde distintos puntos de vista. Y, principalmente, les dota de herramientas para la toma de decisiones de cara a integrar la gestión de la reputación y los intangibles en sus organizaciones. Se generan, por tanto, amplitud de conocimientos para avanzar hacia nuevos modelos de empresa que integran los capitales intangibles como una parte esencial y determinante para crear valor a largo plazo y garantizar la licencia social para operar.

Esperamos que esta nueva edición contribuya a avanzar en la transformación de las organizaciones para construir juntos nuevos modelos de liderazgo más resilientes, que generen confianza y compromiso con sus grupos de interés, integrando la reputación, la sostenibilidad, la transparencia y la ética como pilares clave para la gestión de las empresas con futuro.



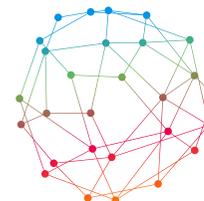
Ángel Alloza

CEO de Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership



Clara Fontán

Directora de *Approaching the Future* y responsable de Inteligencia y Conocimiento Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership



2022

APPROACHING THE FUTURE

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y GESTIÓN DE INTANGIBLES



Claudina Caramuti

Cofundadora y Directora de Desarrollo en CANVAS Estrategias Sostenibles



Isabel López Triana

Cofundadora y Directora General de CANVAS Estrategias Sostenibles

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

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 2022 publicamos la séptima edición de este estudio que ofrece una visión en profundidad de las tendencias a partir de una metodología exhaustiva e innovadora que combina distintos análisis cuantitativos y cualitativos.



APPROACHING THE FUTURE SE HA CONVERTIDO EN EL ESTUDIO MÁS COMPLETO DE TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y GESTIÓN DE INTANGIBLES DEL MUNDO

FASE I: IDENTIFICACIÓN DE LAS TENDENCIAS

Análisis y prospectiva

Analizamos **400** fuentes secundarias y los estudios de prospectiva social de Punto de Fuga



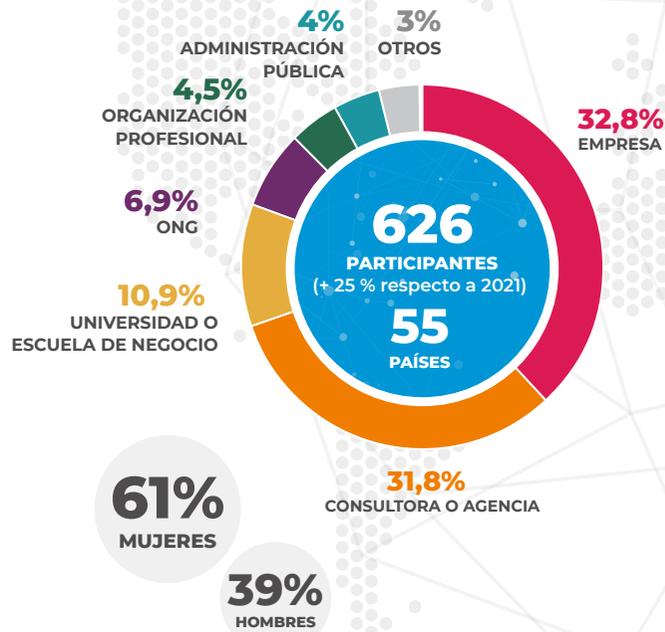
Visión de los expertos



FASE II: ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS

Visión de los profesionales

Consulta (*encuesta online*) a directivos y profesionales.



Visión de la sociedad

Análisis de la conversación *online* en *redes*, *agregadores de noticias*, *sitios web oficiales de medios* y *foros especializados* a través del uso de algoritmos e inteligencia artificial (IA)



De un total de 5.847.397 comunicaciones relacionadas con las temáticas del estudio

3
VARIABLES DE ANÁLISIS

PRESENCIA SENTIMIENTO DOMINANCIA

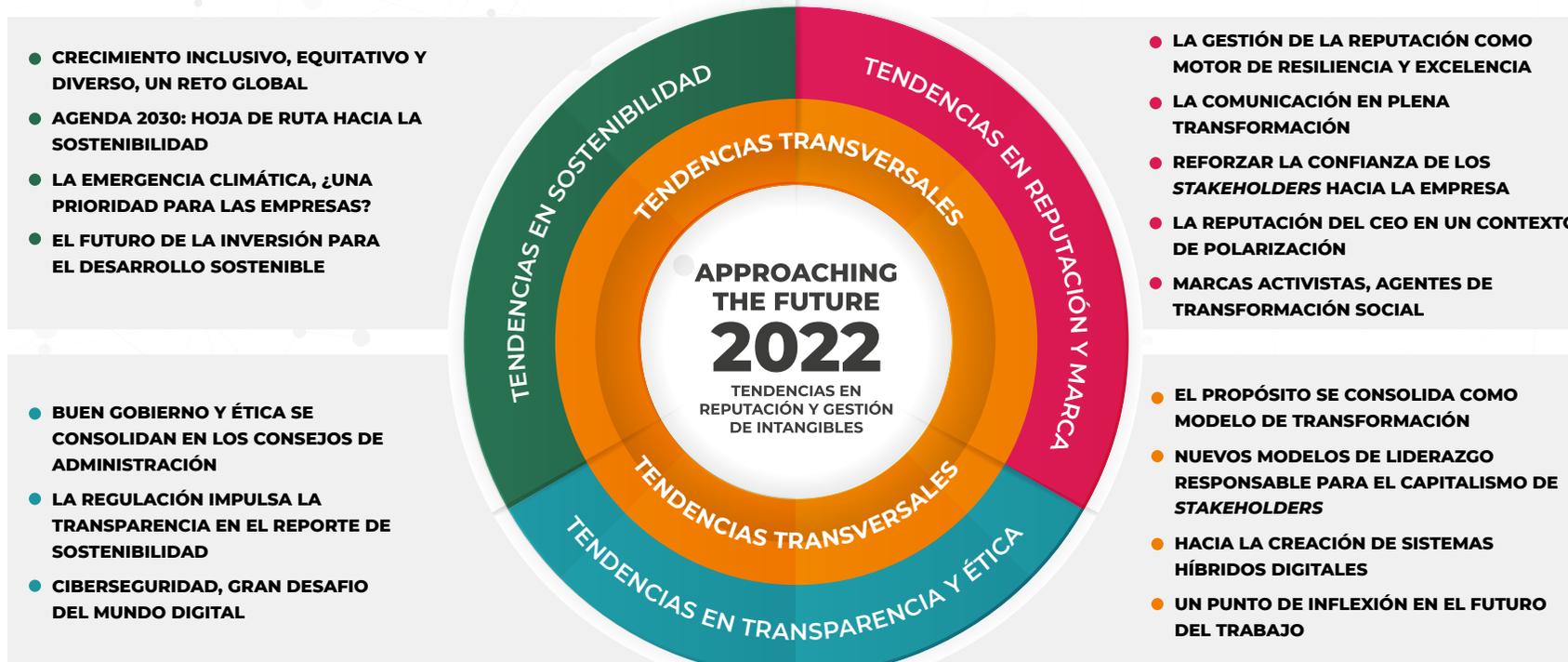
NOVEDAD 2022

INTEGRACIÓN DE NUBES DE CONCEPTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS VINCULADOS A CADA TENDENCIA



**PRINCIPALES
RESULTADOS
2022**

- **TENDENCIAS MÁS RELEVANTES**
- **EVOLUCIÓN DE LAS TENDENCIAS:
UNA MIRADA GLOBAL**
- **TENDENCIAS MÁS RELEVANTES POR
ZONAS GEOGRÁFICAS**
- **TENDENCIAS MÁS RELEVANTES DESDE
LA VISIÓN DE LAS EMPRESAS**
- **TENDENCIAS EN LAS QUE MÁS ESTÁN
TRABAJANDO LAS ORGANIZACIONES**
- **TENDENCIAS EN LAS QUE MÁS SE
ESTÁ TRABAJANDO POR ZONAS
GEOGRÁFICAS**
- **RELACIÓN ENTRE LA RELEVANCIA DE
LAS TENDENCIAS Y LOS PRINCIPALES
ÁMBITOS DE TRABAJO**
- **TENDENCIAS CLAVE EN LOS
ECOSISTEMAS DIGITALES**



TENDENCIAS MÁS RELEVANTES PARA DIRECTIVOS Y PROFESIONALES

Nuevas temáticas en 2022

En esta edición del estudio emergen dos nuevas tendencias clave para la agenda corporativa, como la confianza de los grupos de interés y la reputación del CEO.

RANKING DE TENDENCIAS

APPROACHING THE FUTURE 2022

EN 2022, LA TENDENCIA MÁS RELEVANTE ES EL PROPÓSITO CORPORATIVO, SEGUIDO DEL LIDERAZGO RESPONSABLE

RANKING DE LAS TENDENCIAS MÁS RELEVANTES PARA LAS ORGANIZACIONES

RANKING 2022	TENDENCIA	EVOLUCIÓN RESPECTO AL RANKING 2021
1	Propósito corporativo	+4
2	Liderazgo responsable	=
3	Digitalización	+3
4	Diversidad, equidad e inclusión	+8
5	Gobierno corporativo y ética	+4
6	Reputación y riesgo reputacional	-3
7	Comunicación y publicidad	+1
8	Confianza de los grupos de interés	NUEVO
9	Agenda 2030	+4
10	Métricas y reporte ASG	+5
11	Futuro del trabajo	-7
12	Ciberseguridad	-5
13	Marcas activistas	-3
14	Reputación del CEO	NUEVO
15	Cambio climático	-4
16	Inversión sostenible	-2

Este año *Approaching the Future* presenta 16 grandes temas que impactan en la agenda empresarial. Y, según señalan los más de 600 profesionales consultados, las tendencias más relevantes están relacionadas con la razón de ser y los valores de sus organizaciones. Un resultado que refleja un aumento de la conciencia sobre la importancia del rol de las empresas como agentes responsables y de transformación en su entorno. Según los profesionales, las tendencias más relevantes de 2022 son las siguientes:

PRIMER NIVEL DE RELEVANCIA

En este primer nivel aparecen temas relacionados con el rol de liderazgo de las organizaciones como catalizadoras del cambio. Así, el propósito y el liderazgo responsable son los temas que se sitúan como más relevantes; seguidos de cuestiones estratégicas exigidas por el contexto empresarial y la sociedad, como la digitalización, el impulso de la diversidad, equidad e inclusión y la gobernanza de las organizaciones.

SEGUNDO NIVEL DE RELEVANCIA

En este nivel se sitúan aspectos clave para conseguir y ampliar la licencia para operar y para el fortalecimiento y protección de su capital social y relacional con los grupos de interés, como son la gestión de la reputación y el riesgo reputacional, la comunicación corporativa y la construcción de confianza con los grupos de interés.

Además, en este nivel aparecen temas clave vinculados con la gestión y puesta en valor de la sostenibilidad, como son la Agenda 2030 y las métricas y reporte ASG.

TERCER NIVEL DE RELEVANCIA

Finalmente, entre las tendencias que obtienen una relevancia relativa por parte de los profesionales aparecen cuestiones como la adaptación al futuro del trabajo, la ciberseguridad y aspectos relacionados con el posicionamiento público de las organizaciones, como son la reputación del CEO y el impulso de marcas activistas.

Las últimas posiciones en este ranking de prioridades pertenecen a dos temáticas vinculadas con la sostenibilidad, como son el cambio climático y la captación de fondos e inversión ASG.

Fuente: Approaching the Future 2022

RANKING DE TENDENCIAS

EVOLUCIÓN DE LAS
TENDENCIAS: UNA
MIRADA GLOBAL

La evolución del ranking de tendencias respecto al año anterior¹ muestra que, en líneas generales, los resultados son similares, con algunas variaciones que se detallan a continuación.

Se observa un especial aumento de la relevancia de temas vinculados a la diversidad, equidad e inclusión social, tendencia que en 2022 sube ocho puestos en relación con la edición anterior. Este resultado puede entenderse como la consecuencia directa de una mayor sensibilización de las organizaciones respecto a las desigualdades existentes en el ámbito social, laboral y personal. De hecho, en esta edición del estudio se registra un aumento de más de 16 puntos porcentuales en la proporción de empresas trabajando en esta tendencia.

También se ha producido un crecimiento notable en la importancia que se le otorga a las métricas y reporte ASG, tendencia que sube cinco puestos en el ranking como resultado de las crecientes exigencias regulatorias a nivel internacional como, por ejemplo, el marco regulatorio que está desarrollando la Unión Europea en materia de taxonomía y reporte de sostenibilidad o las nuevas exigencias de transparencia en cuestiones climáticas de la Comisión de Bolsa y Valores estadounidense.

A su vez, el impulso de empresas con propósito, el gobierno corporativo y la Agenda 2030 experimentan un crecimiento de cuatro puntos respecto a la edición anterior. Destaca, en concreto, el crecimiento que ha experimentado la Agenda 2030, puesto que, en la edición de 2021, una de las cuestiones más llamativas fue la caída de esta temática, así como el descenso del número de organizaciones trabajando la misma —en contraposición a la necesidad prioritaria de impulsar un liderazgo responsable y adaptarse al contexto de COVID-19—. De esta forma, se verifica este año, tal y como auguraban las entrevistas en profundidad con expertos, la importancia de la cuenta atrás para la acción, así como la necesidad de avanzar en soluciones concretas ante los desafíos que presenta la Agenda 2030.

Por otro lado, y entre las tendencias que pierden relevancia en el ranking destaca, con una bajada de siete puestos, el futuro del trabajo, en un contexto en el que las bases del trabajo híbrido están cada vez más asentadas, tras dos años de pandemia. Y la ciberseguridad, que cae cinco puestos a favor de otras tendencias como la digitalización, que sigue situándose en el top de prioridades en la agenda de gestión empresarial.

SE OBSERVA UN
ESPECIAL AUMENTO
DE LA RELEVANCIA DE
TEMAS VINCULADOS A LA
DIVERSIDAD, EQUIDAD E
INCLUSIÓN SOCIAL

¹Se ha analizado el grado de asociación entre el ranking 2022 y el de 2021 a partir del cálculo del coeficiente de correlación de Spearman (Rho de Spearman). El resultado (0,53 sobre 1) muestra una asociación positiva moderada/fuerte entre las valoraciones de los dos últimos años.

TENDENCIAS MÁS RELEVANTES POR ZONAS GEOGRÁFICAS

TOP 5 TENDENCIAS RELEVANTES PARA LAS ORGANIZACIONES EN EUROPA



Fuente: Approaching the Future 2022

TOP 5 TENDENCIAS RELEVANTES PARA LAS ORGANIZACIONES EN LATAM



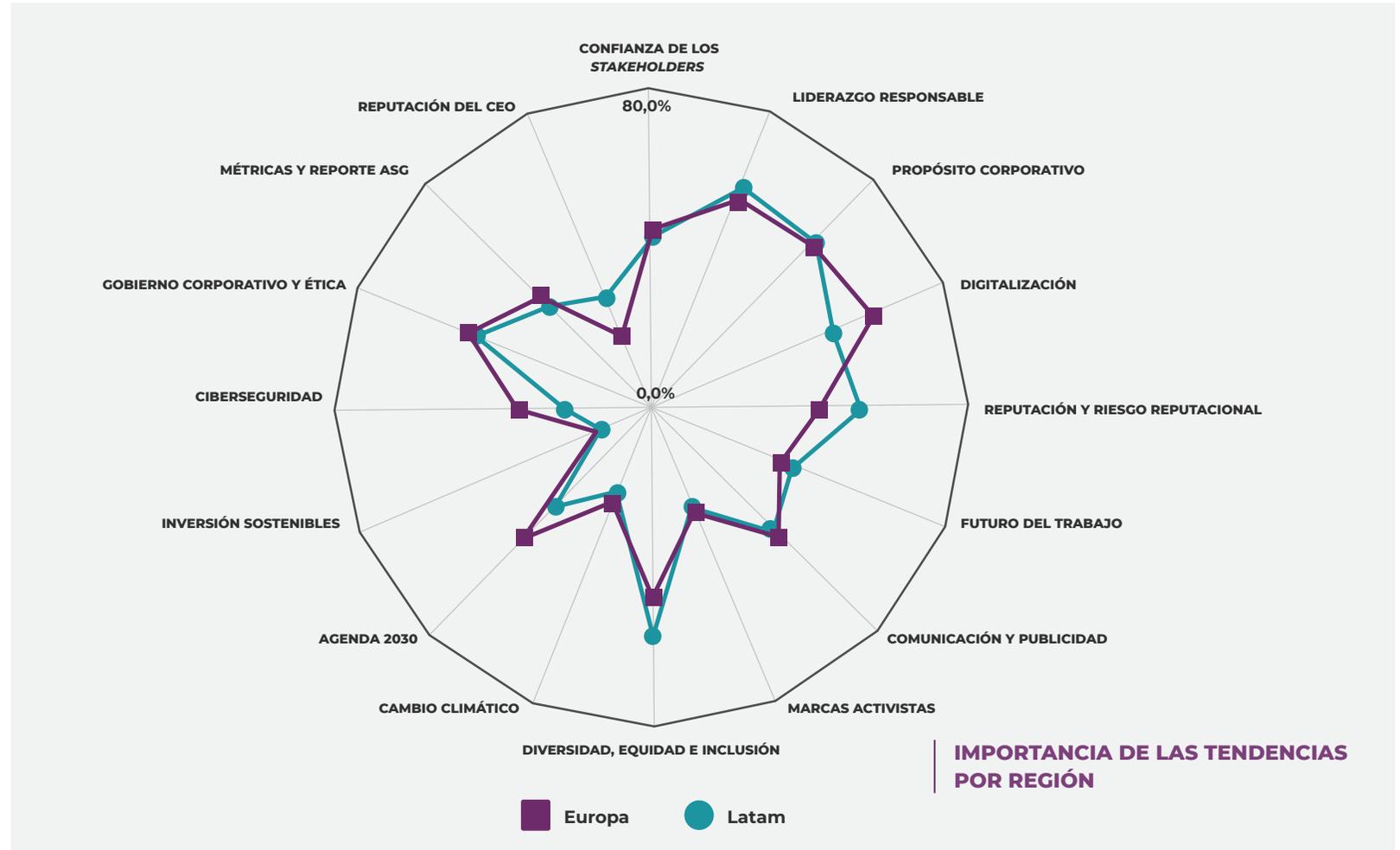
Fuente: Approaching the Future 2022

Las zonas geográficas con mayor representación muestral en el análisis de 2022 son España y Latinoamérica, coincidiendo los profesionales de ambas áreas en las tendencias más relevantes. No obstante, existen algunas diferencias, especialmente en lo relativo a la digitalización, la Agenda 2030 y la ciberseguridad; temas que en España y Europa obtienen más de 11 puntos de diferencia en contraposición a su situación en Latinoamérica.

Por el contrario, la gestión de la reputación y la reputación del CEO son, con más de 10 puntos por delante, más relevantes para los profesionales en Latinoamérica. De hecho, la reputación y el riesgo reputacional se sitúan entre las cinco tendencias más importantes para las organizaciones de esta zona geográfica.

Ambas zonas coinciden en el impulso del propósito corporativo y el liderazgo responsable como tendencias de gestión clave, así como en la digitalización y la diversidad, equidad e inclusión como temas relevantes a abordar en el contexto actual.

TENDENCIAS MÁS RELEVANTES POR ZONAS GEOGRÁFICAS



Fuente: Approaching the Future 2022

LA DIGITALIZACIÓN, LA AGENDA 2030 Y LA CIBERSEGURIDAD SON TEMAS QUE EN ESPAÑA Y EUROPA OBTIENEN MÁS DE 11 PUNTOS DE DIFERENCIA EN CONTRAPOSICIÓN A SU SITUACIÓN EN LATINOAMÉRICA

TENDENCIAS MÁS RELEVANTES DESDE LA VISIÓN DE LAS EMPRESAS

RANKING ORGANIZACIONES DE MÁS 500 EMPLEADOS



Fuente: Approaching the Future 2022

RANKING ORGANIZACIONES DE MENOS DE 500 EMPLEADOS



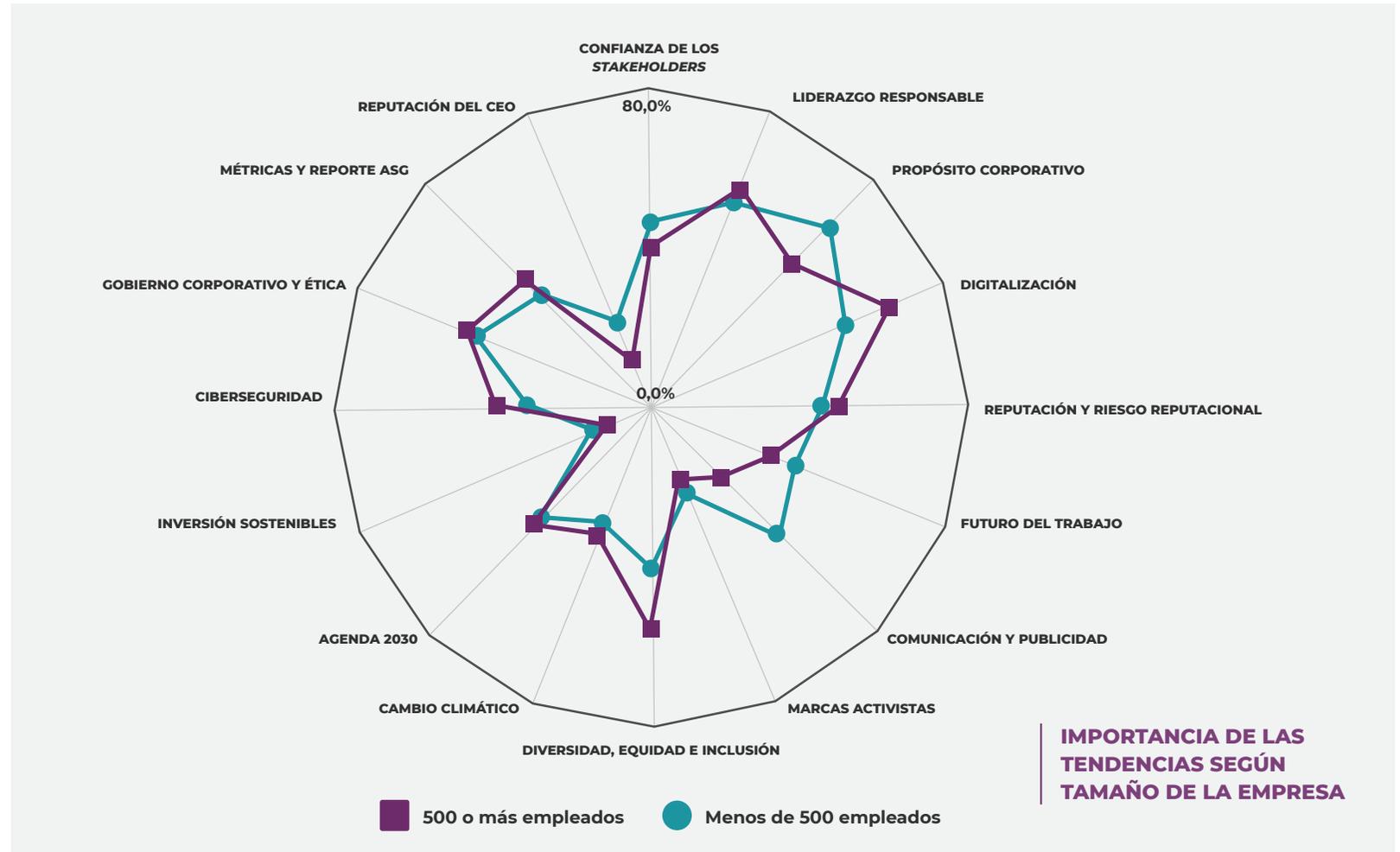
Fuente: Approaching the Future 2022

Cuando analizamos los resultados de la investigación poniendo el foco en las respuestas de las empresas, constatamos que las cinco tendencias más relevantes para estas coinciden con los resultados globales. Sin embargo, se observan algunas diferencias en función del tamaño de la empresa.

Para las grandes compañías (más de 500 empleados) la principal prioridad es la digitalización, con una importancia de más de 11 puntos por encima de las empresas de menos de 500 empleados. Para estas, la tendencia clave es la del propósito corporativo, que obtiene más de 13 puntos adicionales respecto a las grandes empresas.

Por otra parte, las grandes empresas destacan la diversidad, equidad e inclusión, mientras que las empresas de menos de 500 empleados dan una mayor relevancia a cuestiones como la generación de confianza con los grupos de interés.

TENDENCIAS MÁS RELEVANTES DESDE LA VISIÓN DE LAS EMPRESAS



Fuente: Approaching the Future 2022

LAS ORGANIZACIONES DE MENOS DE 500 EMPLEADOS PRIORIZAN EL PROPÓSITO CORPORATIVO COMO TENDENCIA CLAVE, MIENTRAS QUE LAS EMPRESAS MÁS GRANDES SITUAN EN PRIMER LUGAR LA DIGITALIZACIÓN

TENDENCIAS MÁS RELEVANTES DESDE LA VISIÓN DE LAS EMPRESAS

RANKING DIRECTIVOS



Fuente: Approaching the Future 2022

RANKING OTROS PROFESIONALES



Fuente: Approaching the Future 2022

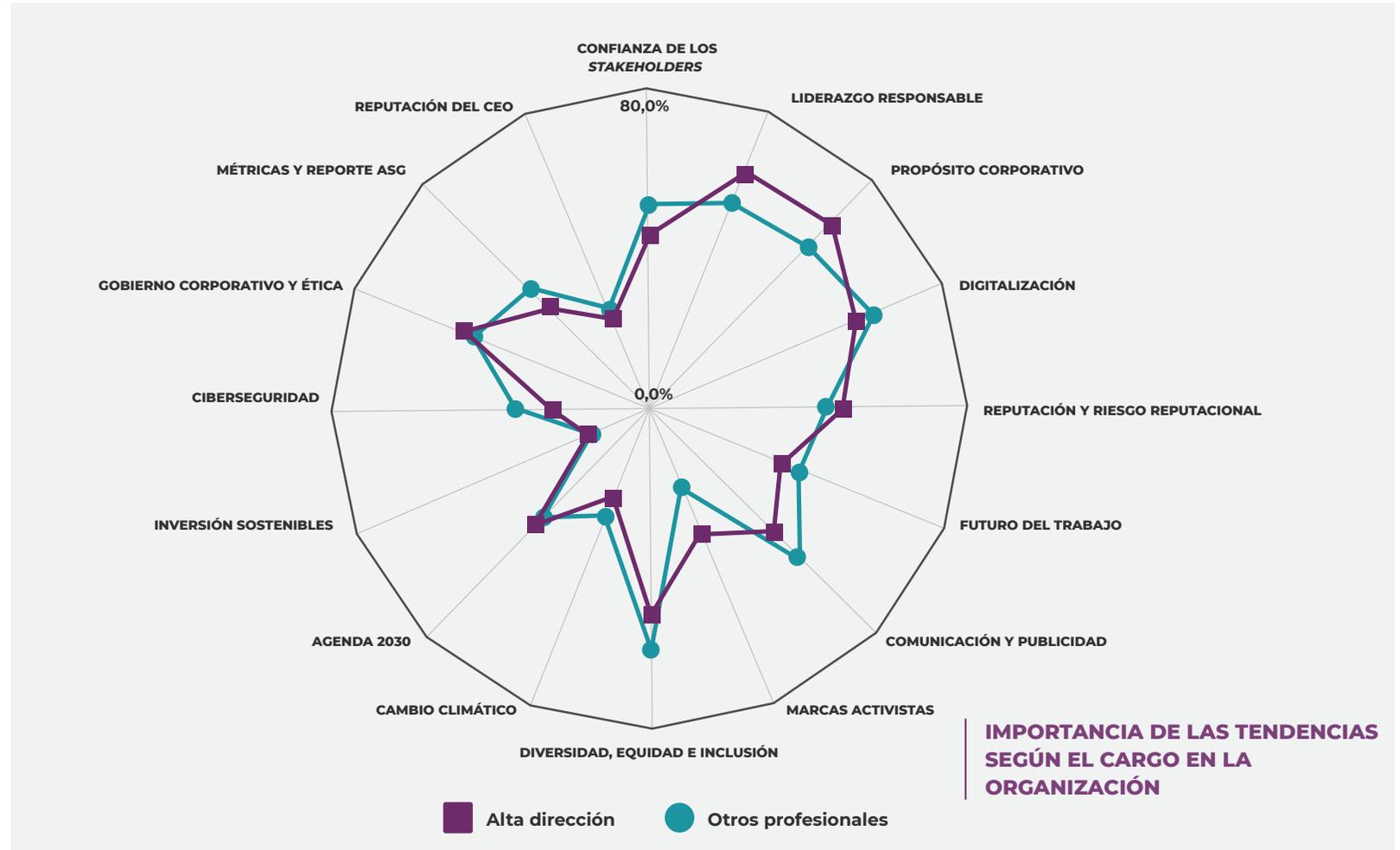
Adicionalmente a los resultados por tamaño de la empresa, también se han analizado las prioridades de la alta dirección respecto a otros profesionales con distintos cargos.

Como resultado, destaca que tanto los directivos como los demás profesionales coinciden al señalar cuáles son las cinco tendencias más relevantes, pero vemos diferencias en su priorización.

Los CEO y miembros del comité de dirección posicionan en primer lugar el propósito corporativo, que ocupa un tercer nivel de relevancia para el resto de los profesionales. Estos, en cambio, señalan como prioridad la digitalización, un tema que se sitúa en tercera posición para los directivos.

Los profesionales no directivos valoran con especial relevancia también la diversidad, equidad e inclusión, que emerge en segundo lugar, así como la comunicación y publicidad que están entre las cinco más relevantes para este grupo.

TENDENCIAS MÁS RELEVANTES DESDE LA VISIÓN DE LAS EMPRESAS

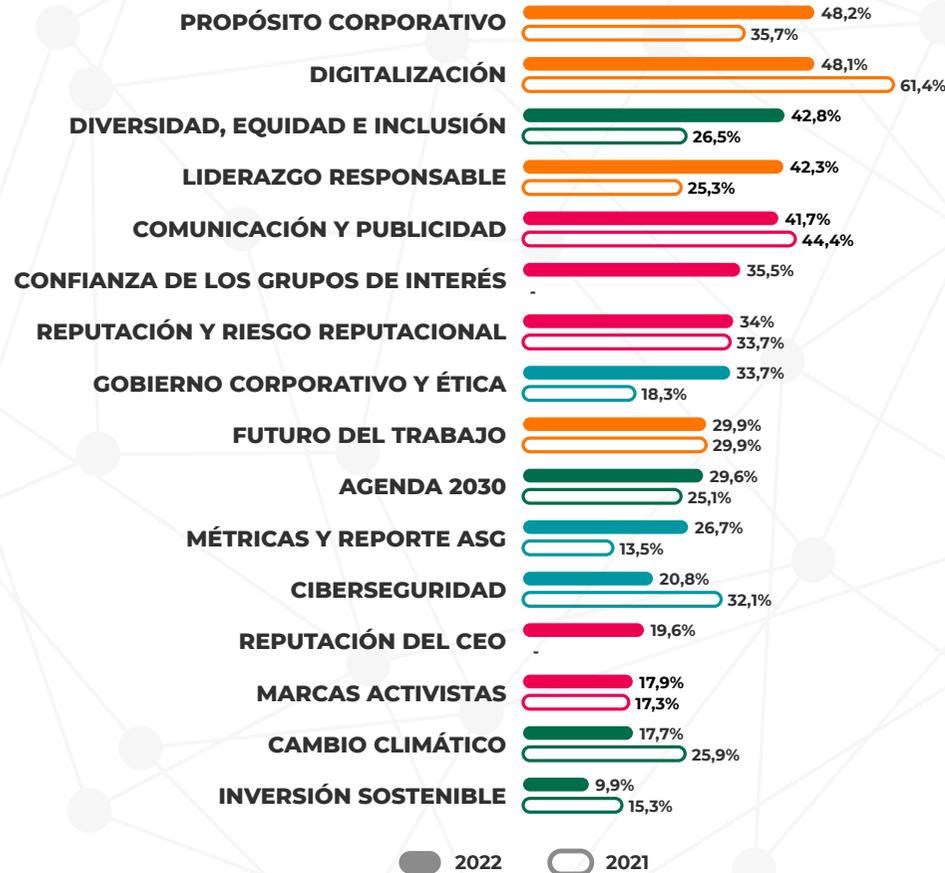


Fuente: Approaching the Future 2022

LOS CEO Y MIEMBROS DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN POSICIONAN EN PRIMER LUGAR DE RELEVANCIA EL PROPÓSITO CORPORATIVO, MIENTRAS QUE LOS PROFESIONALES NO DIRECTIVOS ESCOGEN LA DIGITALIZACIÓN

TENDENCIAS EN LAS QUE MÁS ESTÁN TRABAJANDO LAS ORGANIZACIONES

TENDENCIAS EN LAS QUE MÁS ESTÁN TRABAJANDO LAS ORGANIZACIONES



Fuente: Approaching the Future 2022

EL CAMBIO CLIMÁTICO Y LA INVERSIÓN ASG SON LOS TEMAS ANALIZADOS MENOS TRABAJADOS ACTUALMENTE POR LAS ORGANIZACIONES

La tendencia en la que más afirman estar trabajando las organizaciones es el propósito corporativo, coincidiendo precisamente con la más relevante. En esta edición vemos una total sincronía entre lo que se considera importante y aquello a lo que se destinan más recursos y energía. En 2021, un 35,7 % estaban avanzando en su propósito y, en 2022, esta cifra alcanza ya el 48,2 %.

En segundo lugar, con una proporción similar, destaca la digitalización como ámbito clave de trabajo para las organizaciones.

En el siguiente nivel de prioridades destacan temas como la diversidad o el liderazgo responsable, que aumentan respecto al año anterior, y la comunicación, que se mantiene en niveles similares.

Por otro lado, alrededor de 3 de cada 10 profesionales afirma estar avanzando en cuestiones relacionadas con la gestión de la confianza, la reputación y el gobierno corporativo.

En una menor proporción, entre el 29 y el 20 % de las organizaciones aseguran estar trabajando en distintos ámbitos como el futuro del trabajo, la Agenda 2030, las métricas y reporte ASG o la ciberseguridad. Destaca, en especial, que el doble de empresas respecto al año anterior haya señalado el reporte ASG como tema clave; consecuencia, probablemente, del aumento de la regulación y las exigencias en esta materia.

El cambio climático y la inversión ASG se encuentran entre los temas menos trabajados actualmente por las organizaciones, con una reducción significativa de empresas focalizadas en su acción por el clima, que disminuye hasta en 8 puntos en comparación con los resultados de 2021, verificándose así una caída gradual de la importancia de este ámbito año tras año.

TENDENCIAS EN LAS QUE MÁS SE ESTÁ TRABAJANDO POR ZONAS GEOGRÁFICAS

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



Fuente: Approaching the Future 2022

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



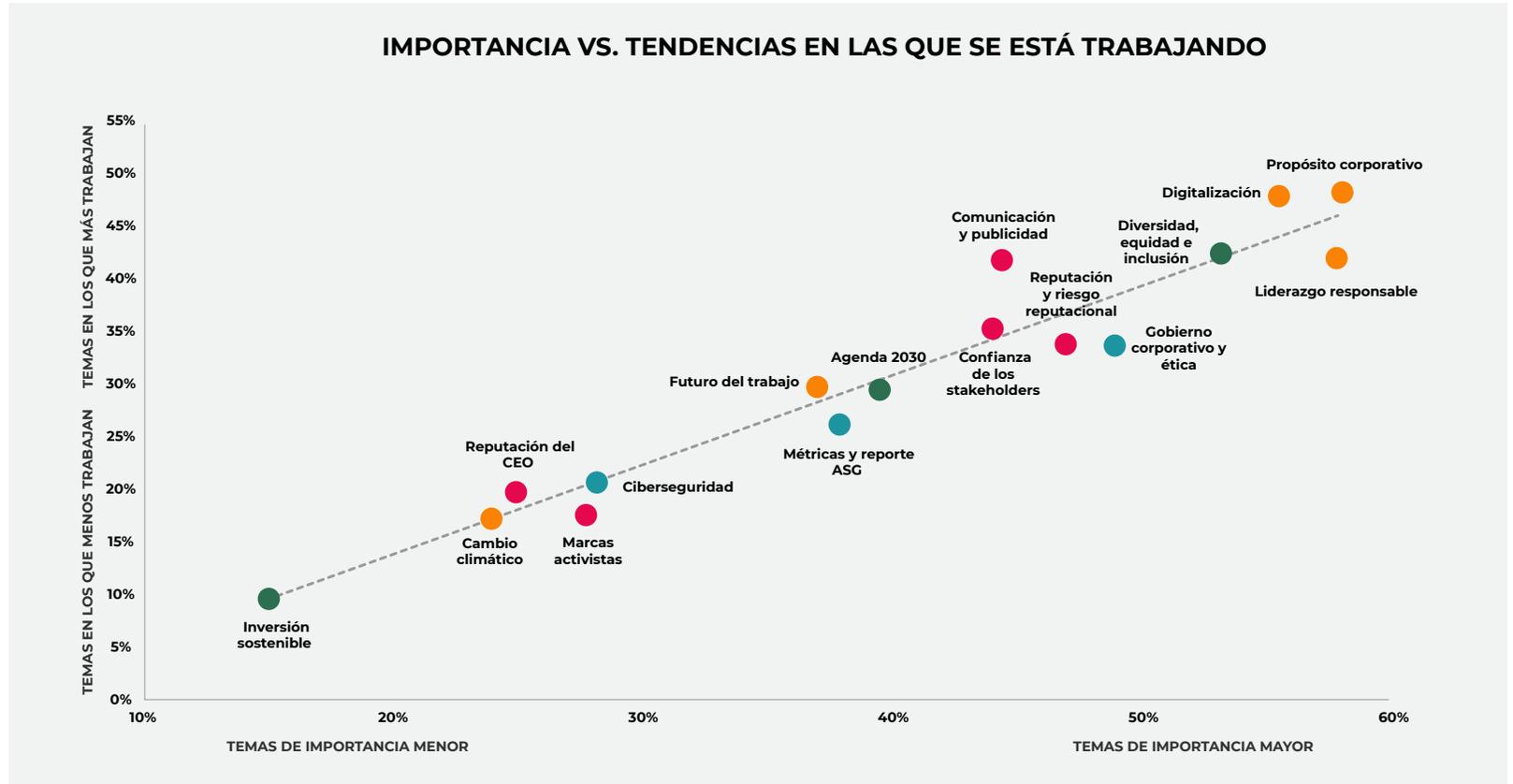
Fuente: Approaching the Future 2022

En el análisis de tendencias más trabajadas por las organizaciones según su zona geográfica, se detectan prioridades en común como el propósito corporativo, un tema en el que tanto en Europa como en Latinoamérica se está avanzando en similares proporciones.

Además, ambas regiones coinciden en señalar entre sus ámbitos de trabajo prioritarios cuestiones como el liderazgo responsable, la digitalización o la diversidad.

Por otra parte, los profesionales en Europa están focalizados en mayor medida en cuestiones relacionadas con la digitalización, en el que están trabajando una mayor proporción de empresas (+9 puntos respecto a Latam).

RELACIÓN ENTRE LA RELEVANCIA DE LAS TENDENCIAS Y LOS PRINCIPALES ÁMBITOS DE TRABAJO



Fuente: Approaching the Future 2022

Al relacionar los resultados de las tendencias más relevantes con los ámbitos en los que están trabajando las organizaciones, se puede observar una coherencia generalizada entre lo que es importante para las empresas y los temas que más están gestionando en la actualidad.

En la parte derecha de la matriz se encuentran los temas más relevantes para los profesionales y en los que más están trabajando, frente a los que menos importancia tienen y menos recursos

invierten, situados en el ámbito izquierdo. En la parte superior del eje perpendicular se encuentran los temas a los que se dedican más esfuerzos de los que corresponde en relación con su importancia y, en la inferior, los temas a los que se debería prestar más atención, teniendo en cuenta su relevancia para las organizaciones.

En general, observamos un equilibrio generalizado entre importancia y recursos destinados a cada tendencia. No obstante, existen pequeñas diferencias no

significativas en los casos de ética y buen gobierno, reputación y riesgo reputacional o métricas de sostenibilidad, temas sobre los que se debería trabajar más en relación con la importancia que las propias empresas les otorgan.

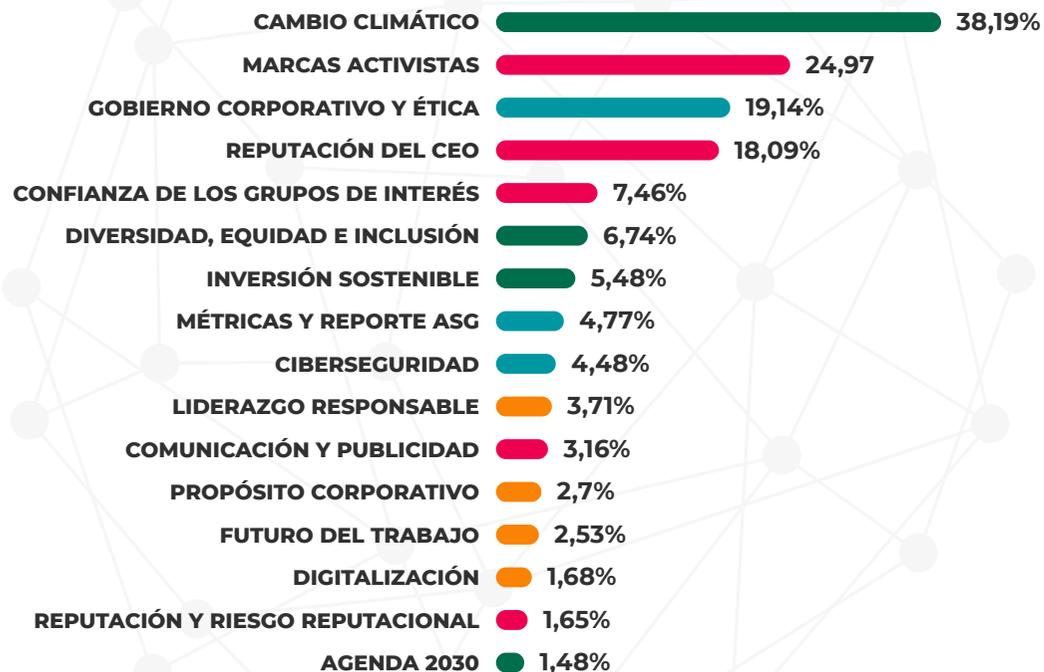
Estos resultados reflejan los desafíos que surgen a la hora de abordar estas cuestiones en las organizaciones, que se analizan en detalle en los siguientes capítulos del presente estudio.

TENDENCIAS CLAVE EN LOS ECOSISTEMAS DIGITALES

RANKING DE TENDENCIAS

APPROACHING THE FUTURE 2022

DOMINANCIA DE LAS TENDENCIAS EN LOS ECOSISTEMAS DIGITALES



Fuente: Aula de Mecenazgo en Métricas y Gestión de Intangibles. CISA. Universidad de Málaga

En 2022, el análisis de los ecosistemas digitales se ha centrado en dos variables: el nivel de dominancia de un discurso por influenciadores y la presencia de las tendencias por volumen de comunicaciones relacionadas.

En relación con la primera variable, una dominancia alta significa que la conversación en los ecosistemas digitales sobre un tema está liderada por pocas personas, medios o fuentes de gran influencia. Mientras que una dominancia baja se traduce en que las temáticas no están lideradas por ningún agente en particular y son conversaciones que surgen de diferentes fuentes.

En este sentido, una dominancia baja representa un mayor impacto de la tendencia, porque todas las personas hablan por igual sobre el tema. Una dominancia baja, con una presencia alta permite un análisis más exhaustivo de la conversación en ecosistemas digitales, ya que implica la existencia de grandes volúmenes de comunicaciones donde muchas personas opinan o participan, es decir, refleja mejor la realidad de la opinión ciudadana.

De esta forma, se observa que el cambio climático, las marcas activistas, el gobierno corporativo y ética o la reputación del CEO son temáticas cuyas conversaciones están dominadas por grandes influenciadores que impactan a altos volúmenes de la población con sus contenidos.

Por el contrario, otros ámbitos como la Agenda 2030, la reputación y el riesgo reputacional o la digitalización son territorios que no cuentan con líderes concretos de influencia y son, por tanto, conversaciones que surgen de diversas fuentes, medios y personas.

TENDENCIAS CLAVE EN LOS ECOSISTEMAS DIGITALES



EL FUTURO DEL TRABAJO ES LA TEMÁTICA CON MÁS PRESENCIA EN LOS ECOSISTEMAS DIGITALES. SIN EMBARGO, DECAE EN RELEVANCIA ENTRE LAS PRINCIPALES PREOCUPACIONES DE LOS DIRECTIVOS

El volumen de conversaciones sobre cada tema, factor que recibe el nombre de presencia, indica que el futuro del trabajo es la temática de las analizadas que más aparece en las conversaciones de los ecosistemas digitales este 2022; un asunto que el año pasado ocupaba la segunda posición y que en este decae en relevancia entre las principales preocupaciones de los directivos.

La segunda temática con mayor presencia es la comunicación y la publicidad, que adquiere especial relevancia en comparación con 2021.

Por el contrario, los temas con menor presencia son la ética y buen gobierno, la inversión sostenible, —que el pasado año ocupaba el primer puesto—, y la diversidad e inclusión.

El análisis entre dominancia y presencia establece que no existe una relación directa entre ambas variables; es decir, las temáticas con discursos liderados por fuentes concretas no son necesariamente los que obtienen mayores niveles de presencia o audiencia en el ecosistema *online*.

Como resultado, cabe destacar que, para las organizaciones, en algunos temas será importante tener una dominancia alta, si su objetivo es posicionarse como líder de opinión. Para ello, el objetivo ideal es lograr construir una dominancia alta que genere también elevados niveles de presencia. Esto implicaría que muchas personas observan y opinan de una tendencia y al mismo tiempo la empresa lidera los temas de discusión en torno a ese ámbito.



TENDENCIAS TRANSVERSALES

- **EL PROPÓSITO SE CONSOLIDA COMO MODELO DE TRANSFORMACIÓN**
- **NUEVOS MODELOS DE LIDERAZGO RESPONSABLE PARA EL CAPITALISMO DE *STAKEHOLDERS***
- **HACIA LA CREACIÓN DE SISTEMAS HÍBRIDOS DIGITALES**
- **UN PUNTO DE INFLEXIÓN EN EL FUTURO DEL TRABAJO**



EL PROPÓSITO SE CONSOLIDA COMO MODELO DE TRANSFORMACIÓN

En 2022 se observa la consolidación del propósito corporativo como un pilar de éxito y sostenibilidad. Cada vez es más necesario contar con una visión integrada sobre el valor que aporta una compañía al mundo, y la gestión de la definición y activación del propósito aporta esa coherencia, visión a largo plazo y confianza, tanto hacia dentro como hacia fuera de las organizaciones.

La investigación empírica impulsada por el *Purpose Strength Model*® —modelo diseñado para evaluar, diagnosticar e implementar el propósito corporativo, creado por Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, la Universidad de Navarra, el IESE, la Cátedra de Propósito y Dirección por Misiones de la Universitat Internacional de Catalunya, y la Fundación DPMC— evidencia el fuerte impacto que tiene el propósito en el compromiso y en la unidad entre los miembros de una organización. El propósito deja de ser «para» los grupos de interés para convertirse en «con» los grupos de interés, favoreciendo la creación de una identidad colectiva que aporta sentido y una fuerza de transformación masiva hacia una meta común.

No es de extrañar entonces que este modelo de ser empresa con propósito sea requerido cada vez más por los propios equipos que conforman las compañías, por los inversores, e incluso los clientes, que requieren organizaciones que asuman un rol activo frente a las problemáticas del mundo a la vez que aportan entornos de confianza y compromiso. También la ciudadanía considera muy necesario que las empresas den el paso hacia modelos de

TEMÁTICAS RELACIONADAS CON PROPÓSITO EN EL ECOSISTEMA DIGITAL

economía circular
igualdad hombre mujeres
planeta impacto económico
jóvenes trabajo salud
medioambiente iniciativa bosques
trabajo gestión agua
igualdad oportunidad trabajo
disminuir CO2 Repsol
agua ropa inditex recompra muebles usados

Los conceptos que aparecen en verde remiten a sentimientos positivos, mientras que los que aparecen en rojo, a negativos.

Fuente: Aula de Mecenazgo en Métricas y Gestión de Intangibles. CISA. Universidad de Málaga

negocio con propósito dentro del proceso de transformación que tiene lugar en el sistema económico y social actual, de acuerdo con el estudio *Propósito y reinversión del capitalismo* (CANVAS Estrategias Sostenibles, 2021).

Una parte de qué espera la ciudadanía de las empresas con propósito se ha analizado en los ecosistemas digitales. En España, en estos medios *online*, se relaciona el propósito de las empresas con distintas temáticas vinculadas al impacto social y ambiental. En general, la percepción de estas es positiva, y destacan términos como «medioambiente» y «economía circular», así como cuestiones relacionadas con la igualdad entre hombres y mujeres o la reducción de las emisiones de CO2.

“Las empresas y las marcas van a tener que transformarse y convertirse, no solo en organizaciones con propósito, sino en organizaciones o marcas con una función social. La conciencia, al final, es esa brújula moral interior que permite saber cuál es la decisión correcta que tomar en cualquier momento.”

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





EL PROPÓSITO SE CONSOLIDA COMO MODELO DE TRANSFORMACIÓN

El propósito, prioridad para las organizaciones

La importancia del propósito corporativo para las organizaciones queda reflejada en esta edición, donde pasa a ser la tendencia más relevante, escalando desde la quinta posición en 2021 a la primera. Entre todos los profesionales encuestados, el 46,9 % afirma que el propósito en su organización ha sido aprobado por la alta dirección y ya han comenzado a implementarse medidas. Además, otro 23,8 % está trabajando en definir o lanzar su propósito. Y solo un 12,3 % de las organizaciones indica que no tiene previsto avanzar en este ámbito.

La implicación de la alta dirección es lo que permite que se aborde el propósito como pilar de la estrategia; cuando se integra en los niveles más altos actúa como filtro o marco de referencia para la toma de decisiones, afecta a los mecanismos de compensación y retribución y determina las responsabilidades de la alta dirección (Younger et al., 2020).

En cuanto a los resultados por tamaño de empresa, entre las que tienen más de 500 empleados, un 62,3 % afirman que su propósito está aprobado por la alta dirección y ya se han puesto en marcha iniciativas de activación e implementación. Mientras que,

en el caso de las empresas de menos de 500 empleados, un 40,6 % tienen aprobado y activado su propósito corporativo, y un 24,8 %, tienen previsto activarlo, pero todavía no han trabajado en esta cuestión.

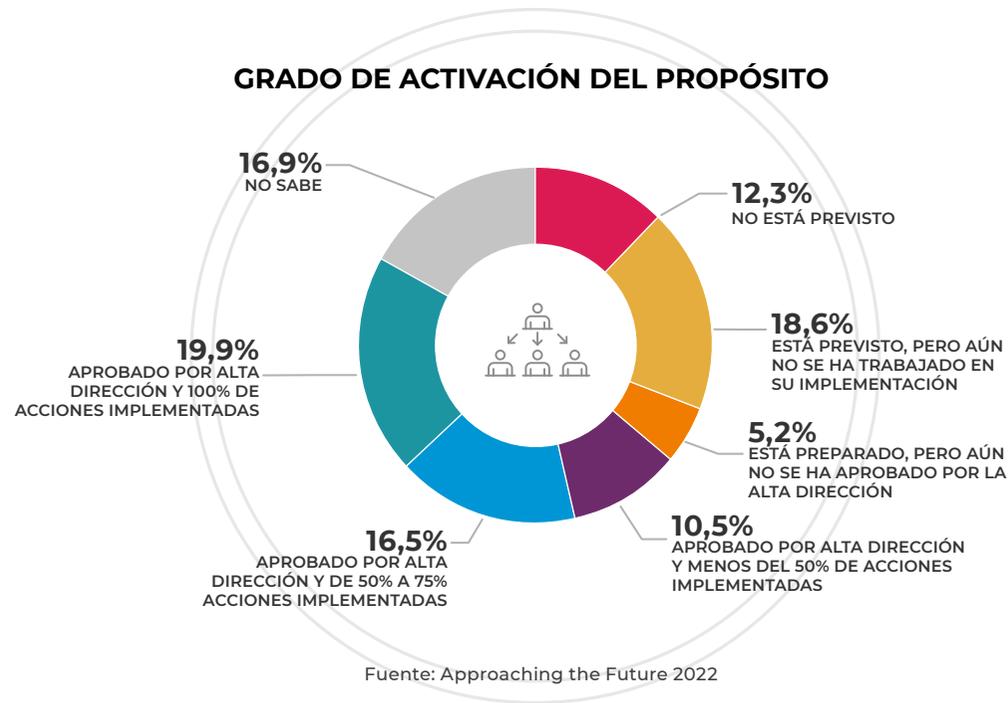
El propósito no solo es la tendencia más relevante, sino a su vez, la iniciativa en la que más están trabajando las organizaciones (48,2 %); un ámbito que ha experimentado un crecimiento del 12,5 % respecto a 2021. Y la pregunta es ¿cómo lo hacen? Un 55,4 % está integrando el propósito en la estrategia y los procesos de toma de decisiones, mientras que el 43,5 % trabaja para alinear el propósito con la comunicación corporativa y el posicionamiento de la marca.

“El propósito debe ser algo más que palabras o conceptos. Tenemos que entenderlo de forma estratégica y como marco de referencia que guía todas las acciones y decisiones de una organización. Esta segunda visión otorga coherencia, autenticidad e integridad y permite que el propósito se convierta verdaderamente en un motor de transformación transversal.”

Clara Fontán

Directora Approaching the Future; Director of Intelligence & Knowledge de Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership

GRADO DE ACTIVACIÓN DEL PROPÓSITO





EL PROPÓSITO SE CONSOLIDA COMO MODELO DE TRANSFORMACIÓN

“Las empresas, por supuesto, deben definir su propósito, pero tienen que asegurarse de que no sea solo una declaración de relaciones públicas. Debemos generar un cambio real. Porque muchos quieren comprometerse con temas como el cambio climático o la descarbonización, pero esos son procesos que llevan años. Y se deben mostrar cuáles son las cosas críticas que se están haciendo en este momento para lograr un cambio.”

Perrine Bouhana
Managing Director GlobeScan

ACCIONES VS. RETOS PARA IMPLEMENTAR EL PROPÓSITO



Fuente: Approaching the Future 2022

Entre los principales retos en este ámbito, destaca la demostración del impacto del propósito en el negocio, según indican un 34,7 % de las organizaciones. No obstante, aunque es el principal reto, solo el 22,9 % afirma estar trabajando en ello. Otro de los desafíos es promover el compromiso y la

conducta de los empleados alineada con el propósito (27 %); seguido de la incorporación del propósito en las remuneraciones a directivos y empleados (26,4 %) y la medición del compromiso de los empleados con este (25,9 %).

EL PROPÓSITO NO SOLO ES LA TENDENCIA MÁS RELEVANTE ESTE AÑO, SINO TAMBIÉN LA INICIATIVA EN LA QUE MÁS ESTÁN TRABAJANDO LAS ORGANIZACIONES (48,2 %)

NUEVOS MODELOS DE LIDERAZGO RESPONSABLE PARA EL CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS

“El CEO tiene que ser un protagonista central en cómo habla la empresa sobre ciertos temas públicamente. Entre el CEO y el consejo tienen que definir cuál es su posición dentro de la empresa y cuáles son sus valores, lo que influye mucho tanto en la ética como en la cultura. Se trata de definir quiénes somos y utilizar los valores que tenemos para proyectar el liderazgo en esos temas donde la empresa puede desarrollar sus valores sinceros.”

Andrea Bonime-Bianc

CEO GEC Risk Advisory

TENDENCIAS TRANSVERSALES

El mundo se presenta complejo en tiempos de post pandemia: guerras, inestabilidad económica, crisis climática e irrupción del metaverso. Los fenómenos difíciles que vivimos como sociedad nos afectan a nivel individual y grupal, personal y profesional con temores crecientes por la seguridad, la economía y la visión de futuro.

En este contexto son necesarias más que nunca nuevas formas de liderazgo que generen confianza y compromiso con la sociedad. El *Trust Barometer* (Edelman, 2022), que analiza anualmente la evolución de la confianza ciudadana hacia las instituciones, asegura que impulsar un rol de liderazgo social se convierte en una función esencial de las empresas, que se mantienen por segundo año consecutivo como las entidades que mayor confianza generan, superando a las ONG, los gobiernos y los medios. Se espera que estas sean catalizadores del cambio y generadoras de impacto positivo, así como que los CEO

asuman una postura visible al hablar de los retos sociales con sus *stakeholders* o para contar cómo su empresa trabaja en beneficio de la sociedad. El 82 % de los ciudadanos asegura que los líderes empresariales deben asumir esta posición participando en el debate social con temas clave de políticas públicas como el empleo y la economía, la tecnología y automatización, la desigualdad salarial o la emergencia climática.

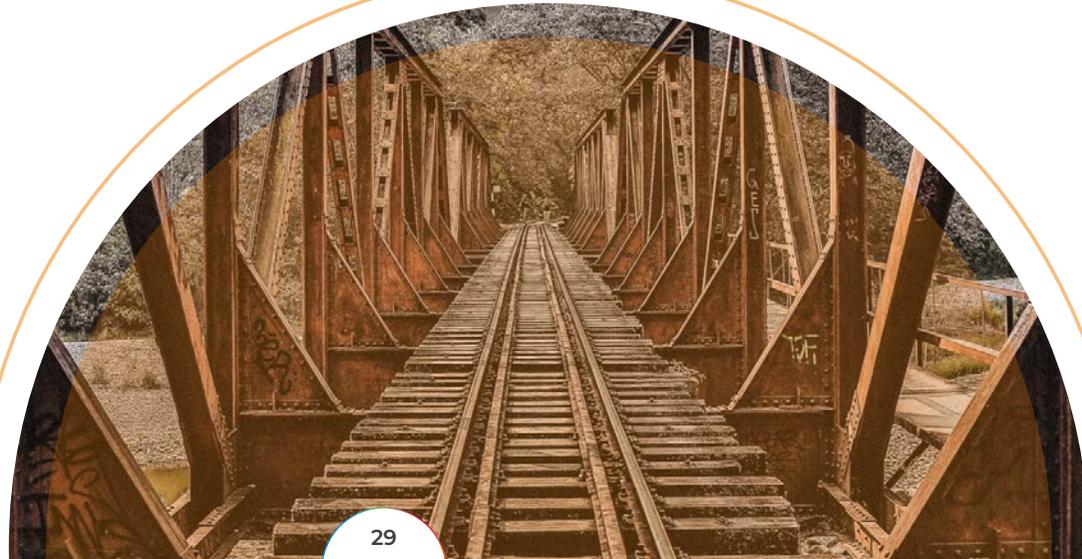
La sociedad desea que emerjan fuertes liderazgos, decididos y decisivos, que pongan en marcha activamente la acción de cambio. Se espera de las grandes corporaciones un rol activista en materia de sostenibilidad y la creación de una urdimbre colectiva que impulse el liderazgo de la transformación sostenible (Punto de Fuga, 2022).

APPROACHING THE FUTURE 2022



Esta fuerte necesidad de referentes se manifiesta también entre las prioridades de las organizaciones, entre las cuales el liderazgo responsable se mantiene como uno de los temas clave de la agenda empresarial. En 2021 se situaba en primer lugar, junto a la adaptación del contexto, y este año mantiene su posición de relevancia, pero pasando a un segundo puesto, tras el propósito que lidera el ranking de tendencias clave. Ambos aspectos están muy vinculados ya que una de las cualidades o características del liderazgo responsable es el propósito corporativo, junto a la creación de valor a largo plazo.

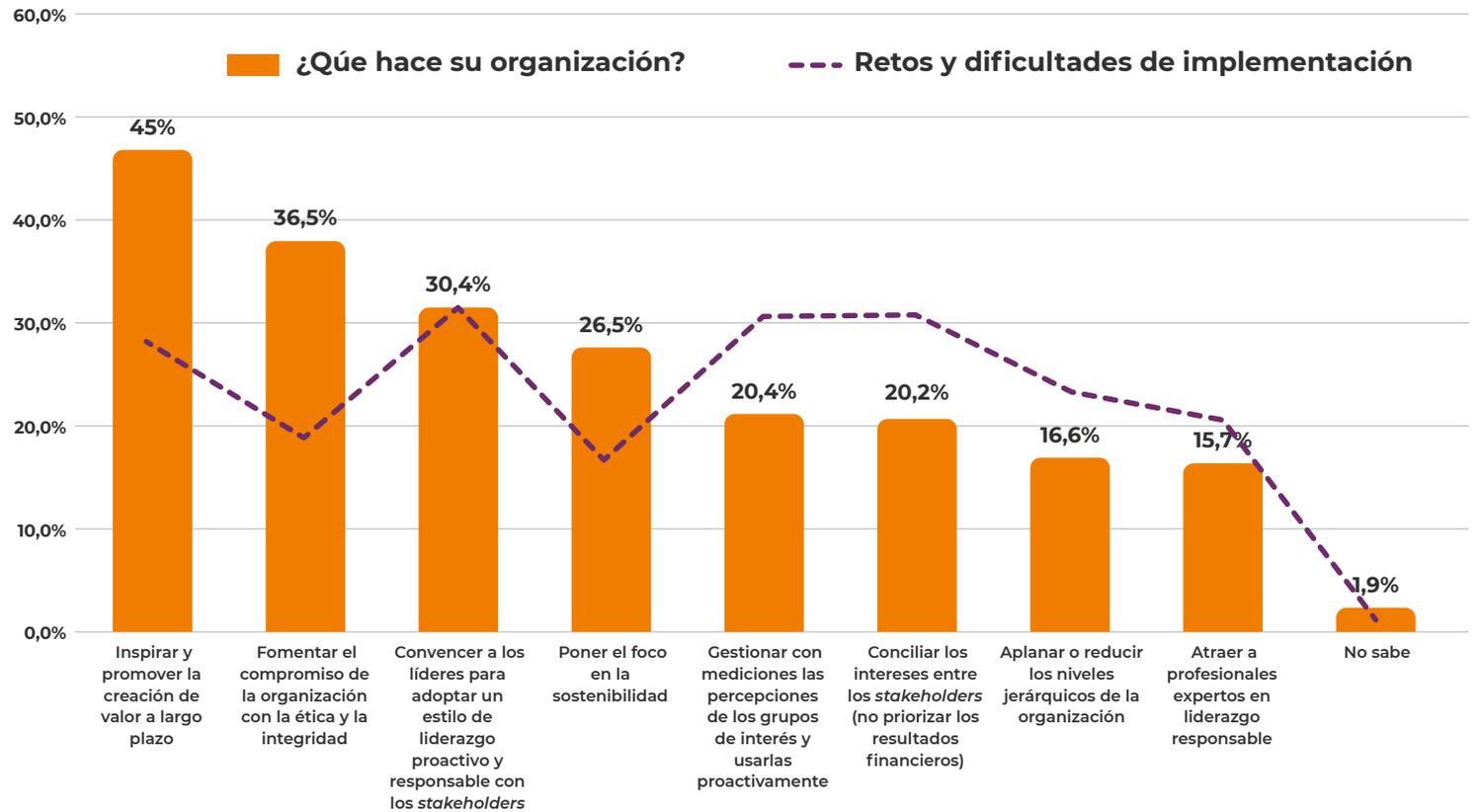
El 42,3 % de las organizaciones aseguran estar trabajando en definir modelos de liderazgo más responsables. Para ello, los profesionales afirman que están poniendo el foco en inspirar y promover la creación de valor a largo plazo (45 %), fomentar el compromiso corporativo con valores éticos y de integridad (36,5 %) y sensibilizar a los líderes de sus organizaciones a transformarse hacia liderazgos más proactivos y responsables con los grupos de interés (30,4 %).





NUEVOS MODELOS DE LIDERAZGO RESPONSABLE PARA EL CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS

ACCIONES VS. RETOS PARA IMPLEMENTAR EL LIDERAZGO RESPONSABLE



Fuente: Approaching the Future 2022

Entre los retos identificados para impulsar este nuevo liderazgo destaca, con el mismo nivel de importancia (29,6 %), convencer a los líderes de que adopten un estilo de liderazgo proactivo y responsable con los grupos de interés, conciliar los intereses de los distintos públicos con los de la compañía e integrar las necesidades y expectativas de los stakeholders de forma

proactiva en la gestión empresarial a partir del uso de mecanismos de medición de las percepciones —y la integración de estos datos en el proceso de toma de decisiones—.

Si se analiza la realidad de Europa y Latinoamérica se observan diferencias vinculadas con la realidad social y

organizacional de cada continente. El principal reto que indican los profesionales europeos es ser capaces de medir y utilizar la información recogida sobre las percepciones de los grupos de interés (30,8 %), mientras que para los profesionales de Latinoamérica el primer desafío es equilibrar los intereses de los públicos con los de la empresa (32,4%).



NUEVOS MODELOS DE LIDERAZGO RESPONSABLE PARA EL CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS

TEMÁTICAS RELACIONADAS CON LIDERAZGO RESPONSABLE EN EL ECOSISTEMA DIGITAL

Los conceptos que aparecen en verde remiten a sentimientos positivos, mientras que los que aparecen en rojo, a negativos.



Fuente: Aula de Mecenazgo en Métricas y Gestión de Intangibles. CISA. Universidad de Málaga

Componentes del nuevo liderazgo

Entre las características clave que definen el liderazgo responsable, los profesionales destacan los siguientes cinco atributos:

- Persona íntegra y honesta con los grupos de interés
- Empática, cercana en el trato
- Comprometida con la creación de valor a largo plazo
- Auténtica, coherente en lo que dice y lo que hace
- Buen comunicador, inspirador del cambio

Cabe destacar que estas características se centran en las competencias socioemocionales que han permitido a los líderes desarrollar el músculo de la resiliencia personal y organizacional en

época de crisis: la empatía y la capacidad de escucha, el hecho de poner en el centro de las decisiones a las personas, la transparencia, la humildad, la colaboración, la coherencia, pero también la capacidad de aprender y desaprender, el coraje, la visión estratégica y la perseverancia a la hora de tomar decisiones que gestionen con eficacia el corto plazo y que también tengan un impacto positivo a largo plazo (ISS & Instituto de Innovación Social de Esade, 2021).

Asimismo, en el estudio de *Marcas con valores* (21Gramos, 2022) se describe un nuevo liderazgo caracterizado por ser más valiente, plural, colaborativo, ejemplar y empático, capaz de inspirar y movilizar a las personas. Por su parte, desde el MIT Sloan (2021) aseveran que los líderes han de dar prioridad

a la generación de espacios para el diálogo verdadero, la comunicación y la escucha, aun teniendo en cuenta sistemas organizacionales que a veces buscan lo opuesto.

En línea con esta visión, para la ciudadanía y los ámbitos de conversación analizados en los ecosistemas digitales, el liderazgo responsable está vinculado al sector empresarial con un sentimiento positivo, por el que espera que las empresas lideren con el ejemplo y promuevan la innovación, la educación, la salud, la transparencia o la igualdad, entre otros factores.

A todas las competencias mencionadas, es relevante sumar el rol de los líderes como pioneros de una nueva era de gobernanza en las organizaciones, como aseguran desde el Foro Económico Mundial (2022), en un nuevo contexto económico y social calificado como la economía o el capitalismo de los *stakeholders* (Fink, 2022). Hoy en día, los grandes cambios estructurales y sistémicos están alterando todas las industrias y centros de poder. El mundo ha cambiado, y la gobernanza pública y corporativa debe cambiar con él.

PARA UN LIDERAZGO MÁS RESPONSABLE, LOS PROFESIONALES AFIRMAN QUE ESTÁN APOSTANDO POR LA CREACIÓN DE VALOR A LARGO PLAZO (45%), FOMENTAR EL COMPROMISO CON VALORES ÉTICOS Y DE INTEGRIDAD (36,5%) Y SENSIBILIZAR A LOS DIRIGENTES PARA DESARROLLAR LIDERAZGOS MÁS PROACTIVOS Y RESPONSABLES CON LOS STAKEHOLDERS (30,4%).

HACIA LA CREACIÓN DE SISTEMAS HÍBRIDOS DIGITALES

“Aún existe el reto de formar a los empleados, ya que las nuevas tecnologías obligan a mantener a la plantilla actualizada. Pero también cambia la forma de gestionar a los equipos, lo que requiere de una definición muy clara de la estrategia tecnológica dentro del negocio. Esto provoca cambios en los sistemas de control, pero creo que al final se impondrá el sentido común y el término medio, que es la hibridación. Combinar lo presencial con lo remoto para aprovechar las mejores características de ambos modelos.”

Gabriela González-Valdés

Directora general Instituto de Auditores Internos de España

TENDENCIAS TRANSVERSALES

En los últimos dos años, la sociedad ha incorporado en su día a día las herramientas digitales en sus relaciones sociales, laborales y de consumo; y ello ha impactado de forma radical en el modo en el que nos comportamos y relacionamos. Desde estar en contacto con los demás, hasta trabajar, comprar productos, contratar servicios o acceder a ocio y cultura; los canales digitales forman parte de la rutina de millones de personas en todo el mundo.

Por ejemplo, como ciudadanía, los estudios de prospectiva social de Punto de Fuga evidencian que somos cada vez más conscientes del rol de la digitalización a la hora de hacernos la vida más fácil, facilitar el acceso a ocio y otras experiencias relevantes o hacer posibles cosas que no podrían ocurrir sin la tecnología digital, como el teletrabajo o el acceso a servicios digitales en ámbitos como la salud y el bienestar.

La ciudadanía en los ecosistemas digitales confirma esta visión positiva de la digitalización y la tecnología, aunque también es consciente de algunas de sus consecuencias negativas como la dificultad para desconectar, los desafíos para implementar procesos de digitalización o el impacto de la tecnología en el futuro del trabajo y en la seguridad de la información.

La tecnología y los entornos digitales son una fuente protagonista del cambio, pero no se desarrollan de forma aislada, sino que actúan como un tejido que conecta empresas, gobierno y sociedad (Future Today Institute, 2022). En este sentido, el Foro Económico Mundial reconoce la necesidad de construir un ecosistema digital de datos global y confiable, además de abogar por el potencial del análisis de datos para abordar los principales desafíos a nivel mundial (Foro Económico Mundial, 2022).

La digitalización no es una transformación que ocurra en el corto plazo, sino que se trata de un proceso continuo desde hace algunas décadas que sigue creciendo también en los modelos organizacionales de forma transversal. Un 48,1 % de las organizaciones están trabajando en la digitalización de sus procesos y el desarrollo de tecnología, posicionándose como la segunda tendencia en la que más se está avanzando actualmente.

Entre las principales acciones que las organizaciones están llevando a cabo destacan proyectos de transformación digital a nivel estructural del propio modelo de negocio. Un 58,3 % de los profesionales

APPROACHING THE FUTURE 2022



identifica la digitalización de procesos como el principal aspecto en el que más se está avanzando en este sentido. En segundo y tercer lugar, se encuentra la digitalización de la oferta comercial (39,4 %) y la formación a empleados en nuevas capacidades tecnológicas (33,6 %), respectivamente.

El desarrollo del talento es una palanca clave para la consolidación de la digitalización y la tecnología. Las empresas se centran actualmente en desarrollar las habilidades de sus empleados, por encima de la contratación de profesionales especializados, aspecto en el que solo afirman estar avanzando un 15,8 % de las compañías.

TEMÁTICAS RELACIONADAS CON DIGITALIZACIÓN EN EL ECOSISTEMA DIGITAL



Los conceptos que aparecen en verde remiten a sentimientos positivos, mientras que los que aparecen en rojo, a negativos.

Fuente: Aula de Mecenazgo en Métricas y Gestión de Intangibles. CISA. Universidad de Málaga



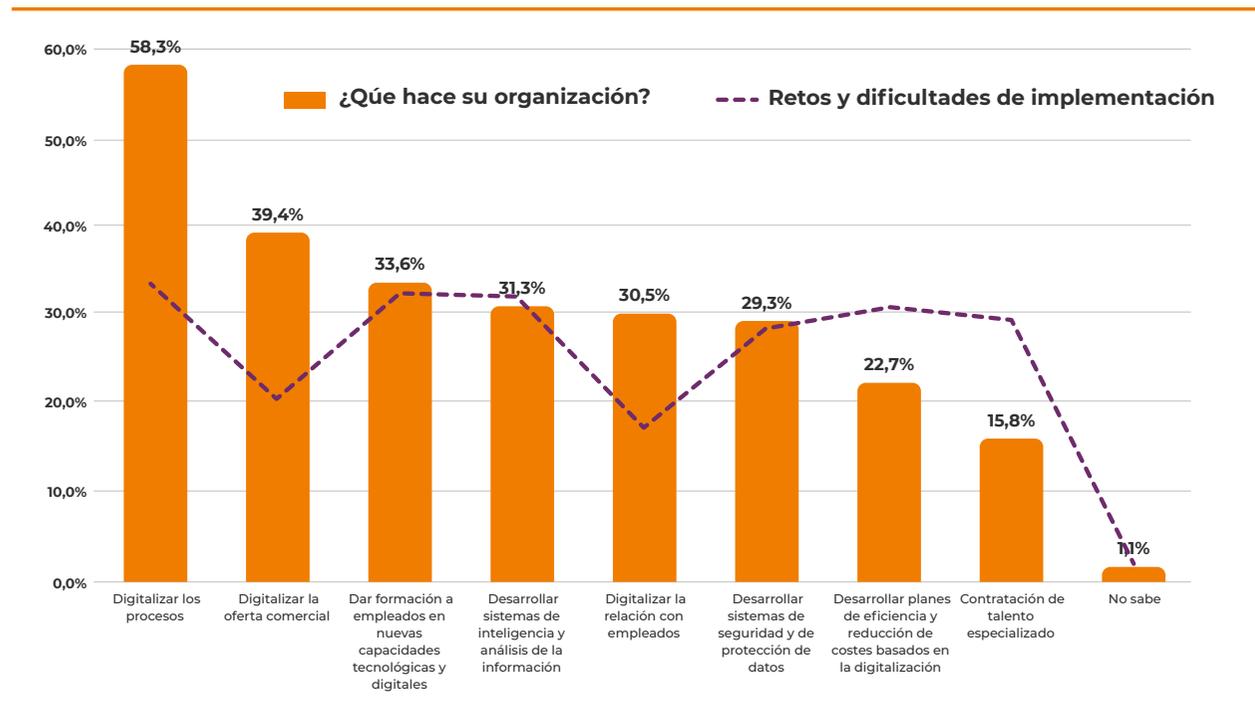
HACIA LA CREACIÓN DE SISTEMAS HÍBRIDOS DIGITALES

“Las empresas tienen que digitalizarse y ser capaces de asimilar sus oportunidades. Pero, además, tienen que darse cuenta de que existen personas que cada vez pueden quedar más aisladas del mundo digital. Esto va a incrementar la diferencia entre las personas: entre aquellos que son «punta de lanza» en el mundo y los no tendrán ni conocimiento ni acceso a la tecnología. Esto es un gran reto. Las empresas no son responsables de ello, pero tampoco son absolutamente irresponsables. Tendremos que formar a la gente y abordar la brecha digital, que es imparable.”

José Luis Fernández

Director Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial (Universidad de Comillas)

ACCIONES VS. RETOS PARA IMPLEMENTAR LA DIGITALIZACIÓN



Fuente: Approaching the Future 2022

Los retos operativos en el foco de los profesionales para implementar la digitalización

Los retos a los que se enfrentan las organizaciones en relación con la transformación digital son múltiples y complejos. Muestra de ello es que más de la tercera parte de profesionales señalan hasta cuatro desafíos a los que consideran que deben responder sus organizaciones.

En primer lugar, destacan dificultades operativas en cuestiones como la digitalización de procesos para un 33,3 % de las compañías, pero también el 32,5 %

señala la formación de los empleados. De esta forma, los principales retos coinciden con algunas de las áreas más trabajadas, indicativo de que las organizaciones son conscientes de estos desafíos y están avanzando en darles respuesta.

Como retos fundamentales también destacan dos cuestiones vinculadas al desarrollo e implementación operativa de herramientas digitales. Hasta el 32,2 % de los profesionales hacen referencia al desarrollo de sistemas de inteligencia y análisis de la información, y un 30,7 % afirma que contar con planes de eficiencia y reducción de costes basados en la digitalización también es prioritario.

Por último, para un 29,3 % de las empresas la contratación de talento especializado sigue siendo un desafío, uno de los motivos que puede explicar que apuesten por la formación de sus plantillas actuales. Sin embargo, en países de Latinoamérica la formación y preparación de los empleados es el principal reto para un 37,2 % de las organizaciones.

Esto es indicativo de que la captación y desarrollo del talento especializado seguirá marcando en los próximos años una importante parte de la agenda de la digitalización en las empresas para buscar soluciones a los retos operativos identificados por las organizaciones.

UN 48,1 % DE LAS ORGANIZACIONES ESTÁN TRABAJANDO EN LA DIGITALIZACIÓN DE SUS PROCESOS Y EL DESARROLLO DE TECNOLOGÍA, POSICIONÁNDOSE COMO LA SEGUNDA TENDENCIA EN LA QUE MÁS SE ESTÁ AVANZANDO ACTUALMENTE



UN PUNTO DE INFLEXIÓN EN EL FUTURO DEL TRABAJO

TEMÁTICAS RELACIONADAS CON EL FUTURO DEL TRABAJO EN EL ECOSISTEMA DIGITAL



Fuente: Aula de Mecenazgo en Métricas y Gestión de Intangibles. CISA. Universidad de Málaga

“Existe una brecha entre lo que esperan los empleados y lo que han hecho en el pasado las empresas. La pandemia aceleró y magnificó muchos procesos de cambio. Como consecuencia de todo, crecen las expectativas de los trabajadores hacia las empresas en cuanto a los temas sociales como el salario, los modelos híbridos, la salud, etc. Todos estos temas son ahora mucho más importantes de lo que solían ser. Los empleados esperan que las tomen más conciencia y más responsabilidad.”

Andrea Bonime-Blanc
CEO GEC Risk Advisory

Dos años después de que la pandemia cambiara la forma de entender y desarrollar la vida profesional de las personas en todo el mundo las compañías se encuentran en un punto de inflexión y transformación en el que deben definir nuevos modelos organizativos.

La consolidación de nuevas formas de trabajo está motivada por las ventajas que ha demostrado el teletrabajo, como una mayor flexibilidad, el desarrollo de la digitalización y automatización, pero también por un cambio en la forma en la que las personas entienden su trabajo.

En países como Estados Unidos, esto se ha hecho especialmente tangible con el fenómeno denominado *La gran resignación*.

Desde abril de 2021, casi 33 millones de trabajadores no agrícolas han abandonado sus puestos, un récord para el país que alcanza la quinta parte del total de mano de obra (US Bureau of Labor Statistics, 2021). Y, a nivel global, algunos estudios señalan que hasta un 40 % de trabajadores afirma que es probable que vayan a dejar su trabajo en los siguientes meses (McKinsey, 2022).

Pero otros expertos prefieren hablar de *La gran reorganización o replanteo* (Harvard Business Review, 2022; Gartner, 2021), entendido como un momento de redefinición de las expectativas ciudadanas respecto a los modelos de trabajo, su rol en el mundo y cómo las empresas en las que participan dan respuesta a sus necesidades y expectativas de desarrollo, contribución y crecimiento.

Esta muestra de que las expectativas laborales han cambiado en los últimos años se refrenda en numerosos estudios llevados a cabo en todo el mundo. Un 42 % de la ciudadanía espera teletrabajar tras la pandemia, mientras que el 30% espera que se instalen modelos híbridos y solo un 12 % considera que volverá totalmente a la presencialidad, de acuerdo con los estudios de prospectiva social de Punto de Fuga realizados en 10 países de todo el mundo². En esta misma línea, otro estudio internacional de Steelcase (2021) afirma que hasta el 43 % de los trabajadores prefieren desarrollar su actividad en casa, mientras que menos de la mitad, el 21 % prefiere la oficina.

Además, en el análisis de los ecosistemas digitales, la ciudadanía española relaciona el futuro del trabajo con sentimientos positivos en relación con modelos laborales como la jornada continua, los valores y la implicación en el lugar de empleo, la transparencia o la salud. Por el contrario, asocian a esta tendencia de forma negativa asuntos como la automatización del trabajo o la presencialidad.

Observamos, además, cómo tres de cada diez organizaciones (un 29,9 % al igual que en la anterior edición del estudio) está trabajando en el desarrollo de nuevas formas de trabajo para hacer frente a estos retos. En este sentido, el 37,2 % de los profesionales señala el futuro del trabajo como un tema clave para su compañía, sin embargo, se trata de la tendencia que más puestos baja en el ranking global de relevancia, situándose en la posición número 11 de cuestiones prioritarias para las organizaciones.

² España, Francia, Alemania, Italia, Reino Unido, Argentina, Brasil, Chile, México y Estados Unidos



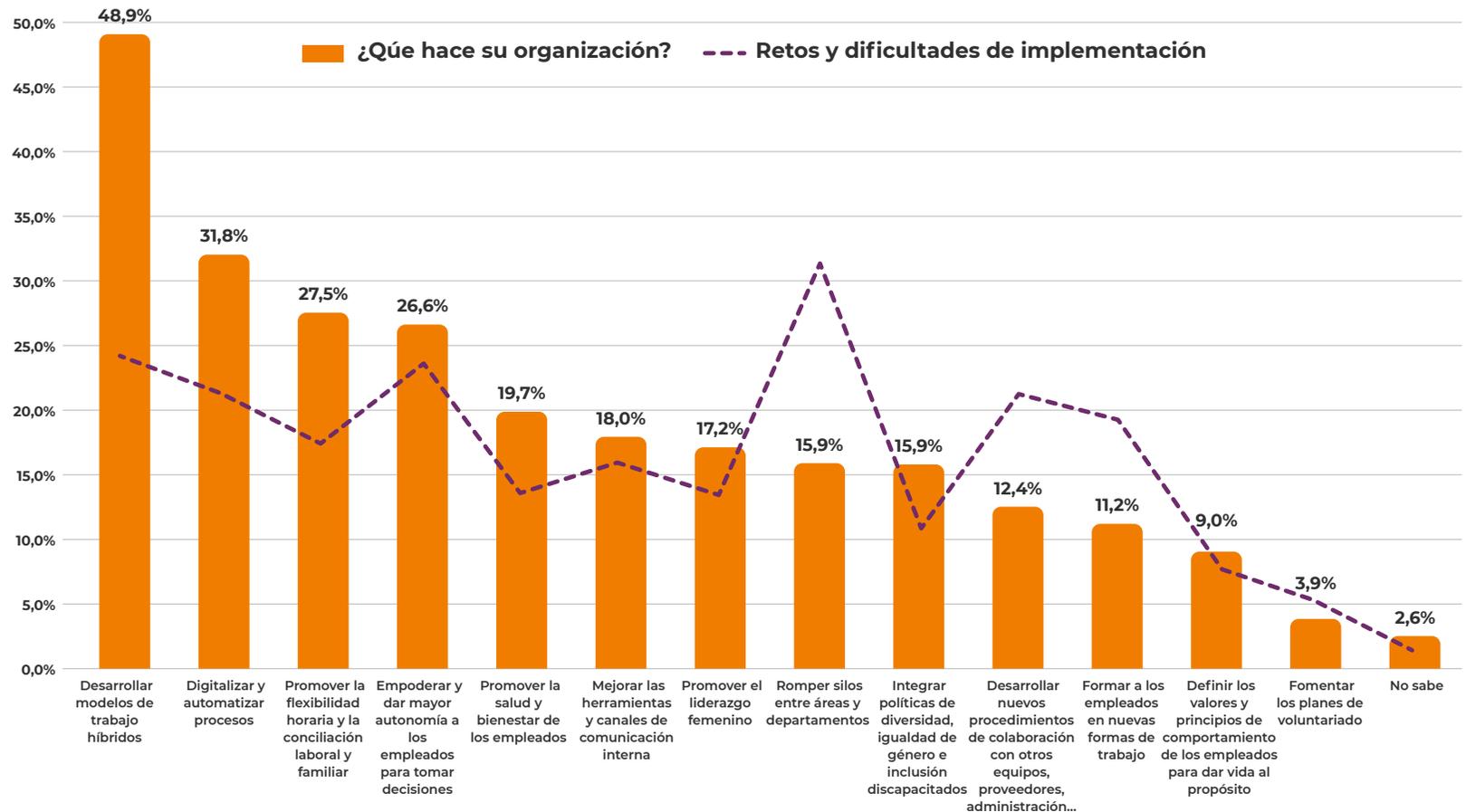
UN PUNTO DE INFLEXIÓN EN EL FUTURO DEL TRABAJO

“Hacemos mucho por asegurar la bioseguridad de las personas, pero no demasiado por proteger la psicoseguridad. Porque esta modifica de manera importante las políticas internas dentro del área de recursos humanos y demanda una gestión de personas distinta a las que había en el pasado.”

Italo Pizzolante

Director Cátedra Itinerante Pizzolante & socio fundador Pizzolante

ACCIONES VS. RETOS PARA IMPLEMENTAR NUEVAS FORMAS DE TRABAJO



Fuente: Approaching the Future 2022

Hacia modelos de trabajo híbrido

En este escenario, el 48,9 % de las organizaciones que están avanzando en este asunto ponen el foco en modelos híbridos que combinan el trabajo presencial con el *online*, así como en implementar el

teletrabajo. Para lograrlo, también avanzan en otras acciones relacionadas como digitalizar y automatizar procesos (31,8 %).

Tanto en Europa como en Latinoamérica, las organizaciones están desarrollando nuevos modelos de trabajo. No obstante, mientras

que el 30,5 % de los directivos europeos menciona la flexibilidad horaria y conciliación personal como segundo ámbito de trabajo, los profesionales latinoamericanos destacan la digitalización de procesos como segunda acción en la que están trabajando en un 32,2 % de las organizaciones.

UN PUNTO DE INFLEXIÓN EN EL FUTURO DEL TRABAJO

TENDENCIAS TRANSVERSALES

Este cambio hacia un modelo laboral híbrido también ha afectado a la gestión del talento dentro de las organizaciones. Según Steelcase (2022), la crisis de talento y la erosión de la confianza son dos de los principales problemas que deberán resolver para competir con éxito en el complejo entorno empresarial actual. En este sentido, los profesionales están trabajando en promover la flexibilidad horaria y la conciliación laboral (27,5 %), empoderar y dar autonomía a los empleados en la toma de decisiones (26,6 %) y promover la salud y el bienestar de la plantilla (29,7 %).

El reto de la colaboración

A nivel global, las empresas identifican como retos clave para los nuevos modelos de trabajo híbrido la capacidad de promover paralelamente sistemas y metodologías que fomenten la colaboración y el intercambio de conocimiento interno. Por ello, el primer desafío para las empresas es romper barreras entre áreas y departamentos (31,3 %); seguido por desarrollar nuevos procedimientos de colaboración con otros equipos y proveedores (21,5 %).

Por otro lado, los directivos también incluyen empoderar y dar mayor autonomía a los empleados (23,6 %) y formarlos en nuevas formas de trabajo (19,3 %) entre los retos más importantes relacionados con el complejo objetivo común de captar y retener el talento.

La pandemia ha cambiado irremediablemente lo que la gente espera del trabajo, unas expectativas que seguirán cambiando a medida que las empresas prueben nuevos enfoques híbridos (McKinsey, 2021). Por este motivo, en los próximos años será más importante que nunca ser capaces de responder a las expectativas tanto de los empleados actuales como de los futuros, así como de la ciudadanía en general. Fomentar culturas corporativas más colaborativas, innovadoras y flexibles ante las transformaciones sociales permitirá a las empresas identificar y aprovechar las oportunidades de impulsar modelos más productivos y saludables



EL 48,9 % DE LAS ORGANIZACIONES QUE ESTÁN AVANZANDO EN EL FUTURO DEL TRABAJO PONEN EL FOCO EN MODELOS HÍBRIDOS QUE COMBINAN EL TRABAJO PRESENCIAL CON EL ONLINE, ASÍ COMO EN IMPLEMENTAR EL TELETRABAJO





TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y MARCA

- **LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN COMO MOTOR DE RESILIENCIA Y EXCELENCIA**
- **LA COMUNICACIÓN EN PLENA TRANSFORMACIÓN**
- **REFORZAR LA CONFIANZA DE LOS *STAKEHOLDERS* HACIA LA EMPRESA**
- **LA REPUTACIÓN DEL CEO EN UN CONTEXTO DE POLARIZACIÓN**
- **MARCAS ACTIVISTAS, AGENTES DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL**

LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN COMO MOTOR DE RESILIENCIA Y EXCELENCIA

“La reputación se ha convertido en uno de los recursos más prometedores para la gestión empresarial por su impacto en la generación y protección del valor. En el nuevo ciclo económico y social del capitalismo de los stakeholders las empresas buscan gestionar el riesgo reputacional, fortalecer su reputación y superar los retos de la medición.”

Ángel Alloza

CEO Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y MARCA

En los últimos años, la reputación continúa consolidándose como una herramienta estratégica de gestión y resiliencia ante un contexto en constante transformación.

Una muestra de ello es que el valor intangible mundial ha crecido en casi una cuarta parte en los dos últimos años de la pandemia, pasando de 61 billones de dólares en 2019 a 74 billones en 2021 (Brand Finance, 2021). Además, en Europa, la media en intensidad de inversión en intangibles como la reputación se encuentra en el 8,3 % sobre PIB ampliado, con países como Irlanda o Suecia en los que la inversión intangible supera la tangible (Cotec & IVIE, 2021).

Los resultados de esta edición demuestran también una evolución positiva en los últimos años en cuanto al número de organizaciones que están trabajando en la gestión de su reputación, alcanzando el 34 % de profesionales en 2022. Pero mientras continúa la inversión de las empresas en intangibles, el desarrollo de sistemas integrales de gestión de riesgos reputacionales y evaluación del impacto son algunos de los retos que persisten en las organizaciones.

Los riesgos reputacionales, una prioridad empresarial

El daño a la reputación y a la marca es el 5º de los 10 riesgos clave identificados a los que se enfrentan los CEO y organizaciones de todo el mundo (AON, 2021). Una preocupación que se refleja también en los recursos dedicados a la gestión de la reputación y el riesgo reputacional.

Un 28,2 % de profesionales aseguran que sus compañías están poniendo el foco en la incorporación del riesgo reputacional en sus modelos globales riesgos. En línea con ello, el 25,9 % avanzan también en el diseño e implementación de estrategias para la mejora reputacional y una proporción similar utiliza modelos para la medición de la reputación (25,5 %).

APPROACHING THE FUTURE 2022



Mientras que en Europa los profesionales están trabajando en mayor medida en el desarrollo de modelos de gestión y gobernanza reputacional (27,8 %), en Latinoamérica la prioridad es medir el impacto reputacional (29,3 %).

Como resultado, destaca la prioridad de las organizaciones por establecer y consolidar sistemas de gobernanza, gestión y medición de la reputación que permitan prever y hacer frente a los posibles riesgos.

Entre estos riesgos clave que pueden impactar en la reputación, los expertos y expertas entrevistados coinciden en destacar los relacionados con la confianza y las expectativas de la ciudadanía. Se espera que las organizaciones hagan una gestión ética y responsable de sus recursos y de su información, pero también que vayan un paso más allá en su contribución a la sociedad y al entorno.





LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN COMO MOTOR DE RESILIENCIA Y EXCELENCIA

TEMÁTICAS RELACIONADAS CON GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN EN EL ECOSISTEMA DIGITAL



Fuente: Aula de Mecenazgo en Métricas y Gestión de Intangibles. CISA. Universidad de Málaga

“Uno de los riesgos más importantes y más difícil de proteger es la desinformación. Las empresas tienen que protegerse más que nunca de este tema, del ruido digital o de la información que circula en la Deep web y que puede convertirse en un ataque a su reputación. Desde hace años ha habido redes sociales y desinformación, pero este tipo de desinformación militarizada es un peligro muy grande para la reputación de las empresas.”

Andrea Bonime-Blanc

CEO GEC Risk Advisory

Precisamente, en el análisis de los ecosistemas digitales se observa que la ciudadanía española relaciona la gestión de la reputación con un sentimiento negativo hacia distintas cuestiones vinculadas con el impacto social y ambiental de las empresas como las condiciones laborales o la contaminación. Por otra parte, entre los términos asociados de forma positiva a la reputación destaca la igualdad de oportunidades, la transformación de las empresas o iniciativas ambientalmente sostenibles.

Estos riesgos reputacionales están vinculados al impacto ASG (ambiental, social y de gobernanza) de las organizaciones. De acuerdo con los análisis de The RepTrak Company, existe una vinculación entre el desempeño ASG y la reputación, en especial en ámbitos como la intención de compra, la atracción de talento o la inversión. Una puntuación ASG baja da lugar a una

disposición a comprar del 20 %, mientras que una puntuación alta da lugar a una del 60% (The RepTrak Company, 2022). Por lo tanto, la gestión de este triple impacto se vuelve, cada vez más, una palanca fundamental para impulsar y consolidar la reputación



LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN COMO MOTOR DE RESILIENCIA Y EXCELENCIA

“Entre los riesgos reputacionales que afectan especialmente a las empresas latinoamericanas destaca la existencia de la creencia de que la empresa tiene una preconcepción ideológica de derechas. Algo que no es cierto, especialmente con los cambios generacionales que son mucho más conscientes en el terreno social.

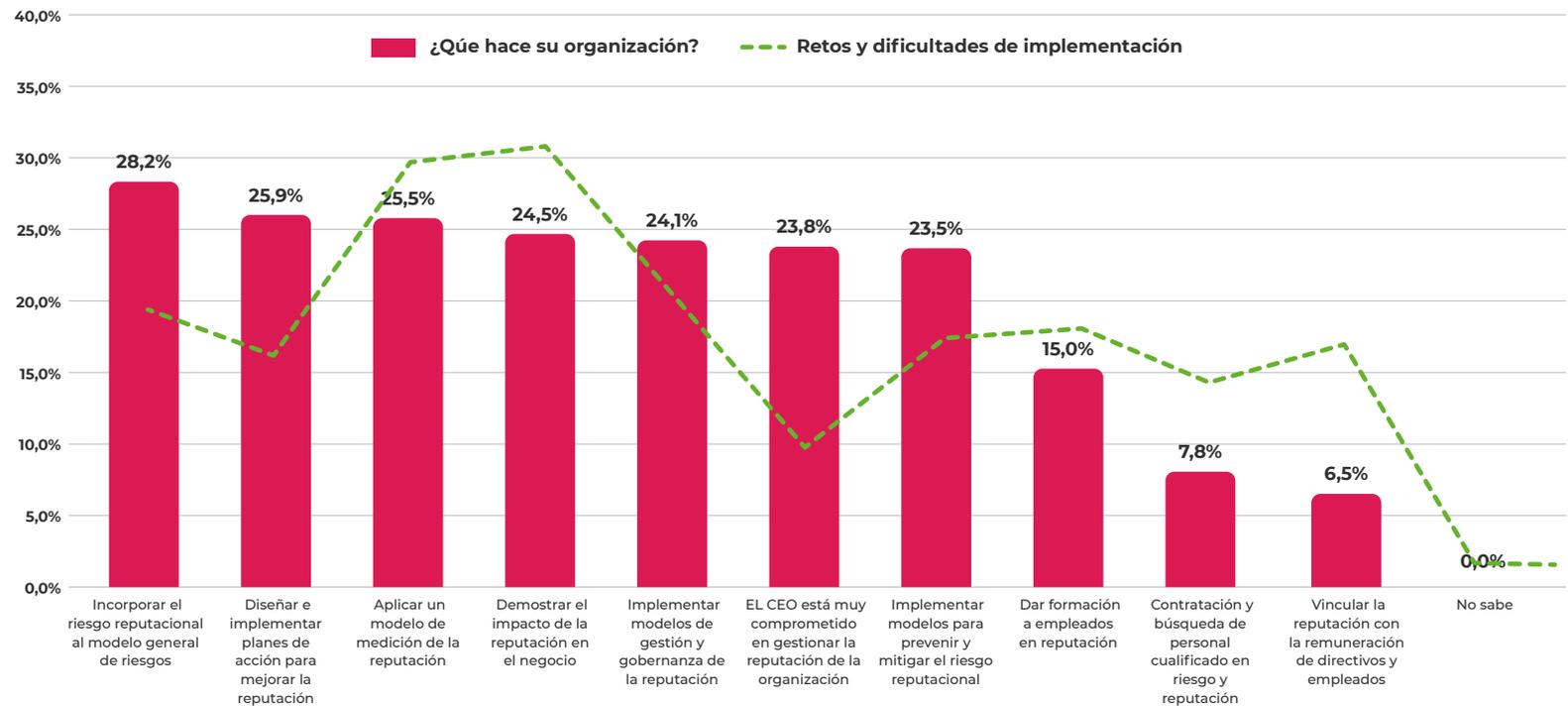
Otro riesgo ha sido el descuido de la comunicación interna dentro de las empresas y que la pandemia obligó a cambiar. La tendencia latina es la de comunicar hacia fuera primero, pero no hacia dentro. Este elemento es un riesgo, pero también una oportunidad.

Por último, estamos en un proceso de comprensión de los cambios de prioridades que vienen definidos por las nuevas generaciones y también por una nueva realidad de los medios de comunicación.”

Italo Pizzolante

Director Cátedra Itinerante Pizzolante & Socio fundador Pizzolante

ACCIONES VS. RETOS PARA LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN



Fuente: Approaching the Future 2022

Retos clave en la gestión reputacional

Los principales retos están ligados a la gestión e integración de la reputación como un activo en el negocio. Un 31 % de profesionales considera un desafío clave ser capaces de demostrar el impacto de la reputación en el mismo; este es el reto más relevante para las compañías Latinoamericanas (31,2 %) y está estrechamente ligado al segundo, que es la medición de la reputación (29,6 %).

Como tercer reto clave, un 19,5 % de profesionales señalan la implementación de modelos de gestión y gobernanza de la reputación. Este ámbito es especialmente relevante para los profesionales europeos, donde un 31,7 % lo definen como el principal obstáculo en sus organizaciones.

A pesar de que hoy en día los profesionales señalen como un desafío el hecho de establecer sistemas de gestión de la reputación fundamentados en modelos de

gobernanza y medición, las organizaciones deben considerar estos tres ámbitos — gestión, gobernanza y medición— como una oportunidad para mejorar la toma de decisiones estratégicas e impulsar la creación y protección de valor a largo plazo.

EL PRIMER RETO EN RELACIÓN CON LA REPUTACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES CONSISTE EN DEMOSTRAR EL IMPACTO DE LA MISMA EN EL NEGOCIO (31 %)

LA COMUNICACIÓN EN PLENA TRANSFORMACIÓN

“En este contexto volátil es importante para los grupos de interés confiar en la información y en las personas que lideran las organizaciones, por lo que un fuerte sentido ético es esencial y altamente importante.

Otro factor de riesgo es la inclusividad. Las organizaciones deben preguntarse por su propósito. ¿Está creando algo que pueda ser compartido con la comunidad? ¿O, por el contrario, solo está haciendo dinero para sí mismo?

Y, por último, ser capaces de contribuir a las necesidades sociales y medioambientales..”

Farid Baddache
CEO Ksapa Sustainability

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y MARCA

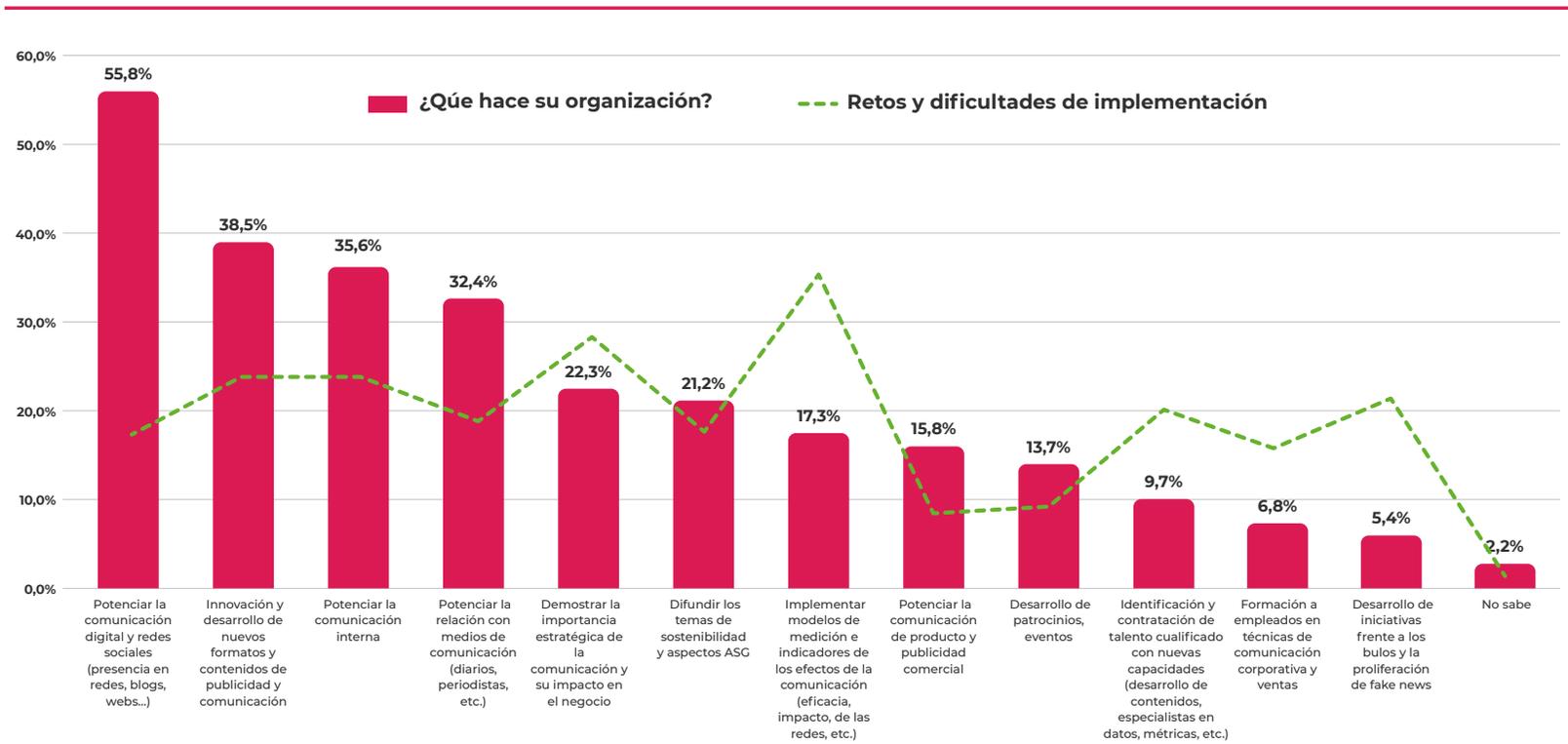
La gestión de la comunicación continúa estando presente entre los diez temas clave para las organizaciones en 2022. Y así lo indican un 44,4 % de los profesionales, que coinciden en señalar la importancia de este ámbito. Como consecuencia, hasta un 41,7 % de los profesionales aseguran que su compañía está trabajando en la gestión de la comunicación.

Una comunicación que en el último año ha evolucionado hacia formatos cada vez más digitales e innovadores con la llegada de importantes tecnologías disruptivas como el metaverso o los avances de la inteligencia artificial, que prometen ofrecer nuevas experiencias inmersivas y diferenciales, así como aportar a las organizaciones información personalizada sobre sus grupos de interés.

APPROACHING THE FUTURE 2022

La mayoría de los profesionales indican que sus organizaciones están trabajando para innovar y transformar su comunicación. Hasta un 55,8 % destaca como prioridad el impulso a la comunicación digital y las redes sociales. En línea con ello, un 38,5 % afirma estar avanzando en el desarrollo de nuevos formatos y contenidos de publicidad y comunicación.

ACCIONES VS. RETOS EN COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD



Fuente: Approaching the Future 2022

LA COMUNICACIÓN EN PLENA TRANSFORMACIÓN

“Si bien es cierto que, en ocasiones, no sabemos quién está detrás de un perfil en redes sociales, sí sabemos que quién administra estos perfiles lo hace con una agenda que genera desconfianza. De lo que estamos seguros es de que son medios para la manipulación y han perdido totalmente la confianza.

Asimismo, otro riesgo muy relacionado con las redes sociales es la percepción equivocada de que el pensamiento en las redes es el pensamiento mayoritario de mis stakeholders. Lo que tiene que ver en gran parte con no entender cuál es el medio adecuado para hacer llegar mi mensaje a mi público objetivo.”

Italo Pizzolante

Director Cátedra Itinerante Pizzolante & Socio fundador Pizzolante

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y MARCA

Pero esta mayor digitalización no siempre está relacionada con una mayor eficiencia o eficacia de la comunicación corporativa, si no va acompañada de una estrategia que ponga el foco en las características de cada grupo de interés. En este sentido, parece que todavía queda camino por recorrer. Solo el 22,7 % de las empresas afirman monitorizar en entornos digitales las comunidades en las que participan sus grupos de interés como, por ejemplo, clientes o empleados.

Además, algunos estudios indican que solo un 3,5 % de los profesionales de comunicación y marketing tienen automatizada la comunicación con sus grupos de interés, así como señalan que el 57,4 % no utiliza modelos de inteligencia artificial en sus campañas de publicidad (LLYC, 2021).

Por otro lado, las organizaciones deben tener en cuenta que los canales digitales y redes sociales pueden ocasionar cierta desconfianza entre algunos grupos de interés. De hecho, la confianza en las redes sociales ha bajado ocho puntos en el último año, lo que significa que hoy en día solo el 37 % de la ciudadanía confía en este canal para informarse (Edelman, 2022).

En esta misma línea, a nivel europeo, un 68 % de la ciudadanía tiende a desconfiar de las redes sociales, cifra que alcanza hasta el 72 % en el caso de España. Adicionalmente, un 54 % de ciudadanos europeos desconfía de internet en general (Comisión Europea, 2022).

APPROACHING THE FUTURE 2022



TEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA COMUNICACIÓN Y LA PUBLICIDAD EN EL ECOSISTEMA DIGITAL



Fuente: Aula de Mecenazgo en Métricas y Gestión de Intangibles. CISA. Universidad de Málaga

Por lo tanto, las organizaciones no solo deben innovar en nuevos modelos y formatos de comunicación, sino que también han de aprovechar la oportunidad de la digitalización para mejorar la eficiencia, así como generar y ser capaces de medir la confianza que suscita la comunicación y la publicidad en los grupos de interés.

En este sentido, cuando se observa la visión de la ciudadanía española en los ecosistemas digitales sobre la comunicación corporativa y la publicidad, los principales temas vinculados que generan sentimientos positivos están relacionados con esos nuevos formatos o modelos, como es el

caso del marketing digital, anuncios que transmiten valores o la asistencia telefónica local. Por el contrario, destacan de forma negativa las llamadas telefónicas de las compañías.



LA COMUNICACIÓN EN PLENA TRANSFORMACIÓN

“Las siglas del Chief Communications Officer van a decir más cosas. En primer lugar, el CCO va a pasar a ser también el chief conscience officer. Es decir, la persona de la organización que debe encargarse de velar para que la conciencia o propósito se comunique adecuadamente. En paralelo, tiene que ser también un chief connecting officer. Aquella persona capaz de conectar la organización con todos sus grupos de interés, capaz de entender sus exigencias e integrarlas en la toma de decisiones estratégicas para que puedan aplicarse de forma realmente eficiente.

Para ello, tienen que trabajar para avanzar hacia un storytelling basado en evidencias.”

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

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y MARCA

UN 55,8 % DE LOS PROFESIONALES SEÑALA COMO UNA PRIORIDAD EN SUS ORGANIZACIONES EL IMPULSO A LA COMUNICACIÓN DIGITAL Y LAS REDES SOCIALES

Principales retos para los directores de comunicación

Hasta un 34,5 % de los profesionales destacan como principal reto a la hora de abordar la comunicación en sus organizaciones la implementación de modelos de medición que permitan conocer su eficacia. El segundo desafío está directamente relacionado y es la demostración del impacto estratégico de la comunicación en el negocio (28,8 %). En ambas zonas geográficas analizadas, Europa y Latinoamérica, los profesionales coinciden en señalar estos dos ámbitos como retos prioritarios.

Es previsible que estos desafíos persistan en los próximos años, especialmente debido a la desaparición de las denominadas *third-party cookies* o *cookies* de terceros. Esta estrategia de datos se utiliza para recordar las preferencias de un usuario *online* que se recogen desde webs distintas a las de la propia organización; por ejemplo, páginas en las que se anuncia o redes sociales.

Con la desaparición de esta fuente de información, las áreas de comunicación y marketing deberán poner el foco en nuevas estrategias de datos para conocer a sus grupos de interés y ofrecer experiencias personalizadas (Deloitte, 2022), lo que sucederá especialmente en el terreno digital, pero también en el resto de los canales relevantes.

APPROACHING THE FUTURE 2022



Esta evolución de las perspectivas en cuanto a comunicación digital, unido a las nuevas expectativas de los grupos de interés en materia de experiencia y valores, hace que el rol del CCO (*Chief Communications Officer*) —o de otros directores y profesionales de la comunicación— también se encuentre en plena transformación.

Si la figura del CCO ha sido tradicionalmente multidisciplinar dentro de la empresa, actuando como experto en estrategia, eventos, relaciones con medios o marketing, entre otras funciones, ahora se espera que sea capaz de impulsar nuevos ámbitos relacionados con la propia cultura corporativa.

Muestra de ello es que más de la tercera parte de los profesionales (35,6 %) asegura que su organización está trabajando en potenciar la comunicación interna. Un canal que adquiere mayor relevancia y visión estratégica a medida que las empresas consolidan modelos de trabajo híbridos en los que mantener activo el propósito y los valores corporativos es una pieza clave para fomentar el compromiso y la retención del talento.

Durante los próximos años, el rol del CCO deberá ser cada vez más transversal, activando la colaboración entre las distintas áreas con el objetivo de fortalecer una visión cohesionada de la organización, fundamentada en un propósito compartido y conocido por los diferentes *stakeholders*.



REFORZAR LA CONFIANZA DE LOS STAKEHOLDERS HACIA LA EMPRESA

Cómo lograr reforzar y consolidar la confianza de los grupos de interés en un contexto incierto ha sido una tendencia continuada en este estudio desde su primera edición, configurándose como una preocupación que ha ido creciendo año tras año.

Pero este año «se cuele» entre las prioridades de las organizaciones como ámbito concreto de preocupación y gestión. No cabe duda de que la confianza es un motor clave de impulso del negocio, la reputación, la sostenibilidad en el tiempo y la licencia social para operar. Pero ¿por qué es un factor cada vez más relevante? En un momento en el que la confianza en los gobiernos ha caído en trece puntos desde 2020, con solo un 52 % de la población que confía en ellos, se ha establecido un ciclo de desconfianza en el que las empresas emergen como la única institución confiable para la ciudadanía. Además, el sector privado es, junto a las entidades sociales, los agentes percibidos como fuerzas de cohesión social y no polarizadoras (Edelman, 2022).

Parte de esta mejora en la percepción social de las empresas, se explica por su rol en la pandemia, donde las organizaciones han tenido la oportunidad de asumir su responsabilidad y poner en valor su contribución a la economía y a las personas especialmente. Un ejemplo de ello es la evolución de la confianza en el sector farmacéutico. Si en 2018 el 30 % de la población consideraba que el sector era confiable y cumplía sus promesas, en 2021 esta cifra alcanzó el 39 %. Adicionalmente, la proporción de personas que aseguraban que las empresas de este sector tenían un comportamiento responsable pasó del 33 % al 40 % (Ipsos, 2021).

“Para consolidar la confianza en los próximos años, las organizaciones tienen que tratar de encontrar un terreno común entre sus intereses y los de los stakeholders. Luego, si hay cuestiones que provienen de problemas específicos, también tienen que ser abordados. Pero es crucial encontrar un equilibrio entre las partes interesadas, porque si no lo hay, se convierte en la gran batalla que acaba con la empresa. Los problemas específicos pueden abordarse fácilmente, pero cuando se trata de una amenaza común, tenemos un gran problema.”

Perrine Bouhana

Managing Director GlobeScan

TEMÁTICAS RELACIONADAS CON CONFIANZA EN EL ECOSISTEMA DIGITAL



Los conceptos que aparecen en verde remiten a sentimientos positivos, mientras que los que aparecen en rojo, a negativos.

Fuente: Aula de Mecenazgo en Métricas y Gestión de Intangibles. CISA. Universidad de Málaga

No obstante, en los ecosistemas digitales, la percepción de la confianza en las organizaciones es relativamente neutra o negativa y se vincula a los empresarios y a cuestiones relacionadas con sus beneficios y la creación de empleo.

Ante este contexto, las organizaciones se encuentran con una oportunidad para fortalecer la generación de confianza por parte de la ciudadanía. Como resultado, un 35,5 % de las organizaciones asegura estar ya trabajando en reforzar la confianza de sus *stakeholders*.

Entre las principales acciones llevadas a cabo, más de la mitad de los profesionales hacen hincapié en las iniciativas de impulso del diálogo con los grupos de interés. De esta forma, la escucha activa y el diálogo con el entorno se convierten en prioritarios para comprender qué es lo más importante para los grupos de interés, con el objetivo de ofrecer

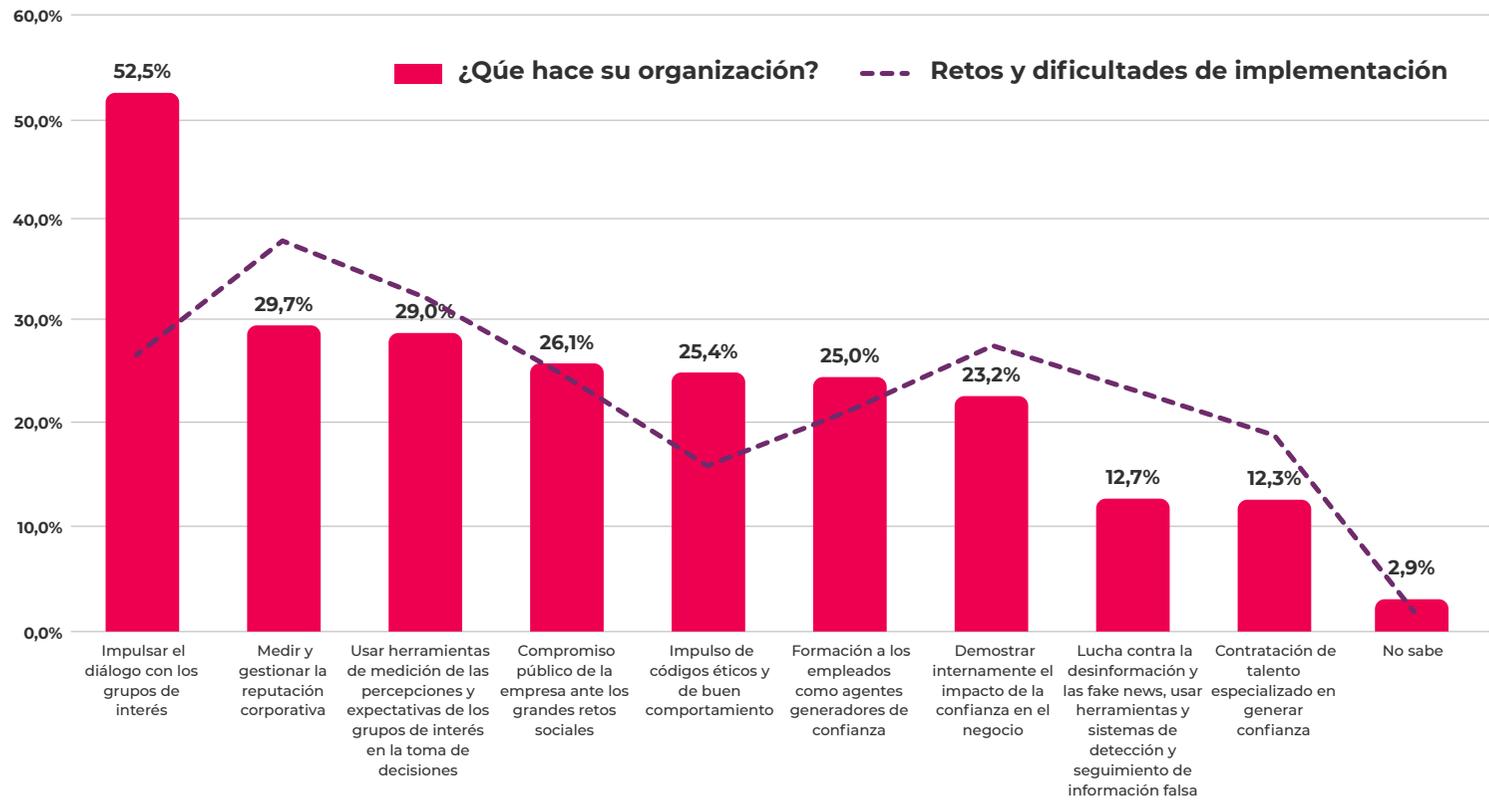
soluciones desde la empresa que permitan fortalecer su capital social y establecer relaciones a de confianza a largo plazo.

En este sentido, de acuerdo con un estudio de la Universidad de Oxford y GlobeScan (2021), cuatro de cada diez profesionales consideran que sus empresas están generando confianza a través de la puesta en valor de su esfuerzo para operar en aras del mejor interés para la sociedad, lo que supone un aumento de casi el doble respecto al año anterior. Para GlobeScan (2021), uno de los motivos para fortalecer la relación con los grupos de interés pasa precisamente por impulsar su participación en los procesos de trabajo de las propias compañías para cocrear e innovar con ellos y favorecer que comprendan, de primera mano y en mayor detalle, el impacto social y medioambiental que hacen las organizaciones.



**REFORZAR LA
CONFIANZA DE LOS
STAKEHOLDERS
HACIA LA EMPRESA**

ACCIONES VS. RETOS PARA REFORZAR LA CONFIANZA DE LOS STAKEHOLDERS



Fuente: Approaching the Future 2022

Por el contrario, solo el 12,3 % de los profesionales asegura estar trabajando en la lucha contra la desinformación como vía para garantizar la veracidad de la información y favorecer la generación de confianza. Un fenómeno social global que pasa factura en la confianza de la ciudadanía hacia las instituciones. De hecho, a un 76 % de las personas les preocupa que las noticias

falsas puedan utilizarse como un arma y hasta el 63 % considera que los líderes empresariales intentan engañar a la gente diciendo cosas que saben que son falsas o exageradas (Edelman, 2022).

Ante este contexto, las organizaciones deberán tener en cuenta y escuchar las perspectivas de sus grupos de interés sobre

temas relacionados con cómo las compañías se comunican, cuáles son sus mensajes y cómo se ven reflejadas en los medios de comunicación si quieren avanzar en la construcción y generación de confianza.

REFORZAR LA CONFIANZA DE LOS STAKEHOLDERS HACIA LA EMPRESA

“Las empresas tienen una oportunidad de oro, pero claro aquí es donde se ve quién tiene talla de líder y visión estratégica. ¿Cómo puede una empresa ganar la confianza? En primer lugar, han de que tener muy claro a dónde vamos y qué queremos. Y esto no trata de contabilidad o due diligence, sino que de que los consejos de administración sean capaces de responder a estas preguntas.”

José Luis Fernández

Director Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial (Universidad de Comillas)

TENDENCIAS TRANSVERSALES

**LA ESCUCHA ACTIVA Y EL
DIÁLOGO CON EL ENTORNO SE
CONVIERTEN EN PRIORITARIOS
PARA COMPRENDER QUÉ ES
LO MÁS IMPORTANTE PARA
LOS GRUPOS DE INTERÉS, CON
EL OBJETIVO DE OFRECER
SOLUCIONES DESDE LA EMPRESA
QUE PERMITAN FORTALECER SU
CAPITAL SOCIAL Y ESTABLECER
RELACIONES A DE CONFIANZA A
LARGO PLAZO**

El reto de medir el impacto de la confianza

La medición tanto del impacto reputacional, como de las percepciones y expectativas de los grupos de interés son dos ámbitos relevantes para los profesionales en los que aseguran que sus organizaciones están trabajando a la hora de gestionar la confianza, pero a su vez, también los identifican como los principales retos para avanzar en este campo. Dos cuestiones en las que tanto los profesionales en Europa como en Latinoamérica coinciden al identificarlos como desafíos clave para reforzar la confianza de los *stakeholders*.

La medición y monitorización de la confianza es una cuestión que se aborda a partir de la gestión de la reputación y sobre la que las empresas deberán avanzar para poner en marcha sistemas de gestión capaces de evaluar las percepciones de los grupos de interés e integrarlas en los procesos de toma de decisiones.

APPROACHING THE FUTURE 2022



Con este tipo de enfoque o aproximación, serán capaces de identificar sus principales activos y capacidades para la creación de confianza, posibles brechas y aquellos puntos a activar para potenciar la confianza con el objetivo de construir el capital reputacional para reforzar la resiliencia de las organizaciones (Deloitte, 2022).

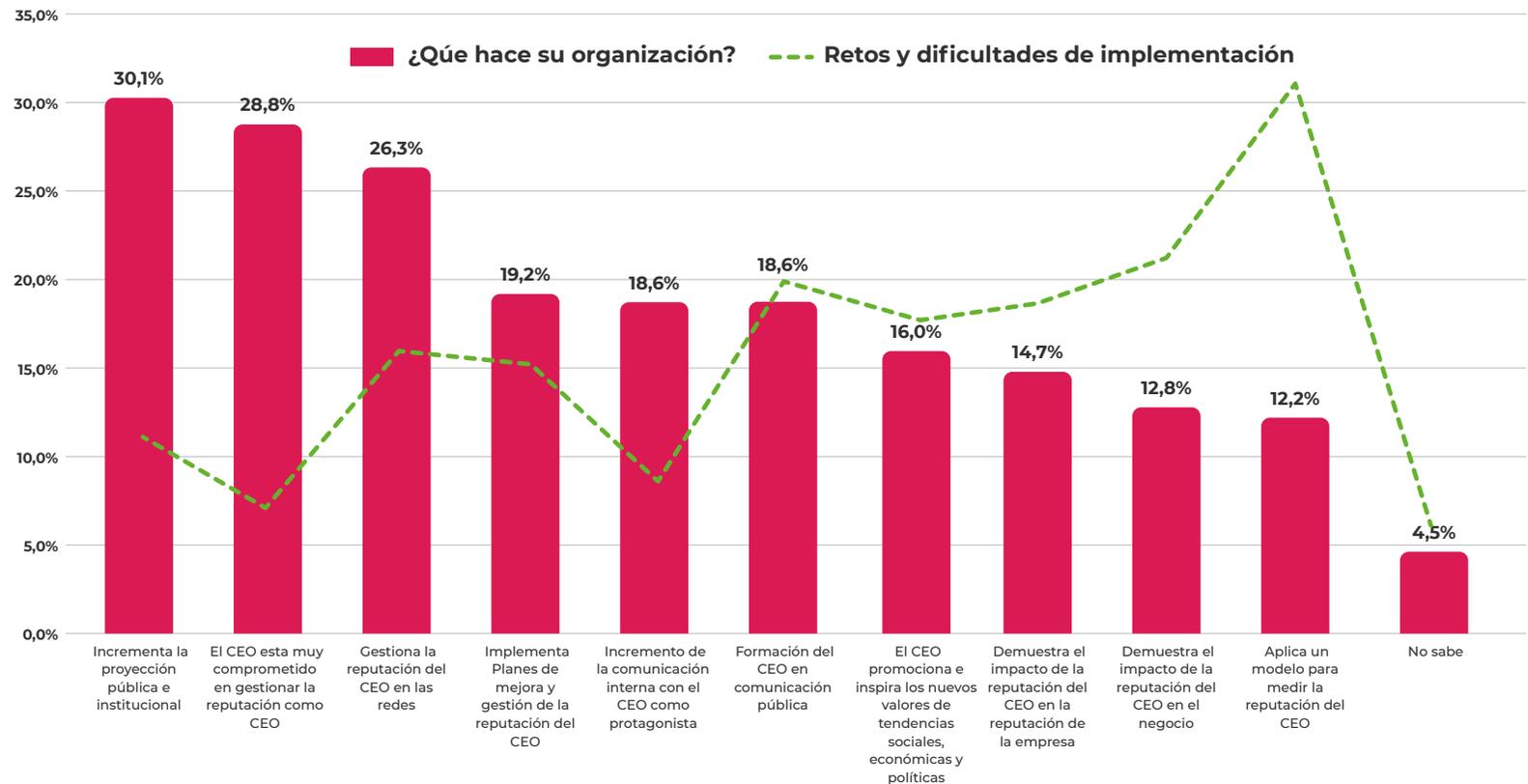
En este sentido, la confluencia del propósito corporativo y una visión de liderazgo responsable, junto a la gestión de la reputación son tres motores fundamentales que, no solo permitirán definir cómo debe implementarse la gestión integral de la confianza, sino que también actuarán como activos clave en su impulso y consolidación.





LA REPUTACIÓN DEL CEO EN UN CONTEXTO DE POLARIZACIÓN

ACCIONES VS. RETOS PARA LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN DEL CEO



Fuente: Approaching the Future 2022

Cuando hablamos de la reputación de las organizaciones, la visibilidad y reconocimiento de sus líderes es un elemento cada vez más relevante.

Un 19,6 % de compañías están actualmente trabajando en este ámbito. En especial, ponen el foco en incrementar la proyección pública e institucional de sus CEO (30,1 %) y en la gestión de la reputación del CEO en redes sociales (26,3 %).

Estos resultados indican que, aunque pueda existir una conciencia sobre la importancia de la aportación del CEO a la reputación corporativa, esta tendencia se encuentra todavía en proceso de desarrollo. Muestra de ello es que únicamente un 28,8 % de los profesionales considera que su CEO está comprometido con la gestión de su propia reputación. Esta cifra se reduce al 23,3 % en el caso de los profesionales en Europa y aumenta hasta el 33,3 % desde el punto de vista de los profesionales latinoamericanos.

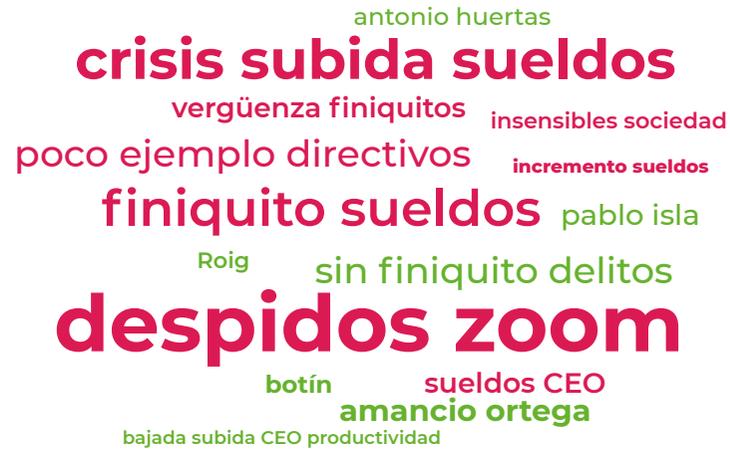
La construcción de la reputación de los líderes empresariales en un contexto como el actual de crecientes expectativas de los grupos de interés puede ser una importante oportunidad para las empresas, pero también implica una serie de riesgos a tener en cuenta ante una ciudadanía cada vez más polarizada.



LA REPUTACIÓN DEL CEO EN UN CONTEXTO DE POLARIZACIÓN

TEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA REPUTACIÓN DEL CEO EN EL ECOSISTEMA DIGITAL

Los conceptos que aparecen en verde remiten a sentimientos positivos, mientras que los que aparecen en rojo, a negativos.



Fuente: Aula de Mecenazgo en Métricas y Gestión de Intangibles. CISA. Universidad de Málaga

Se observa cómo la valoración de la ciudadanía hacia los líderes de las organizaciones está dividida. Mientras que un 66 % de la ciudadanía confía en los CEO de sus empresas; el 63 % considera que los líderes empresariales intentan confundir o engañar a las personas diciendo cosas que saben que son falsas o exageradas, siete puntos más que el año anterior (Edelman, 2022).

Por lo tanto, las personas confían más en los líderes de las empresas en las que trabajan, pero no en su figura dentro del contexto empresarial general. En los ecosistemas digitales puede confirmarse

esta tendencia. Al hablar de temas relacionados con la reputación de los CEO, la ciudadanía valora de forma negativa algunas noticias conocidas durante el último año relacionadas con los despidos a través de vías telemáticas, a raíz del mediático caso de la firma estadounidense de préstamos hipotecarios que despidió a más de 900 trabajadores a través de Zoom (El País, 2021), o los aumentos de sueldo y beneficios económicos de los directivos y las compañías en momentos de crisis.



“El rol más importante del CEO es el de articulador de visiones dentro de su comité de dirección y, el segundo, el de responsable de la alineación y equilibrio de intereses. Asimismo, es necesario que sepa asumir el riesgo de influir en las políticas públicas, que no en la política partidista.

Otro elemento clave es que siempre debe buscar el equilibrio inteligente entre los intereses de la empresa y las expectativas de la sociedad, porque en el ecosistema empresarial, la sociedad influye en que la empresa prospere o no.”

Italo Pizzolante

Director Cátedra Itinerante Pizzolante & Socio fundador Pizzolante

LA REPUTACIÓN DEL CEO EN UN CONTEXTO DE POLARIZACIÓN

“Esto es un dilema enorme para esas empresas, sus líderes y también sus juntas porque muchas veces ellos tampoco están de acuerdo. Es difícil, pero puede navegarse educadamente y lograr el equilibrio entre no dañar a la empresa, pero tampoco antagonizar a los stakeholders más importantes.”

Andrea Bonime-Blanc

CEO GEC Risk Advisory

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y MARCA

El CEO ante los retos globales

A pesar de esa desconfianza, un 81 % de la sociedad considera que los CEO deberían tener mayor visibilidad a la hora de hablar de cuestiones relacionadas con políticas públicas que afectan a los grupos de interés o el trabajo que su empresa realiza en beneficio de la sociedad (Edelman, 2022).

En este sentido, para construir y fortalecer la reputación de los líderes de las organizaciones resulta imprescindible ese posicionamiento de interés público, que no debe confundirse con posiciones políticas, ante las cuales la ciudadanía muestra más indiferencia o incluso rechaza que los CEO deban expresar su opinión.

Si se tienen en cuenta estas expectativas, se observa que solo un 16 % de los profesionales considera que su CEO promueve valores relacionados con las tendencias sociales, económicas y políticas; indicador de que aún queda camino por recorrer a la hora de definir el posicionamiento de las organizaciones y sus líderes ante las problemáticas globales y locales.

LAS ENTIDADES QUE ESTÁN TRABAJANDO EN ESTE ÁMBITO PONEN EL FOCO EN INCREMENTAR LA PROYECCIÓN PÚBLICA E INSTITUCIONAL DE SUS CEO (30,1 %) Y EN LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN DEL CEO EN REDES SOCIALES (26,3 %)

No obstante, según los profesionales, los principales retos en este campo están relacionados con la medición de la reputación del CEO y la traducción de esos indicadores en muestras de impacto en el negocio. Dos desafíos sobre los que únicamente están trabajando el 12,2 % de las compañías.

En los próximos años veremos una mayor implementación y normalización de esta tendencia en las organizaciones, a medida que la visibilidad de los y las líderes empresariales sea una exigencia que determine, al igual que ya ocurrió en otros ámbitos como el propósito o la sostenibilidad, la decisión de compra, trabajo o relación con una empresa.



MARCAS ACTIVISTAS, AGENTES DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL

“Las marcas van a tener un rol cada vez más importante como agentes de transformación. No es solo comunicar lo que hacemos, sino que también deberíamos asumir la responsabilidad de inducir cambios en los consumidores y en la sociedad para que estas puedan avanzar hacia modelos de consumo más responsables y sostenibles. Además, aquellas marcas que no sean capaces hoy en día de dar respuesta a las peticiones de los diferentes grupos de interés van a caer en la irrelevancia y pueden perder su legitimidad para operar.”

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

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y MARCA

El propósito es el asunto más relevante para los profesionales en 2022, pero ¿cómo lograr que ese propósito llegue a la ciudadanía y a los consumidores? En los últimos años, desde *Approaching the Future* hemos analizado cómo el activismo de marca ha evolucionado desde la búsqueda de la autenticidad hasta una nueva forma de entender el rol de las marcas como catalizadoras del cambio a partir de las expectativas de la sociedad.

Estos cambios en las necesidades y hábitos de consumo tienen una especial influencia en la construcción de las marcas activistas. Unos hábitos que, tal y como se recoge en *Marcas con Valores*, se han transformado especialmente en los últimos dos años: el 75 % de la ciudadanía afirma que la pandemia le ha hecho replantearse sus prioridades, valores o perspectiva ética (21 Gramos, 2022). Como consecuencia, cada vez son más los consumidores motivados por el propósito de las compañías: hasta un 44 % de la ciudadanía asegura buscar productos y marcas alineados con sus valores (IBM Institute for Business Value, 2022).

Para responder a este contexto en transformación, un 85 % de los profesionales de la comunicación y las relaciones públicas aseguran que el número de empresas que defienden proactivamente una causa crecerá en los próximos años, y hasta el 73 % considera que sus propias marcas y clientes aumentarán su compromiso público en el próximo año (USC Annenberg Center for Public Relations, 2022).

A pesar de las perspectivas de crecimiento de esta tendencia, actualmente solo un 17,8 % de los profesionales afirman que su organización está trabajando en ella, una cifra bastante similar al 17,3 % del pasado año.





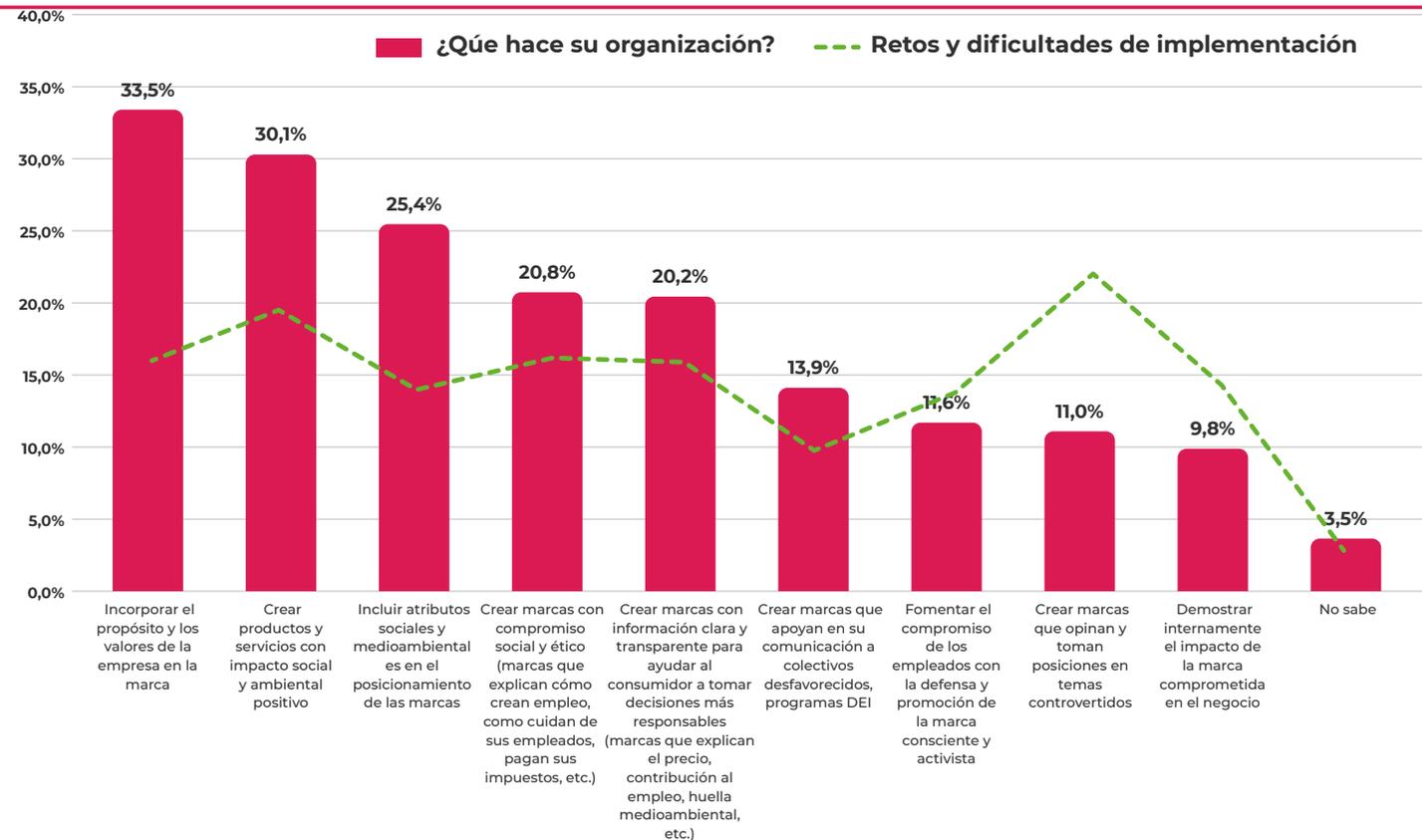
**MARCAS ACTIVISTAS,
AGENTES DE
TRANSFORMACIÓN
SOCIAL**

Entre las compañías que están avanzando en este ámbito, observamos un especial esfuerzo por llevar a cabo acciones que transformen el sentido y la propuesta de valor de las marcas como, por ejemplo, incorporar en ellas el propósito y los valores de la empresa (33,5 %), fomentar la creación de productos con un impacto social y ambiental sostenible (30,1 %) e incluir

atributos sociales y medioambientales en su posicionamiento (25,4 %). Por otra parte, también destacan las organizaciones focalizadas en la creación de sus marcas desde un sentido de compromiso social y ético (20,8 %), así como con una responsabilidad de ofrecer información clara y transparente para ayudar al consumidor en la toma de decisiones (20,2 %).

La principal diferencia entre las organizaciones europeas y latinoamericanas la encontramos a la hora de apoyar a colectivos desfavorecidos e impulsar la inclusión a través de la comunicación de marca. En Latinoamérica, un 22,5 % de los profesionales asegura que su compañía está trabajando en este ámbito. Sin embargo, para los directivos europeos, queda relegado a un noveno lugar: solo un 6 % de las organizaciones está trabajando en este tema.

ACCIONES VS. RETOS PARA EL DESARROLLO DE MARCAS ACTIVISTAS



Fuente: Approaching the Future 2022

MARCAS ACTIVISTAS, AGENTES DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL

“El activismo de marca es ahora mismo una oportunidad competitiva, pero con el tiempo, se convertirá en un «must». Realmente la autenticidad solo se produce si somos capaces, como empresa, de tomar decisiones valientes en momentos relevantes, siempre en línea con esta conciencia que es nuestro propósito.”

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

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y MARCA

Las marcas ante una ciudadanía cada vez más consciente e informada

Tanto en Europa como en Latinoamérica los profesionales coinciden en que el principal reto al que se enfrentan es definir el posicionamiento de las marcas ante temas controvertidos; un desafío al que las empresas deberán responder desde el conocimiento de las expectativas de sus distintos grupos de interés. Para ello, la escucha activa es fundamental con el objetivo de identificar aquellos temas en los que se espera que una marca determinada se posicione, pero también aquellos en los que no.

Por ejemplo, de acuerdo con Edelman (2022), la ciudadanía espera un posicionamiento empresarial en cuestiones como la creación de empleo o la situación económica; pero, por el contrario, prefiere que las empresas no opinen sobre temas relacionados con política.

En esta misma línea, las personas tienen acceso a más información que nunca sobre las marcas y son conscientes del poder que ello les otorga. El 50 % de la ciudadanía en España afirma que se informa de manera habitual sobre las acciones de sostenibilidad de las empresas y hasta el 80 % comparte y comenta acciones sociales positivas o negativas de las empresas (CANVAS Estrategias Sostenibles, 2021).



TEMÁTICAS RELACIONADAS CON MARCAS ACTIVISTAS EN EL ECOSISTEMA DIGITAL



Los conceptos que aparecen en verde remiten a sentimientos positivos, mientras que los que aparecen en rojo, a negativos.

Fuente: Aula de Mecenazgo en Métricas y Gestión de Intangibles. CISA. Universidad de Málaga

En el análisis de ecosistemas digitales, se observa además que, aunque la ciudadanía relaciona en líneas generales a las marcas activistas con sentimientos positivos en temáticas como la vida saludable o la igualdad, existe un discurso que desconfía de la honestidad de las marcas y señala problemáticas sociales como la precariedad laboral.

Si bien se observa que las compañías aún tienen ciertas dificultades a la hora de definir su posicionamiento activista y transmitirlo a la ciudadana de forma coherente y transparente, en un contexto marcado por la transformación del liderazgo y el sentido de propósito es previsible que esta tendencia pase a ser cada vez más una práctica habitual de las marcas mejor valoradas por la sociedad.

A PESAR DE LAS PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO DE ESTA TENDENCIA, ACTUALMENTE SOLO UN 17,8 % DE LOS PROFESIONALES AFIRMAN QUE SU ORGANIZACIÓN ESTÁ TRABAJANDO EN ELLA



**TENDENCIAS EN
SOSTENIBILIDAD**

- **CRECIMIENTO INCLUSIVO, EQUITATIVO Y DIVERSO, UN RETO GLOBAL**
- **AGENDA 2030: HOJA DE RUTA HACIA LA SOSTENIBILIDAD**
- **LA EMERGENCIA CLIMÁTICA, ¿UNA PRIORIDAD PARA LAS EMPRESAS?**
- **EL FUTURO DE LA INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE**

CRECIMIENTO INCLUSIVO, EQUITATIVO Y DIVERSO, UN RETO GLOBAL

“Si no se aborda la desigualdad, el talento que se puede reclutar será cada vez más pequeño. Cada empresa necesita contratar diferentes tipos de perfiles, diferentes tipos de personas. Especialmente en este momento tras la pandemia en el que todos hablan de la gran renuncia. La gente está cansada del lugar de trabajo. Si queremos satisfacer las necesidades y expectativas de quienes trabajan para nosotros debemos saber que la igualdad es parte de eso.”

Perrine Bouhana

Managing Director GlobeScan

TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

Las empresas tienen una oportunidad única para reinventar el lugar de trabajo, establecer nuevas normas culturales y evolucionar en el mundo pospandemia con más resiliencia que nunca. Esta reinversión se basa en gran parte en los beneficios comprobados que aporta la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI, por sus siglas en inglés) en las organizaciones.

La diversidad tiene muchas formas, no solo aborda el género, capacidad u origen sino una amplia gama de identidades que pueden afectar el desempeño de las personas en el trabajo. Desde Boston Consulting Group (2021) analizan cómo se ha ampliado la visión de la diversidad y explican que ya no se trata de alcanzar la representación de ciertos colectivos minoritarios en la plantilla (tal y como se ha entendido tradicionalmente la diversidad), sino de buscar un equilibrio en el que los miembros de grupos subrepresentados tengan las mismas oportunidades de desarrollo y promoción que los empleados del grupo mayoritario (equidad) garantizando una experiencia laboral positiva y de apoyo (inclusión).

Si analizamos algunos datos actuales puede verse claramente cómo interactúan estos ámbitos y el impacto que tienen a nivel socioeconómico. Según el Banco Mundial (2022), 2.400 millones de mujeres carecen de igualdad de oportunidades en todo el mundo. Esto quiere decir que no tienen los mismos derechos económicos que los hombres: 86 países cuentan con restricciones para trabajar y en 95 países no se garantiza un salario idéntico para el mismo puesto.

La brecha de género sigue costando al mundo 160 billones de dólares (143 billones de euros) según Goldman Sachs (2022). En España, cerrar esta brecha supondría sumar 213.000 millones de euros anuales, un 19 % del PIB (Closingap, 2022).

Fuentes de valor del capital humano

El reto global del crecimiento sostenible supone hacer frente desde las empresas a la reinversión cultural para avanzar hacia entornos de trabajo diversos, inclusivos y equitativos.

APPROACHING THE FUTURE 2022



Cada vez más líderes empresariales tienen entre sus principales objetivos activar este valor del capital humano dado que es una ventaja competitiva a largo plazo y ofrece resultados diferenciados. En este sentido, observamos cómo un 42,8 % de las compañías aseguran estar trabajando actualmente para impulsar un crecimiento inclusivo a nivel global; un aumento significativo respecto a 2021, donde esta cifra se situó en un 26,5 %. Este crecimiento, que se concreta en una subida de ocho puestos con relación a la edición anterior, convierte a esta tendencia en el ámbito que más crece en relevancia para los profesionales en 2022.

En este sentido, las empresas centran sus esfuerzos en acciones como implementar planes de igualdad y diversidad (46,5 %), potenciar la comunicación interna para promover valores de igualdad y diversidad (33,6 %) e implementar políticas de conciliación del trabajo con la familia (30,3 %).

El compromiso con la igualdad y la diversidad de la alta dirección (29,1 %) y la formación en igualdad y diversidad para los empleados (28,2 %) son el cuarto y quinto ámbito que más están trabajando las organizaciones, según los directivos.



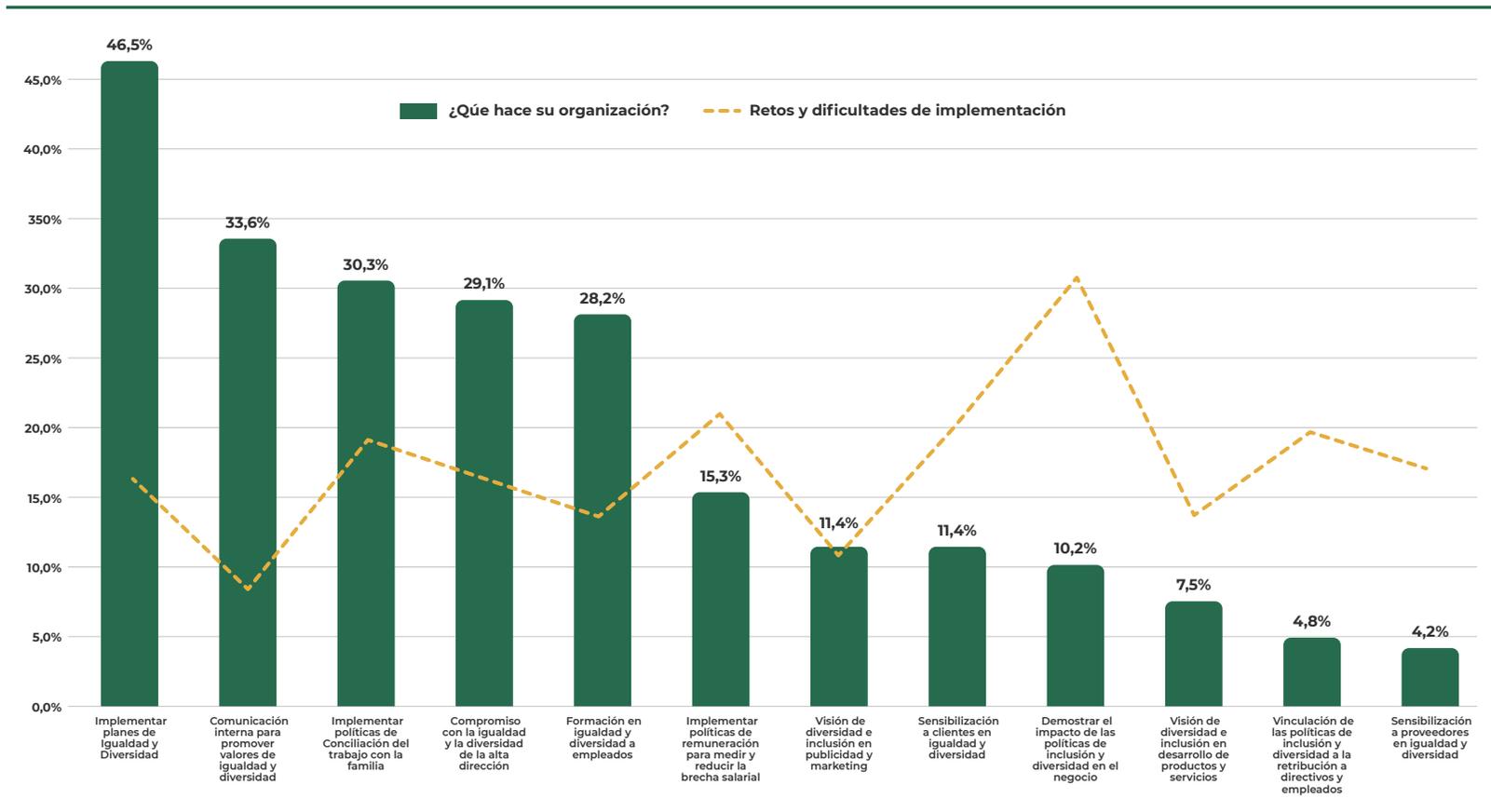


CRECIMIENTO INCLUSIVO, EQUITATIVO Y DIVERSO, UN RETO GLOBAL

“El aumento de la desigualdad implica entornos operativos más impredecibles. Es malo para los negocios, tan simple como eso. En respuesta, los avances en materia de igualdad y diversidad son muy claros. Hay muchos indicadores producidos por la OCDE que muestran cómo invertir más en capital humano es una buena manera de ahorrar dinero y mejorar la productividad. En cierto modo, la respuesta es muy simple: invertir más en las personas.”

Farid Baddache
CEO Ksapa Sustainability

ACCIONES VS. RETOS PARA PROMOVER LA DIVERSIDAD, EQUITAD E INCLUSIÓN



Fuente: Approaching the Future 2022

Tanto en Europa como en Latinoamérica el campo en el que más trabajan las organizaciones sigue la tendencia global: implementar planes de igualdad y diversidad. Sin embargo, como segundo aspecto en el que más están trabajando, los directivos europeos destacan la

implementación de políticas de conciliación del trabajo con la familia (38,3 %), mientras que para los latinoamericanos los esfuerzos se centran en el impulso de la comunicación interna para promover valores de igualdad, equidad y diversidad.

Midiendo el impacto de la inclusión

Los indicadores DEI configuran parte de las métricas de evaluación de la «S» en los criterios ASG y, por ello, avanzar en acciones concretas favorece la disponibilidad de indicadores relevantes y métricas tangibles al respecto.



CRECIMIENTO INCLUSIVO, EQUITATIVO Y DIVERSO, UN RETO GLOBAL

TEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN EN EL ECOSISTEMA DIGITAL

Los conceptos que aparecen en verde remiten a sentimientos positivos, mientras que los que aparecen en rojo, a negativos.



Fuente: Aula de Mecenazgo en Métricas y Gestión de Intangibles. CISA. Universidad de Málaga

UN 42,8 % DE LAS COMPAÑÍAS ASEGURAN ESTAR TRABAJANDO PARA IMPULSAR UN CRECIMIENTO INCLUSIVO A NIVEL GLOBAL

“Ser capaces de medir el impacto de las organizaciones en materia de DEI es un primer paso fundamental para establecer objetivos ambiciosos, como vincular estas cuestiones a los sistemas de retribución. En definitiva, hay que trabajar para integrar la igualdad, la diversidad y la inclusión como un motor de atracción y retención del talento, con el consecuente impacto positivo tanto en el propio negocio como en la reputación y la licencia para operar de las compañías.”

Claudina Caramuti

Cofundadora y directora de desarrollo CANVAS Estrategias Sostenibles

Pero todavía existen dificultades a la hora de medir el crecimiento inclusivo en las organizaciones. Por ejemplo, en Europa solo un 32 % de compañías cuentan con un desglose de su plantilla en función de la raza, la etnia o la nacionalidad (S&P Global, 2022).

Si analizamos los retos entre los principales mencionados por los profesionales, un 30,9 % destaca la necesidad de demostrar el impacto de las políticas de inclusión y diversidad en el negocio. El segundo desafío mencionado es implementar políticas de remuneración para medir y reducir la brecha salarial (20,7 %) y, en tercer lugar, la vinculación de las políticas de diversidad e inclusión con la retribución de los directivos.

Entre los demás retos destaca el referido a implementar políticas de conciliación del trabajo con la familia (19,5 %), pese a ser el tercer aspecto en el que más se trabaja, y la visión de diversidad e inclusión en el desarrollo de productos y servicios (13,8 %).

Una de las claves para lograr un impacto real de la diversidad en el negocio es la vinculación de estas métricas con los sistemas de retribución de la alta dirección y los consejos de administración. Para ello, es necesario definir indicadores que puedan ser medidos de forma consistente en el tiempo y permitan establecer objetivos.

Esta tendencia responde, asimismo, a la demanda de los inversores y otros grupos de interés que han provocado la necesidad en las compañías de poder demostrar su desempeño con credenciales adecuadas en materia ASG (KPMG, 2021). Ello contribuye a crear nuevos códigos culturales y organizacionales con objetivos formales al respecto y con nuevos criterios en la toma de decisiones, al incluirlo entre los incentivos de la dirección de las compañías.

Los retos señalados por los profesionales están alineados con la visión de la diversidad en los ecosistemas digitales. Se observa que la ciudadanía asocia la diversidad con una visión positiva de temas como la igualdad y la conciliación, con medidas como la jornada continua.

En definitiva, un año más se observa cómo las empresas están incrementando sus esfuerzos por impulsar el crecimiento inclusivo. Una visión que refuerza la idea de que ninguna empresa puede prosperar en un contexto de desigualdad social.

AGENDA 2030: HOJA DE RUTA HACIA LA SOSTENIBILIDAD

“La Agenda 2030 ofrece a las organizaciones de todo tipo una herramienta de trabajo fundamental para acelerar su contribución a la sostenibilidad. Permite trabajar con un marco global para sumar esfuerzos a nivel internacional en aquellos temas que, de forma consensuada, se han establecido como claves para el desarrollo sostenible del planeta y las personas.”

Isabel López Triana

Cofundadora y directora general de CANVAS Estrategias Sostenibles

TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

En 2021, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) advertía que entrábamos en la «Década de la Acción»: los últimos diez años para cumplir los objetivos del Acuerdo de París. Sin embargo, tras dos años de pandemia, la COVID-19 ha ralentizado drásticamente el progreso hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y ha afectado a todos los aspectos de su financiación. Una financiación que se estima debería ser de entre 5 y 7 billones de dólares anuales hasta 2030 para lograr los objetivos, lo que está lejos todavía de los 3 billones anuales que aproximadamente se invierten en la actualidad (Pacto Mundial, 2021).

Como consecuencia, continúa existiendo cierto escepticismo sobre los avances alcanzados hasta ahora en estas metas: la proporción de profesionales que considera «pobre» el progreso obtenido hasta ahora en materia de Agenda 2030 ha aumentado del 49 % al 54 % en los últimos dos años (Globescan & The Sustainability Institute, 2021).

La crisis sanitaria ha exacerbado las desigualdades, afectando de forma desproporcional a los segmentos de la sociedad más vulnerables y colocando a la economía en su peor recesión en los últimos 90 años (ONU, 2021). Pero, al mismo tiempo, también ha puesto en evidencia la necesidad de trabajar en aspectos básicos, como la cobertura médica universal o el acceso a infraestructuras clave, especialmente aquellas de carácter digital (Cambridge, 2021).

En esta misma línea, en las conversaciones de los ecosistemas digitales se observa que la ciudadanía asocia de forma negativa algunas de las principales problemáticas sociales más urgentes que plantea la Agenda 2030 como el empobrecimiento o el desempleo, debido, probablemente, a las bajas expectativas en cuanto a su cumplimiento. Y asocia de forma positiva todas aquellas acciones vinculadas con el desarrollo sostenible, la igualdad, el cuidado de los empleados y la gobernanza de las compañías.

APPROACHING THE FUTURE 2022



En este contexto, desde el sector empresarial se han llevado a cabo esfuerzos para integrar la Agenda 2030 como guía hacia modelos de negocio más sostenibles. En esta edición observamos un ligero aumento en la relevancia de esta temática, que se convierte en la principal tendencia en sostenibilidad. Los resultados desvelan que el 29,5 % de las organizaciones aseguran estar trabajando para la consecución de esos objetivos, un ligero aumento respecto al 25,1 % del año anterior.

TEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA AGENDA 2030 EN EL ECOSISTEMA DIGITAL



Los conceptos que aparecen en verde remiten a sentimientos positivos, mientras que los que aparecen en rojo, a negativos.

Fuente: Aula de Mecenazgo en Métricas y Gestión de Intangibles. CISA. Universidad de Málaga

AGENDA 2030: HOJA DE RUTA HACIA LA SOSTENIBILIDAD

“Las empresas deben identificar en qué áreas tienen mayor impacto. Es necesario elaborar algún tipo de evaluación del impacto social que tiene la compañía. Así, podemos entender realmente en qué áreas podemos tener un mayor efecto. Además, es recomendable que las empresas analicen los temas sociales unidos a la agenda medioambiental, porque son asuntos que deben abordarse conjuntamente.”

Perrine Bouhana
Managing Director GlobeScan

TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

Integración estratégica de los ODS

Desde su activación en 2015, empresas de todo el mundo han trabajado en distintos enfoques para abordar los ODS, una labor que parece continuar siete años después. Y es que un 44,1 % de las organizaciones afirma estar centrando sus esfuerzos en alinear sus estrategias de negocio y de sostenibilidad con los ODS. Se trata de un paso importante, con la finalidad de contribuir a estos

objetivos de forma más eficiente desde la propia experiencia y ámbito de acción de las organizaciones, pero que resulta únicamente un esfuerzo analítico o teórico si no va acompañado de la inversión y la activación necesarias para lograr los ODS.

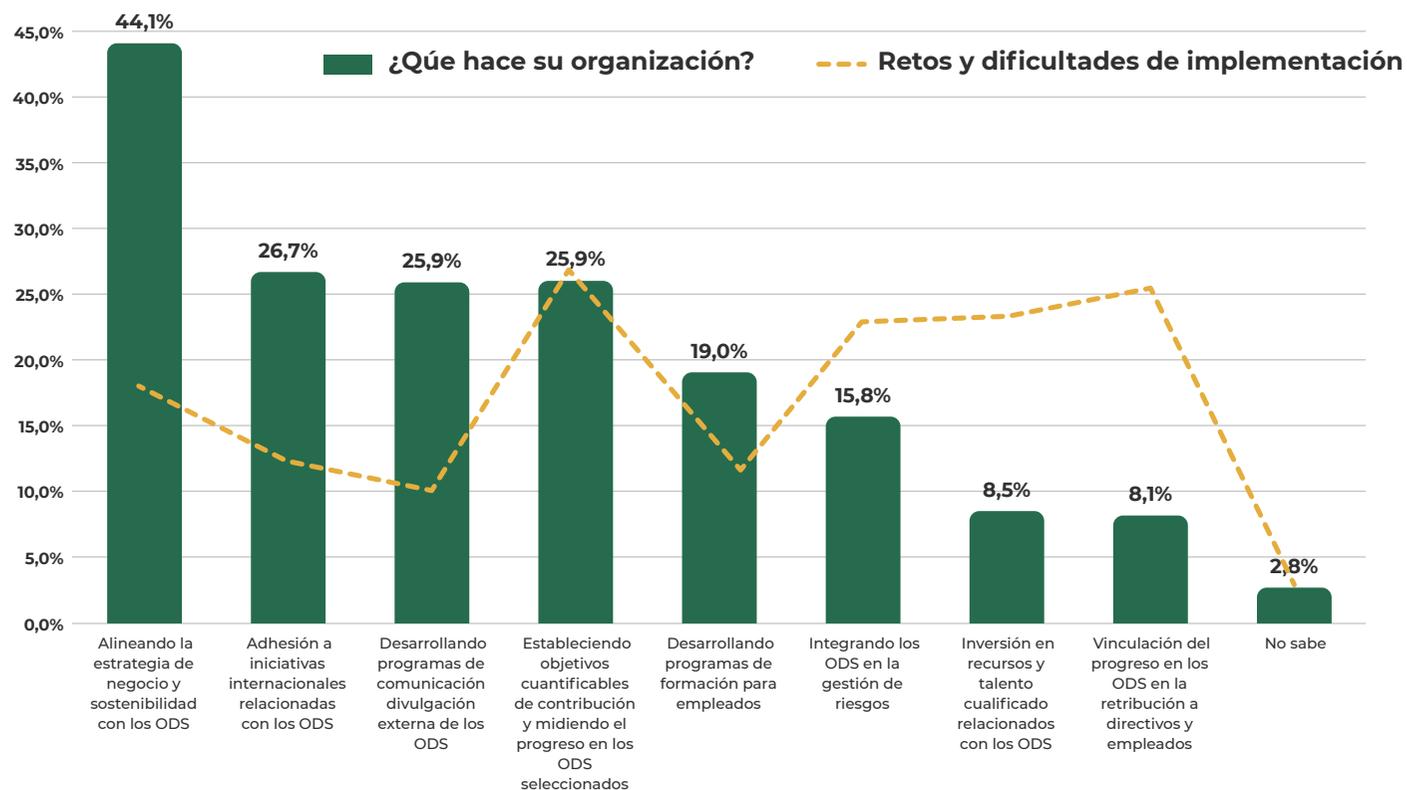
Por su parte, las organizaciones están avanzando también en otro tipo de acciones como son la adhesión a iniciativas internacionales relacionadas con los ODS

APPROACHING THE FUTURE 2022



(26,7 %) y el desarrollo de programas de comunicación externa (25,9 %). Estos resultados reflejan que existe un especial interés por comunicar el compromiso de las empresas con la Agenda 2030. Y esto se refleja en el volumen de información sobre ODS publicada en los medios, que en 2020 alcanzó más de 11.892 noticias solo en los medios generalistas españoles (CANVAS Estrategias Sostenibles, 2021).

ACCIONES VS. RETOS PARA IMPLEMENTAR LA AGENDA 2030 EN LAS ORGANIZACIONES



Fuente: Approaching the Future 2022

AGENDA 2030: HOJA DE RUTA HACIA LA SOSTENIBILIDAD

TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

Retos de la Agenda 2030 en las empresas

Para potenciar la ambición en la consecución de los ODS, la medición del desempeño es un elemento clave. De acuerdo con un estudio de B Lab (2021), en las empresas comprometidas con evaluar su desempeño es más probable que se establezcan objetivos de mejora. Además, existe una correlación entre las empresas con mejor desempeño en los ODS y el establecimiento de estos objetivos. Esto indica que las organizaciones con menor desempeño son menos propensas a centrarse en su mejora.

En este sentido, la medición no se encuentra entre las prioridades de las organizaciones que están trabajando en Agenda 2030, con solo un 25,5 % de los profesionales avanzando en el establecimiento de objetivos y la medición del progreso en los ODS. Un motivo que puede explicar esa cifra es que la medición del desempeño y la definición de objetivos es el principal reto señalado por un 27,1 % de los profesionales.

Este desafío ha sido identificado por la ONU (2021) a nivel internacional, afirmando que, aunque se han realizado avances importantes en la medición de indicadores sobre los ODS comparables entre países, es clave continuar avanzando en sistemas de medición nacionales que permitan conocer la situación actual para ser capaces de avanzar en su consecución.

Otros desafíos que destacan las organizaciones están también relacionados con cómo incorporar la Agenda 2030 al negocio, y consisten principalmente en la vinculación entre el progreso de los ODS y la retribución a directivos y empleados (25,1 %) o la integración de los ODS en la gestión de riesgos (23,1 %).

También es llamativo que, pese a que el 44,1 % de los directivos asegura estar trabajando en la alineación de la estrategia de negocio y sostenibilidad con los ODS, este ámbito se mantiene entre los principales retos, según el 17,4 % de los profesionales.

Si se observan las diferencias geográficas, destaca que mientras en Europa un 28,5 % de las organizaciones señalan el establecimiento de objetivos cuantificables de contribución y la medición del progreso en los ODS como el mayor desafío, los directivos latinoamericanos destacan, como principal reto, la inversión en recursos y talento cualificado relacionado con los ODS (35 %). En Europa, solo el 14,6 % de los profesionales señala este reto.

Para superar estos desafíos y acelerar la contribución a la Agenda 2030 será clave que las organizaciones dediquen recursos, talento e inversión al desarrollo de modelos de acción en ODS alineados con su modelo de negocio, sin perder de vista el espíritu global y transversal de esta agenda para el desarrollo sostenible.

APPROACHING THE FUTURE 2022



EN ESTA EDICIÓN OBSERVAMOS UN LIGERO AUMENTO EN LA RELEVANCIA DE LA AGENDA 2030, QUE SE CONVIERTE EN LA PRINCIPAL TENDENCIA EN SOSTENIBILIDAD DE ESTE AÑO





LA EMERGENCIA CLIMÁTICA, ¿UNA PRIORIDAD PARA LAS EMPRESAS?

“La transición hacia una economía más sostenible, en el contexto de la pandemia, ha acelerado la percepción de la emergencia climática. El público es cada vez más consciente de los desafíos que enfrentamos actualmente y esperan una transformación real. No obstante, será una transformación cara. Creo que los gobiernos están un poco atrapados entre los planes a largo plazo que implementarán grandes cambios e indicaciones concretas, que es de lo que carecemos por el momento y lo que necesitan las empresas para saber en qué dirección debemos movernos.”

Perrine Bouhana

Managing Director GlobeScan

TEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA EMERGENCIA CLIMÁTICA EN EL ECOSISTEMA DIGITAL



Los conceptos que aparecen en verde remiten a sentimientos positivos, mientras que los que aparecen en rojo, a negativos.

Fuente: Aula de Mecenazgo en Métricas y Gestión de Intangibles. CISA. Universidad de Málaga

No existen dudas sobre el cambio climático como una de las mayores amenazas para la humanidad: el fracaso de la acción climática es, un año más, el riesgo con mayor potencial de impacto negativo en las personas y el planeta a escala mundial (Foro Económico Mundial, 2022).

En este sentido, el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) (2022) asegura que 2025 es la fecha límite para que las emisiones de carbono alcancen su máximo histórico. Si desde entonces las emisiones no se reducen de manera drástica, en los años siguientes nos enfrentaremos a olas de calor extremo y tormentas sin precedentes que previsiblemente harán que el planeta sea inhabitable para 2050.

La ciudadanía es cada vez más consciente de esta situación; por ello, al analizar las conversaciones en los ecosistemas digitales observamos cómo la población relaciona la emergencia climática con sentimientos negativos asociados con la energía, el planeta, las enfermedades o el estado de los mares y océanos.

Ante este escenario, la acción de los gobiernos a nivel internacional sigue siendo insuficiente, como se demostró en la pasada Cumbre del Clima de Glasgow (COP26) donde los principales mandatarios admitieron en su acuerdo la necesidad de un recorte profundo en las emisiones, pero aplazaron un año más debates urgentes para responder a ello como los mecanismos de compensación y el mercado de carbono.

Desde el sector privado, las estrategias de Net Zero, con el objetivo de reducir a cero las emisiones en las próximas décadas, han ganado en popularidad. Por ejemplo, más de 3.000 empresas forman parte de la campaña Race To Zero, impulsada desde la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (UNFCCC). Esta alianza, de la que también forman parte países, inversores y entidades educativas, forma el mayor compromiso hasta la fecha para alcanzar las cero emisiones para 2050, representando colectivamente casi el 25 % de las emisiones globales de CO2 y más del 50 % del PIB (UNFCCC, 2020).

LA EMERGENCIA CLIMÁTICA, ¿UNA PRIORIDAD PARA LAS EMPRESAS?

“La mayoría de las estrategias Net Zero desarrolladas por empresas no son serias. Para que sea creíble la estrategia necesita estar calibrada y, ahora mismo, todas están dirigidas a objetivos a largo plazo. Tan a largo plazo a veces, que las personas que fijan estas metas probablemente no sigan en el poder para entonces. Por eso, la estrategia tiene que estar alineada con objetivos científicos y con una firme intención de renovación y revisión para el 2025.”

Farid Baddache
CEO Ksapa Sustainability

TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

Sin embargo, estos compromisos no siempre vienen acompañados de estrategias claras y planes de acción: la mayoría de las compañías aún no han fijado objetivos iniciales de reducción de sus emisiones y solo un 36,8 % han anunciado planes para atajar sus emisiones directas o asociadas con su consumo energético (S&P Global, 2022). En esta misma línea, otros estudios afirman que solo el 9 % de empresas europeas, un 10 % en el caso de España, han conseguido reducir sus emisiones a la mitad en la última década (Accenture, 2021).

Para responder a los retos del *greenwashing* o lavado verde, desde Naciones Unidas se ha designado un grupo de expertos responsables de supervisar y asegurar la rendición de cuentas de las estrategias Net Zero en empresas, instituciones financieras y gobiernos locales y regionales (ONU, 2022).

En este contexto ¿es la emergencia climática una prioridad para las empresas? Los resultados de *Approaching the Future* desvelan que la proporción de organizaciones que están trabajando actualmente en la lucha contra el cambio climático se ha reducido de un 25,9 % en 2021 a un 17,7 % en 2022.

Hacia compromisos cuantificables

Para hacer frente a la emergencia climática, las compañías son conscientes de los riesgos del *greenwashing* y, por ello, dirigen sus esfuerzos precisamente a implementar planes o estrategias de reducción de emisiones con objetivos cuantificables, según el 40,7 % de los profesionales.

También en un nivel estratégico y práctico están trabajando en fomentar el uso de energías renovables (38,7 %) e implementar planes de reducción y gestión de residuos con objetivos cuantificables (32 %). La implementación de iniciativas o planes de economía circular, reciclaje y reutilización es el cuarto ámbito de trabajo para las empresas, según el 26,7 % de los profesionales.

Mientras en Europa los profesionales se decantan por la implementación de planes de reducción de emisiones con objetivos cuantificables (48,7 %), en Latinoamérica observamos mayor interés por desarrollar y adoptar planes de reducción y gestión de residuos con objetivos cuantificables (33,8 %). En cualquier caso, se observan esfuerzos por parte de las organizaciones para establecer objetivos y acciones que les permitan medir la reducción del impacto ambiental en los próximos años.

APPROACHING THE FUTURE 2022



Entre las principales diferencias geográficas, en Europa existe una mayor tendencia a apostar por la sensibilización de los empleados en temas relacionados con la protección del medioambiente (26,3 %); mientras que, en Latinoamérica, solo el 11,8 % de organizaciones están trabajando en ello.

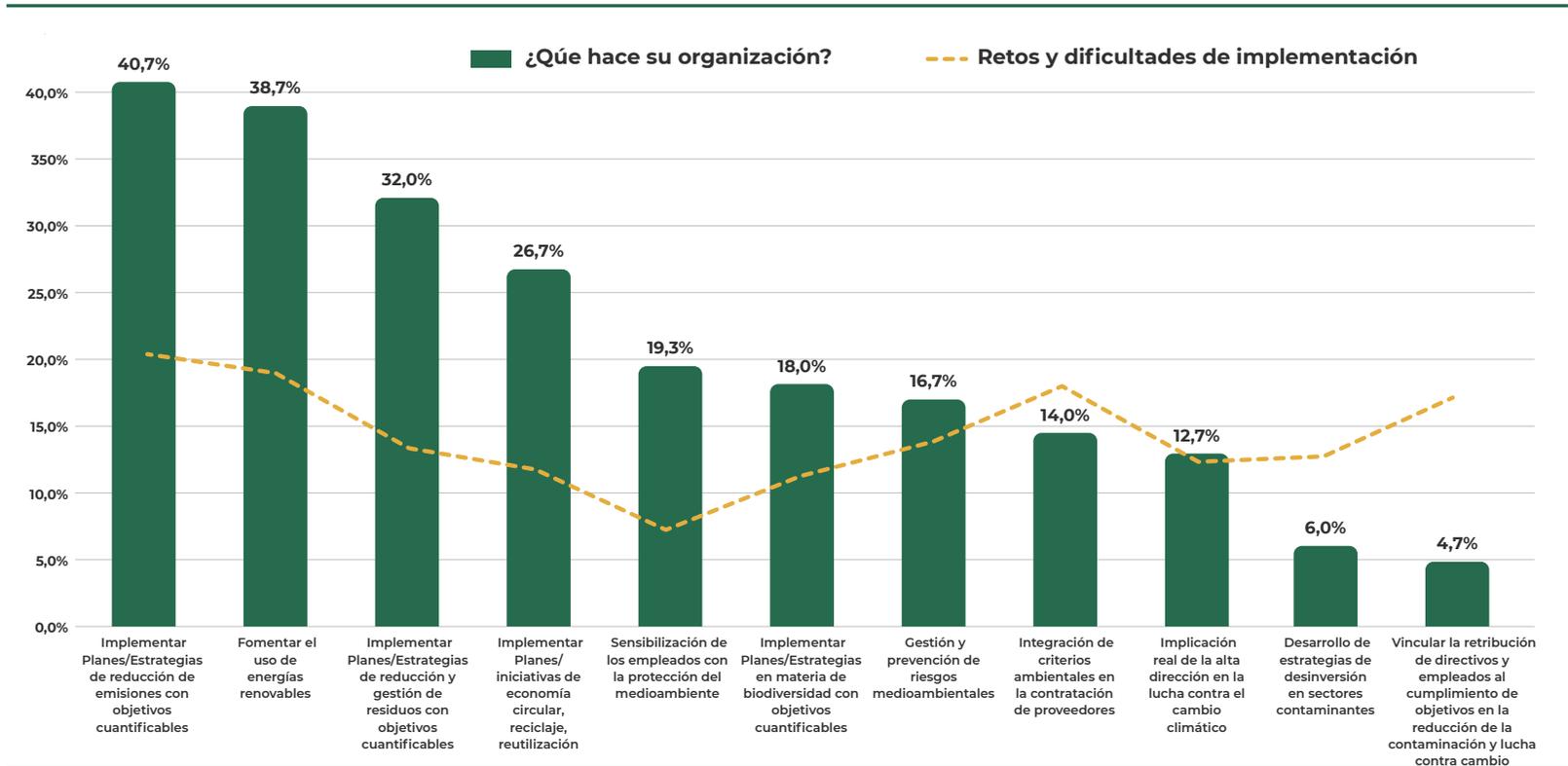
A pesar del trabajo realizado por las empresas para implementar estrategias de reducción de sus emisiones con objetivos cuantificables, este es a su vez el principal reto persistente que señalan un 20,7 % de los profesionales. Entre estos desafíos, los profesionales también identifican el fomento del uso de energías renovables (18,7 %), pese a ser el segundo aspecto en el que más están trabajando. La integración de criterios ambientales en la contratación de proveedores (18 %) es otro de los principales retos señalados.





LA EMERGENCIA CLIMÁTICA, ¿UNA PRIORIDAD PARA LAS EMPRESAS?

ACCIONES VS. RETOS PARA IMPULSAR LA LUCHA CONTRA EL CAMBIO CLIMÁTICO



Fuente: Approaching the Future 2022

En Europa, los profesionales identifican, en términos generales, los mismos riesgos que a nivel global. Sin embargo, en Latinoamérica, los directivos destacan en primer lugar el hecho de implementar planes y estrategias de reducción de emisiones con objetivos cuantificables (23,5 %).

Por lo tanto, los desafíos, al igual que las principales acciones, están relacionadas con establecer objetivos cuantitativos. Unos objetivos que permitan a las organizaciones hacer efectivos sus compromisos con el planeta de forma inmediata: evaluando su desempeño y definiendo metas en línea con las investigaciones científicas

LAS ORGANIZACIONES QUE ESTÁN TRABAJANDO ACTUALMENTE EN LA LUCHA CONTRA EL CAMBIO CLIMÁTICO SE HAN REDUCIDO DE UN 25,9 % EN 2021 A UN 17,7 % EN 2022

EL FUTURO DE LA INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

“Ha habido avances considerables en los últimos años desde el punto de vista de la taxonomía. Esto ha provocado un mayor y mejor entendimiento por parte de los inversores a la hora de afrontar el reto de la sostenibilidad, posicionar mejor sus carteras para beneficiarse de ello y, de alguna manera, capitalizar la oportunidad. Obviamente queda mucho camino por hacer, pero se está trabajando en la buena dirección.”

Aitor Jauregui

Responsable BlackRock para España, Portugal y Andorra

TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

La inversión sostenible o con criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) continúa siendo una tendencia al alza. En los últimos años, de acuerdo con los datos de Global Sustainable Investment Alliance (2021), la inversión sostenible ha alcanzado los 35,3 billones de dólares en los principales mercados internacionales, un 15 % más que en 2018, representando ya un 35,9 % del total de activos.

Y los expertos prevén un aumento todavía mayor. Para el Institute of International Finance (2022), el crecimiento de la inversión sostenible podría ser exponencial si se tiene en cuenta que, para lograr el objetivo de cero emisiones en 2050, será necesario que los bonos climáticos alcancen los 36 billones de dólares en 2025 y superen los 60 billones para 2030.

En esta misma línea, tanto la ola regulatoria en materia de sostenibilidad impulsada desde Europa, como un mayor escrutinio y exigencia por parte de los inversores en todo el mundo hacen que la inversión con criterios de sostenibilidad sea, cada vez más, la norma en los mercados financieros.

Un 86 % de inversores asegura que el hecho de que una empresa cuente con una estrategia y un desempeño sólido en materia de ASG tiene un impacto significativo y directo en las recomendaciones de los analistas. Incluso el 90 % afirma que, desde la pandemia, otorgan mayor importancia a los resultados de las empresas en materia de ASG a la hora de tomar decisiones y establecer estrategias de inversión (EY, 2022).

Muestra de ello es que importantes inversores como BlackRock (2022) han establecido entre sus prioridades para la inversión en 2022 cuestiones como la diversidad, el propósito, la creación de valor a largo plazo, la gestión del capital natural o el impacto en las personas.

No obstante, en la consulta a directivos y profesionales de esta edición observamos que solo un 9,9 % de las organizaciones está trabajando en la inversión y captación de fondos sostenibles. Dentro de estas, el foco está puesto actualmente en comunicar y poner en valor sus avances en sostenibilidad y aspectos ASG, según el 33 % de los profesionales.

En segundo lugar, un 25,5 % de las organizaciones está trabajando en la medición y el impacto en el negocio de los productos de inversión sostenibles, seguido por un 21,3 % que está avanzando precisamente en definir y crear esos productos con criterios de sostenibilidad.



EL FUTURO DE LA INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

“La iniciativa de la Unión Europea tendrá un gran impacto porque está previsto que, para 2026, marque el reporte no financiero de todas las empresas de la UE con más de 250 empleados. Se trata de un gran paso, sobre todo si tenemos en cuenta que cubrirá en torno a 50 indicadores del espectro ASG, además de contar con el concepto de doble materialidad como apoyo. Sin embargo, va a terminar compitiendo con los mercados de capital y los stakeholders financieros.”

Farid Baddache
CEO Ksapa Sustainability

TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

La regulación impulsa la transparencia ASG

La regulación en materia de inversión sostenible es otra de las prioridades para las organizaciones que trabajan en este ámbito: un 20,2 % se están adaptando al marco regulatorio, y un 18,1 % lo consideran uno de los principales desafíos a abordar.

En los últimos años, las compañías se están viendo obligadas a informar cada vez más

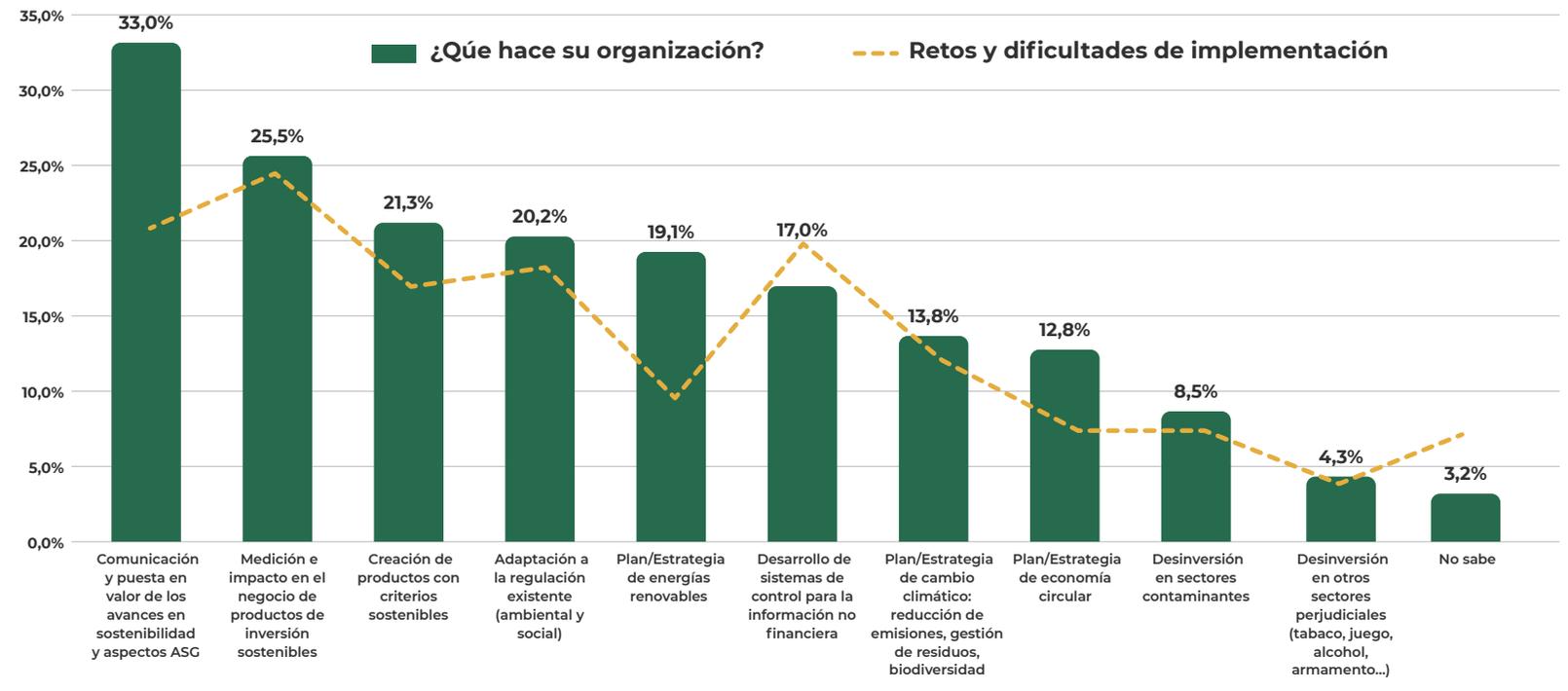
sobre su desempeño ASG, con la adopción de nuevas regulaciones y marcos de reporte. Esta situación se da especialmente en la Unión Europea, que cuenta con el Reglamento de Divulgación en materia de finanzas sostenibles de la Unión Europea (SFDR, por sus siglas en inglés), el Reglamento de Taxonomía o la Directiva de Información No Financiera (NFRD), en proceso de actualización hacia una nueva Directiva de Reporte en Sostenibilidad (CSRD).

APPROACHING THE FUTURE 2022



Esta mayor disponibilidad de información facilita la toma de decisiones de los inversores. De hecho, entidades como BlackRock han anunciado que votarán en contra de la reelección de consejeros en compañías donde no se reporte la información no financiera de acuerdo con los estándares SASB (Expansión, 2022).

ACCIONES VS. RETOS PARA IMPULSAR LA INVERSIÓN SOSTENIBLE



Fuente: Approaching the Future 2022

EL FUTURO DE LA INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

Este tipo de información permitirá también que los clientes particulares sean capaces de tomar decisiones más informadas en materia de productos financieros sostenibles con garantías de transparencia. Por ejemplo, la Directiva sobre Mercados de Instrumentos Financieros (MiFID II) incorpora ya preguntas a los clientes sobre su interés en productos financieros sostenibles.

En este sentido, cuando se analiza la conversación en los ecosistemas digitales relacionada con la inversión sostenible observamos que la ciudadanía muestra ciertas reticencias —por ejemplo, a los fondos europeos y los planes de recuperación—, mientras que valora positivamente la inversión para proyectos como la reactivación del turismo o la independencia energética.

El reto de medir el impacto

Como respuesta a las mayores exigencias de información ASG, un 24,5 % de los profesionales identifica como reto principal la medición y la gestión del impacto en el negocio de los productos de inversión sostenible.

A nivel geográfico, en Europa este reto también es el más importante para el 23,7 % de las empresas, mientras que, en Latinoamérica, los profesionales encuentran mayores obstáculos en relación con la implementación de planes o estrategias de reducción de emisiones con objetivos cuantificables (23,5 %).

En relación con este desafío, el 20,2 % de los profesionales encuestados en ambas regiones, también destacan el desarrollo de sistemas de control para la información no financiera y la comunicación de los avances en el ámbito ASG.

A nivel global, el desarrollo de marcos internacionales integrados permitirá en los próximos años abordar el reto de la falta de una base común para el desarrollo de las normas de divulgación en todos los países e industrias (S&P Global, 2022). Un ejemplo relevante en la actualidad es el marco que está desarrollando el Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (International Sustainability Standards Board-ISSB) de la Fundación IFRS, en el que participan miembros de Climate Disclosure Standards Board (CDSB), Task Force for Climate-related Disclosures (TCFD), Value Reporting Foundation —que integra el Integrated Reporting Framework y SASB—, así como del Foro Económico Mundial.

APPROACHING THE FUTURE 2022



De esta forma, en 2022 se prevén importantes avances hacia una mayor convergencia sobre los datos, las métricas y los requisitos de información ambiental, social y de gobernanza que permitan aprovechar las oportunidades de la inversión sostenible para impulsar el desarrollo de las personas y la protección del planeta.

SOLO UN 9,9 % DE LAS ORGANIZACIONES ESTÁN TRABAJANDO EN LA INVERSIÓN Y CAPTACIÓN DE FONDOS SOSTENIBLES

TEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA INVERSIÓN SOSTENIBLE EN EL ECOSISTEMA DIGITAL



Los conceptos que aparecen en verde remiten a sentimientos positivos, mientras que los que aparecen en rojo, a negativos.

Fuente: Aula de Mecenazgo en Métricas y Gestión de Intangibles. CISA. Universidad de Málaga



**TENDENCIAS
EN ÉTICA Y
TRANSPARENCIA**

- **BUEN GOBIERNO Y ÉTICA SE CONSOLIDAN EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN**
- **LA REGULACIÓN IMPULSA LA TRANSPARENCIA EN EL REPORTE DE SOSTENIBILIDAD**
- **CIBERSEGURIDAD, GRAN DESAFÍO DEL MUNDO DIGITAL**

BUEN GOBIERNO Y ÉTICA SE CONSOLIDAN EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

“Para las cotizadas es un deber indelegable del consejo de administración, pero va a tardar muy poco en ser un parámetro de gobernanza para todas las empresas. Toda la legislación que rodea la actividad empresarial pone énfasis en este punto. Por lo tanto, una empresa puede no tener la obligación de que su consejo tenga esto como un elemento esencial de su gobernanza, pero la tendencia muestra que va a ser el nuevo escenario en el que se moverá.”

Silvina Bacigalupo

Presidenta Transparencia Internacional

TENDENCIAS EN ÉTICA Y TRANSPARENCIA

El impacto de la nueva regulación europea en materia de derechos humanos y diligencia debida, así como la presión de los inversores, son algunos de los vectores que inciden en la evolución del interés que prestan los consejos de administración a los temas de transparencia y buen gobierno en la gestión de los asuntos ASG: cambios en composición, capacidades y conocimientos requeridos, políticas de retribución o rendición de cuentas.

En España, cada vez son más las compañías cotizadas en el IBEX 35 que han creado una comisión de sostenibilidad —o reorganizado alguna existente—, elevando este ámbito al más alto nivel en la toma de decisiones y estructura de gobernanza. Como se analiza en un estudio de PwC y Women Action Sustainability (2021), si bien no existe un modelo único, la sostenibilidad debe estar representada en el máximo órgano de dirección de las compañías a través de consejeros con el perfil adecuado. En ese sentido, es creciente también la necesidad de formación a nivel de consejo y alta dirección en el ámbito de la sostenibilidad.

APPROACHING THE FUTURE 2022

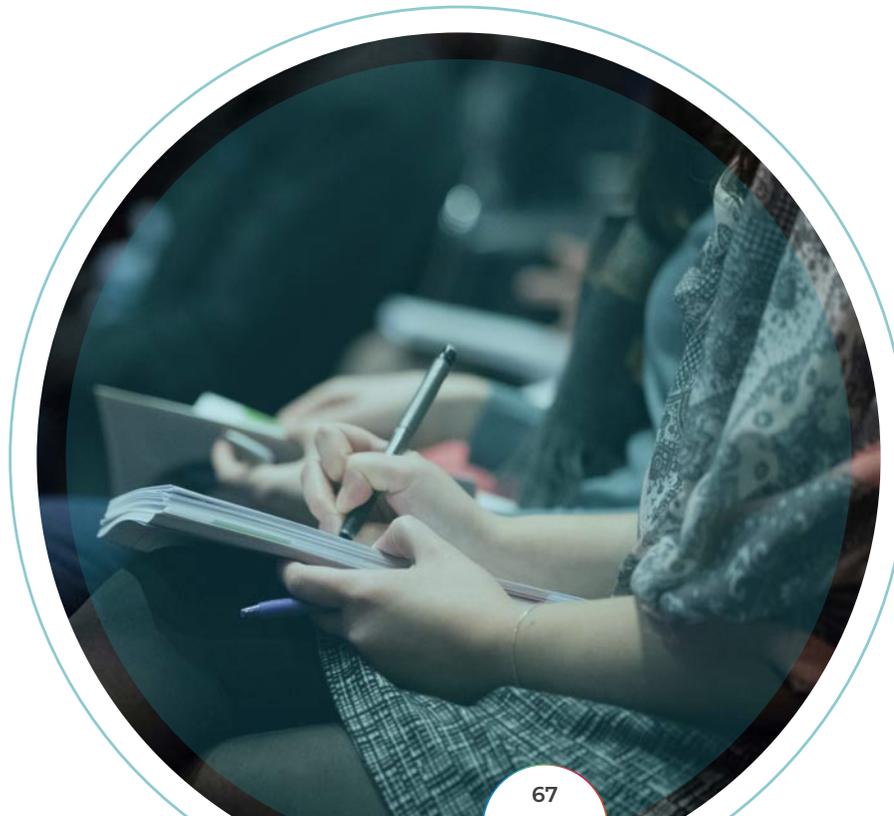


Avance del binomio sostenibilidad y gobernanza

En el ranking de relevancia de esta edición, el gobierno corporativo y la ética ascienden cuatro posiciones respecto a 2021. Destaca el hecho de que esta importancia se mantenga constante en todas las empresas consultadas, más allá de su dimensión. Por lo que se demuestra que la gobernanza y la ética no vienen determinadas por el tamaño de una organización, sino por su madurez empresarial.

Un 48,9 % de las compañías afirman estar trabajando en integrar la ASG en sus consejos de administración. Dentro de esta tendencia, el 39,2 % de las empresas está trabajando en la implementación de códigos éticos de conducta. Asimismo, los profesionales señalan la formación a empleados y directivos (28,8 %) y el fomento de canales de denuncia internos (23,2 %) como segundo y tercer ámbito de trabajo en términos de gobierno corporativo.

Si se analizan los principales desafíos, los profesionales destacan la vinculación de la retribución al desempeño ASG (18,3 %), un reto en el que solo están trabajando un 4,6 % de las organizaciones consultadas. Además, la integración de expectativas de los grupos de interés en el proceso de toma de decisiones (17,3 %) es el segundo desafío para las empresas, pese a que un 18 % está trabajando ya en el tema.





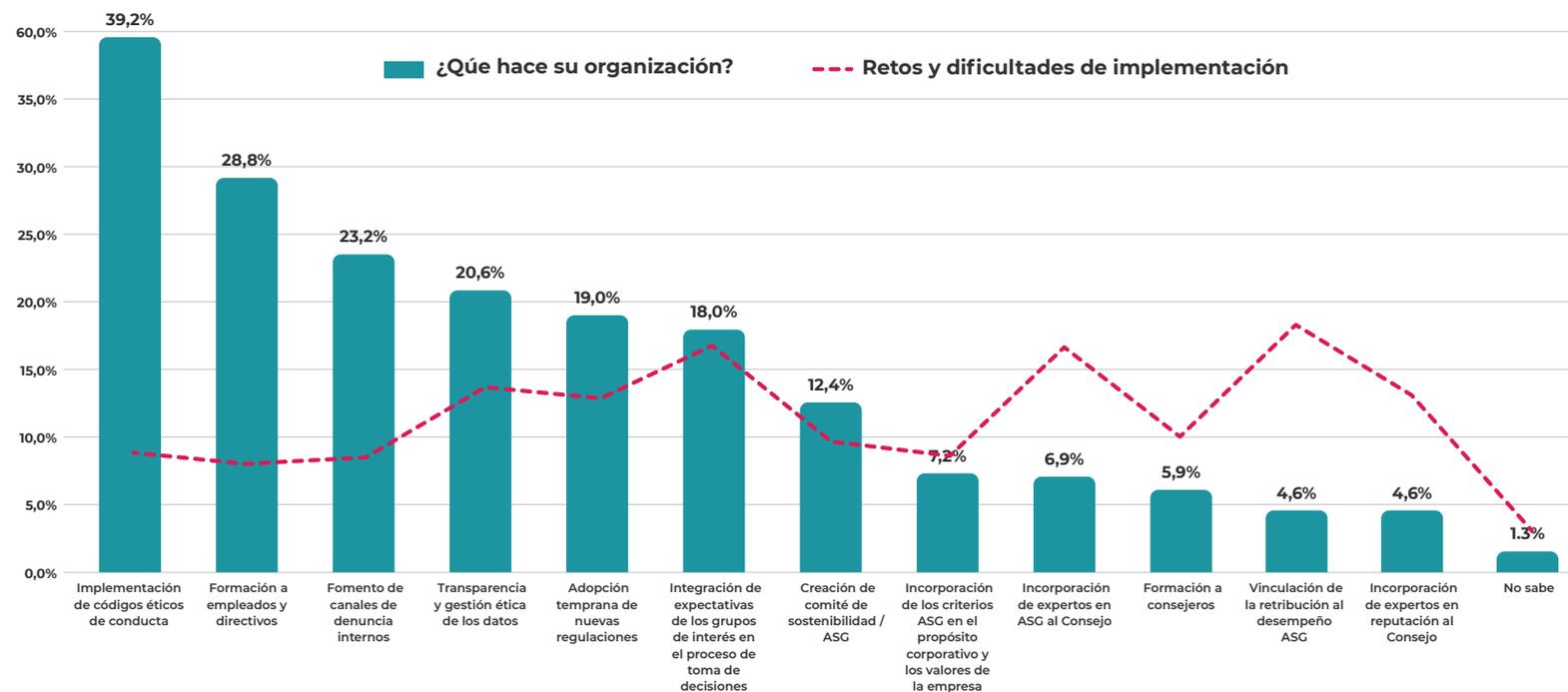
**BUEN GOBIERNO
Y ÉTICA SE
CONSOLIDAN EN
LOS CONSEJOS DE
ADMINISTRACIÓN**

“Los stakeholders cada vez preguntan más por los temas ASG; les interesa cómo impactan en la sociedad. Entienden que, si el gobierno funciona, el resto de la casa funciona y si tienes una buena estructura de gobierno es más fácil que las cosas se hagan correctamente. Creo que es imparable: la legislación te empuja, tus inversores te empujan, tus clientes te empujan, y la sociedad también.”

Gabriela González-Valdés

Directora General Instituto de Auditores Internos de España

ACCIONES VS. RETOS PARA EL DESARROLLO DEL BUEN GOBIERNO Y LA ÉTICA



Fuente: Approaching the Future 2022

Para responder a esas expectativas, es importante conocer la percepción de la ciudadanía respecto a la gobernanza de las empresas. En los ecosistemas

digitales, se observa una asociación del gobierno corporativo con términos que generan sentimientos negativos como la transparencia, la moral o la contaminación,

mientras que algunos usuarios destacan de forma positiva la búsqueda de una transformación sostenible por parte de las organizaciones.

BUEN GOBIERNO Y ÉTICA SE CONSOLIDAN EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

“Esperamos que las políticas de remuneración de los ejecutivos de las compañías recurran a variables de desempeño que estén muy vinculadas con los objetivos a largo plazo. No tiene sentido que las remuneraciones estén únicamente ligadas con las subidas a corto plazo —las valoraciones de las compañías en bolsa o los resultados empresariales de un período corto período de tiempo—. Creemos que, si realmente queremos abogar por el largo plazo, esta compensación debe ir muy ligada a lograr rendimientos sólidos y sostenibles en el tiempo. Por eso, también es importante no solo analizar la composición de los miembros, sino todo lo que pueda enriquecer la toma de decisiones.”

Aitor Jauregui

Responsable BlackRock para España, Portugal y Andorra

TEMÁTICAS RELACIONADAS CON EL BUEN GOBIERNO Y LA ÉTICA EN EL ECOSISTEMA DIGITAL



Fuente: Aula de Mecenazgo en Métricas y Gestión de Intangibles. CISA. Universidad de Málaga

La vinculación del desempeño en sostenibilidad con el sistema de retribución o compensación a directivos y empleados es un reto que también ha sido señalado por los profesionales en otros ámbitos analizados del informe. Se observa cómo la vinculación de la buena gestión de los capitales intangibles con la retribución es una herramienta fundamental para el logro de objetivos con impacto real, generando transformaciones en la gestión y estrategia de las compañías.

Otro de los retos mencionados por los profesionales es la incorporación de expertos ASG a los consejos de administración (16,7 %) y de expertos en reputación al consejo (12,7 %). Esta diversidad de capacidades y perfiles se vuelve fundamental para abordar el trabajo en cuestiones de gobierno corporativo,

ya que supone actualizar y transformar criterios en la toma de decisiones, así como potenciar en los consejos competencias relacionadas con el propósito corporativo, los valores, la cultura, la percepción de los grupos de interés, y el triple impacto de la organización.

Entre las empresas del IBEX 35, uno de los elementos principales para impulsar el buen gobierno es la asignación de competencias específicas en el seno del consejo de administración a través de comisiones especializadas en sostenibilidad —o estableciendo atribuciones a otras comisiones existentes—. En este sentido, algunos estudios indican que 8 de cada 10 empresas cotizadas están llevando a cabo acciones de este tipo (Forética para *El Economista*, 2022)

LA GOBERNANZA Y LA ÉTICA NO VIENEN DETERMINADAS POR EL TAMAÑO DE UNA ORGANIZACIÓN, SINO POR SU MADUREZ EMPRESARIAL

Estamos en un momento crítico que va a definir el futuro de las organizaciones. Orientar a la empresa de manera efectiva hacia la sostenibilidad va a ser un elemento clave y requiere de un liderazgo real a nivel de las estructuras de gobernanza, que emane de los centros de decisión de las organizaciones y las guíe en esta dirección.

Esto requiere la consideración de todos los *stakeholders* críticos para las empresas. Y, como analizan desde Harvard Law School Forum on Corporate Governance (2022), debe hacerse sin perder de vista los temas tradicionales del funcionamiento de los consejos y juntas, que serán tan importantes como siempre respecto a la estructura y la composición, el activismo, la gestión de riesgos, la gestión de crisis, la planificación de la sucesión o la compensación.

Cumplir con el propósito del buen gobierno en materia de ASG no solo es un requerimiento creciente, sino que es totalmente consistente con los deberes fiduciarios de las juntas directivas y las obligaciones relacionadas con la administración de los accionistas.

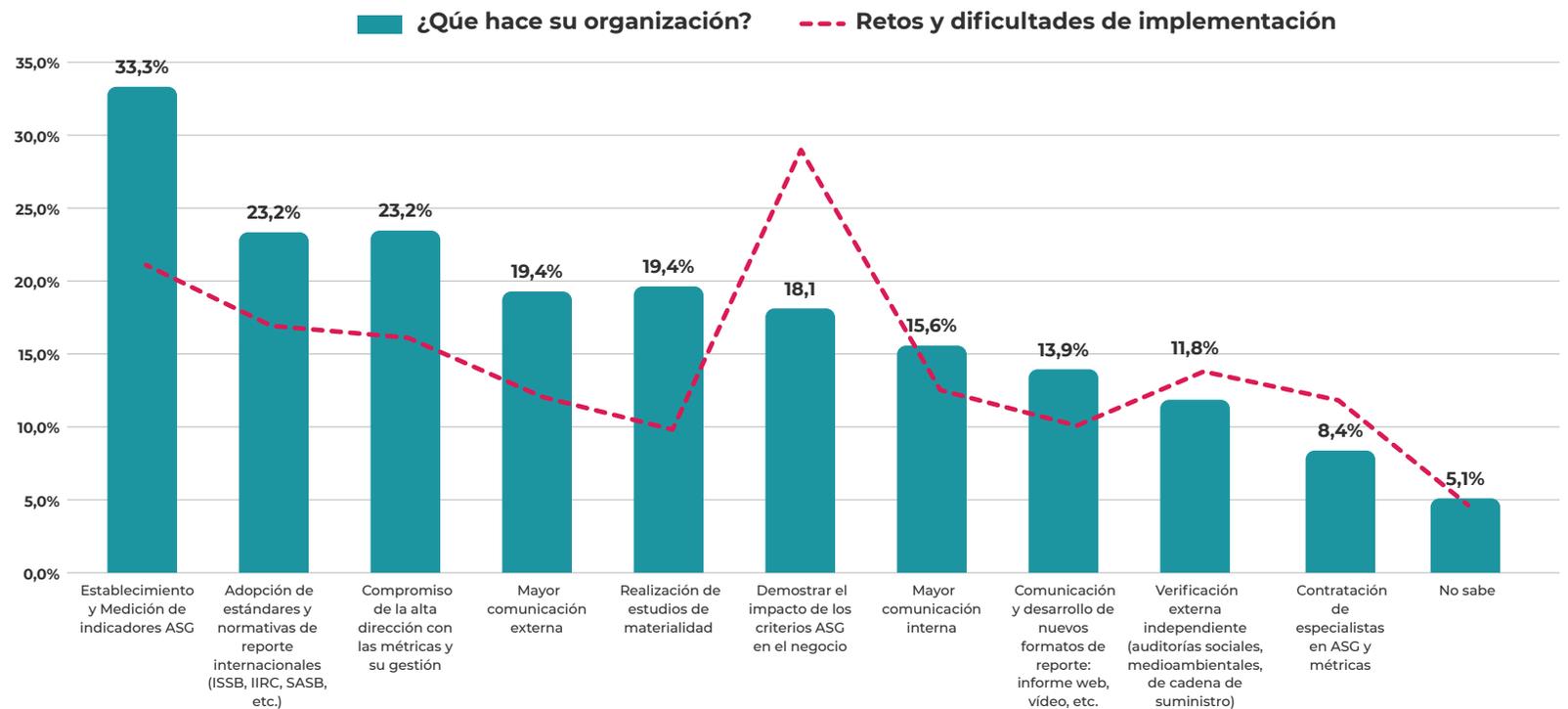
**LA REGULACIÓN
IMPULSA LA
TRANSPARENCIA
EN EL REPORTE DE
SOSTENIBILIDAD**

El reporte de la sostenibilidad es una exigencia para un número cada vez mayor de empresas en todo el mundo. Ya sea por requerimiento legal o por demanda de algunos grupos de interés como inversores o clientes, la realidad es que la medición y comunicación de información de sostenibilidad o ASG es cada vez más relevantes en las organizaciones.

Muestra de ello es la evolución de este ámbito en los análisis anuales de Approaching the Future. El reporte y las métricas ASG son uno de los ámbitos que más han subido en el ranking de relevancia de 2022, cinco puestos respecto a la anterior edición del estudio. Además, un 26,6 % de las empresas encuestadas aseguran estar trabajando en el desarrollo de indicadores y en el reporte de sostenibilidad de forma prioritaria, casi el doble que el 13,5 % que afirmaba estar avanzando en este sentido en 2021.

Una de las motivaciones que explican este crecimiento del reporte no financiero o reporte de sostenibilidad es la rápida evolución del marco regulatorio en todo el mundo. Europa, con la nueva Directiva de Reporte en Sostenibilidad (CSRD), o Estados Unidos, con el anuncio de que la Comisión de Valores propondrá normas sobre la divulgación de información sobre cambio climático, empleo y diversidad en los consejos, son solo algunos ejemplos.

ACCIONES VS. RETOS PARA IMPULSAR LAS MÉTRICAS ASG Y EL REPORTE DE SOSTENIBILIDAD



“La información no financiera empezó siendo una cuestión de voluntario cumplimiento y ahora en España ya es una ley. Una ley compleja en muchos aspectos, donde las empresas ven la transparencia como información que afecta a su competitividad.”

Hoy las empresas tienen cada vez más retos para competir en un mercado muy exigente de inversores, consumidores e inversores institucionales.”

Silvina Bacigalupo

Presidenta Transparencia Internacional

Fuente: Approaching the Future 2022



LA REGULACIÓN IMPULSA LA TRANSPARENCIA EN EL REPORTE DE SOSTENIBILIDAD

TEMÁTICAS RELACIONADAS CON MÉTRICAS ASG Y EL REPORTE DE SOSTENIBILIDAD



Fuente: Aula de Mecenazgo en Métricas y Gestión de Intangibles. CISA. Universidad de Málaga

“Los auditores internos seremos grandes aliados en el asesoramiento y el impulso de sistemas de control para que cada vez sean más robustos. Si tienes un sistema de control sólido, generas más confianza que si tienes todo cogido con alfileres. Puedes hacer muy bien tu trabajo, pero para reportarlo y rendir cuentas ha de estar bien ordenado. El papel del auditor interno será ayudar a que estén las cosas ordenadas dentro de la empresa, un hecho que garantiza la seguridad al consejo.”

Gabriela González-Valdés

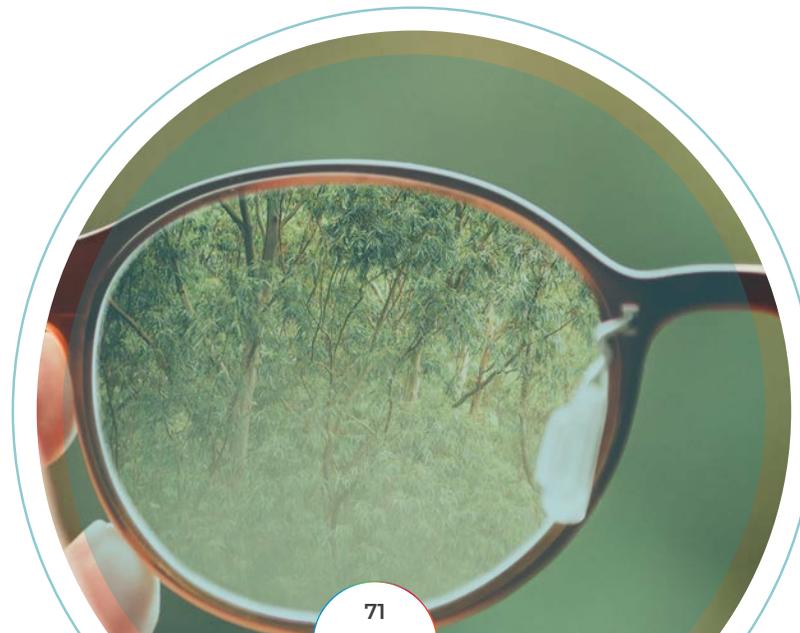
Directora General Instituto de Auditores Internos de España

Como resultado, el 33,3 % de los profesionales indican estar trabajando en establecer y medir indicadores ASG y un 23,2 % en adoptar los estándares y normativas de reporte internacionales. Para lograrlo, otro 23,2 % pone el foco en lograr el compromiso de la alta dirección con las métricas y su gestión en la compañía.

Entre los desafíos, los profesionales destacan la necesidad de demostrar el impacto de los criterios ASG en el negocio (29,1 %), así como el establecimiento y medición de indicadores de sostenibilidad (21,1 %).

Para la CNMV (2022), en su análisis anual de los informes de sostenibilidad de las empresas cotizadas en España, la información de los indicadores clave de rendimiento (KPI) sigue siendo un área de mejora en el reporte. Y propone, por ejemplo, incluir información comparativa de otros años o acompañar los datos con explicaciones cualitativas que faciliten la interpretación.

Establecer sistemas de medición, seguimiento y aseguramiento de la información no financiera es un paso clave para superar estos retos. Para ello, un 17 % de empresas del IBEX 35 cuentan con sistemas de control interno en este ámbito (EY, 2022).



LA REGULACIÓN IMPULSA LA TRANSPARENCIA EN EL REPORTE DE SOSTENIBILIDAD

TENDENCIAS EN ÉTICA Y TRANSPARENCIA

APPROACHING THE FUTURE 2022



UN 26,6 % DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS ASEGURAN ESTAR YA TRABAJANDO EN EL DESARROLLO DE INDICADORES Y EN EL REPORTE DE SOSTENIBILIDAD DE FORMA PRIORITARIA

Evaluar el impacto desde la doble materialidad

Solo un 19,4 % de los profesionales afirman estar trabajando en el desarrollo de estudios de materialidad en el ámbito del reporte de sostenibilidad. Pero el concepto de materialidad, entendida hasta ahora como los temas que son relevantes para una organización y para sus grupos de interés, está evolucionando como consecuencia del desarrollo de nuevas normas de reporte.

De esta forma, el European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), conformado con el objetivo de desarrollar el cuerpo de indicadores de la nueva directiva europea, establece un nuevo enfoque de doble materialidad, alineado con la visión de otros marcos como SASB.

En este sentido, la doble materialidad se entiende como la identificación de los temas ASG que afectan al desempeño de la empresa, o materialidad financiera, así como los asuntos sobre los que la empresa impacta en sus grupos de interés y el planeta, o materialidad de impacto (EFRAG, 2021). Aunque actualmente algunas empresas ya se están adaptando a esta novedad, solo el 9 % de las compañías de IBEX 35 realiza su análisis de materialidad bajo esta doble perspectiva (EY, 2022).

El objetivo de este enfoque es que la materialidad se consolide como una herramienta de gestión a la hora de identificar posibles riesgos no financieros relevantes tanto a nivel de negocio como en el plano de la creación de valor para el entorno. Además, es previsible también que una visión más exhaustiva de la materialidad, teniendo en cuenta el impacto ASG de las organizaciones, permita responder de forma cada vez más eficiente a los requerimientos de información y transparencia de los grupos de interés.

Entre estas exigencias, en los ecosistemas digitales se observa que la ciudadanía relaciona de forma positiva las métricas ASG y el reporte no financiero con información sobre la igualdad en las empresas o sus medidas de reciclaje. Por el contrario, los sentimientos son negativos cuando se trata de otra información relacionada, por ejemplo, con las emisiones de carbono o el uso de electricidad.

Para responder a un nuevo paradigma del reporte en sostenibilidad que se encuentra aún en un momento de constante evolución, las organizaciones deberán prepararse para las previsibles crecientes exigencias regulatorias que afectarán tanto a la exhaustividad de la información como a la trazabilidad y aseguramiento de esta, con el objetivo de permitir a los distintos grupos de interés, especialmente a inversores o consumidores, poder tomar decisiones más informadas.

CIBERSEGURIDAD, GRAN DESAFÍO DEL MUNDO DIGITAL

“A nivel de riesgos, el metaverso va a acarrear los mismos que las anteriores tecnologías. Es como pensar que la inteligencia artificial va a resolver problemas de valoración en los que es muy difícil prescindir de la interacción humana. Se trata de un avance complejo y me parece que los valores éticos y los derechos fundamentales son el límite a estas cuestiones.

Hay que dar la misma importancia a la ética en cualquier avance tecnológico que el que le damos en la investigación, como por ejemplo cuando no asumimos dar el paso a clonar seres humanos. Aquí los límites también deben ser los derechos fundamentales y la ética.”

Silvina Bacigalupo

Presidenta Transparencia Internacional

TENDENCIAS EN ÉTICA Y TRANSPARENCIA

Como se analiza en el contexto del presente estudio, vivimos en un mundo cada vez más híbrido en el que ambos planos, *online* y *offline*, están interrelacionados en el día a día de las personas y las organizaciones.

La muestra más reciente de esta hibridación es el metaverso, concebido como una evolución de Internet con el objetivo de que el mundo físico y el virtual convivan y permitan ofrecer experiencias inmersivas en todos los ámbitos, desde el trabajo y la educación hasta el ocio o el consumo.

Pero como ocurre con todos los nuevos desarrollos tecnológicos y digitales, su implementación está ligada a riesgos que ya analizan los expertos, como la falta de transparencia o posibles situaciones de irresponsabilidad por parte de los usuarios (The Conversation, 2022).

La ciudadanía también es consciente del impacto de la tecnología. Aunque un 76 % de la población a nivel global ya considera indispensable la tecnología para sus actividades diarias (Wunderman Thompson, 2022), también cabe destacar que el 71 % de las personas está preocupada por los ciberataques, tres puntos más que en 2021 (Edelman, 2022).

Cuando se observan las conversaciones en los ecosistemas digitales relacionadas con la tecnología, la ciudadanía destaca principalmente el factor de la ciberseguridad como una garantía positiva de sus derechos. Además, reconocen ciertos riesgos, asociando términos como los ciberataques o la seguridad en redes sociales a sentimientos negativos.

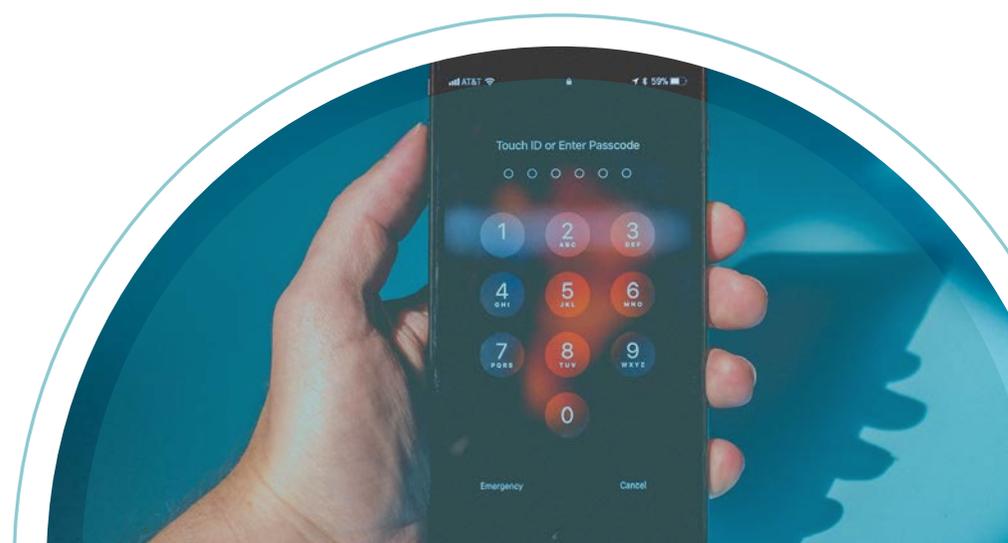
APPROACHING THE FUTURE 2022



TEMÁTICAS RELACIONADAS CON LA CIBERSEGURIDAD EN EL ECOSISTEMA DIGITAL



Fuente: Aula de Mecenazgo en Métricas y Gestión de Intangibles. CISA. Universidad de Málaga





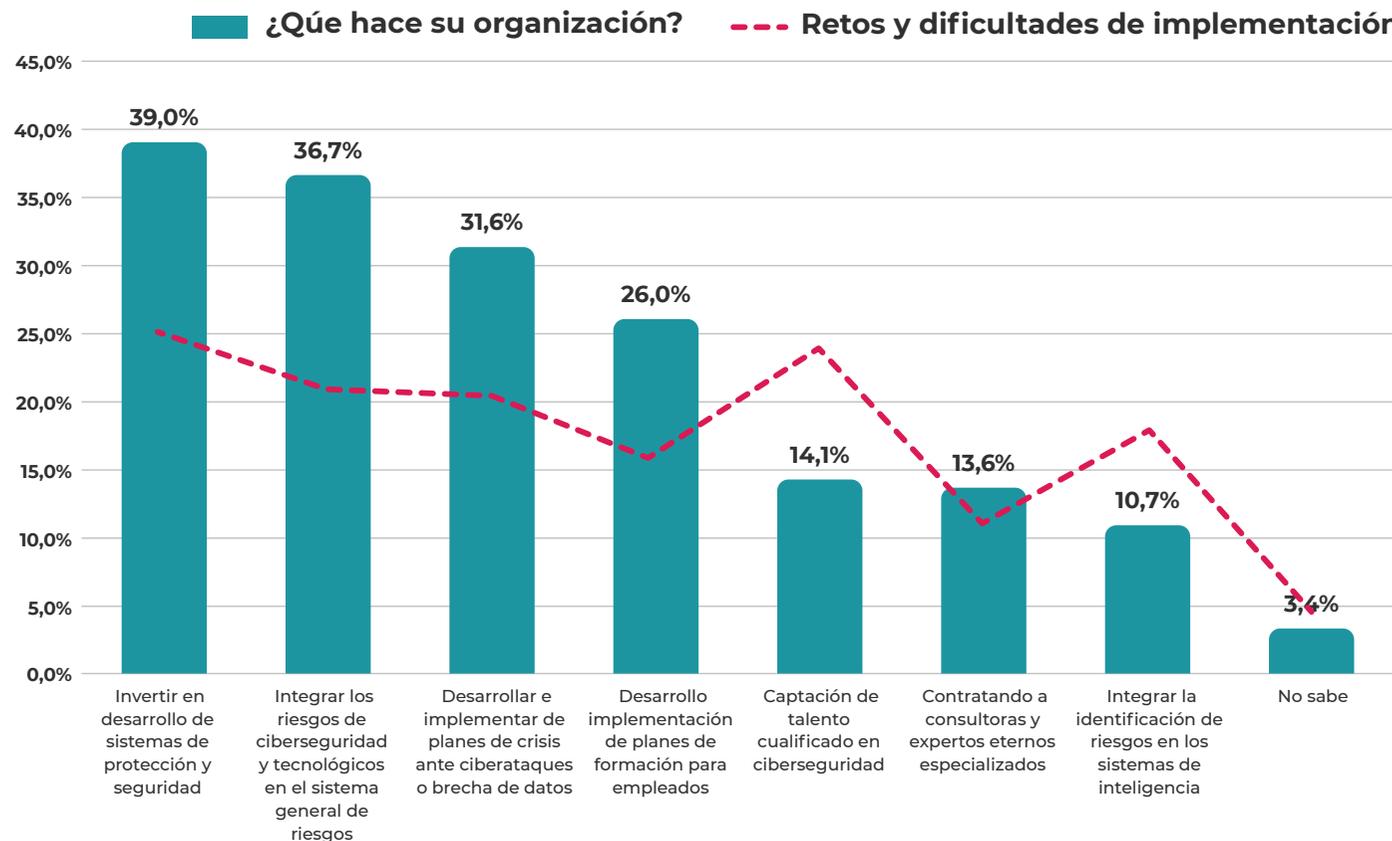
**CIBERSEGURIDAD,
GRAN DESAFÍO DEL
MUNDO DIGITAL**

“Es muy importante que cada empresa cuente con un equipo que analice la perspectiva ética sobre todo lo que se esté haciendo — siempre en consonancia con los valores—. Debemos pensar cuáles son los temas tecnológicos más importantes de nuestra organización y colocar a personas capaces de introducir esta perspectiva en I+D y en procesos de innovación tecnológica.”

Andrea Bonime-Blanc

CEO GEC Risk Advisory

ACCIONES VS. RETOS PARA EL DESARROLLO ÉTICO Y TRANSPARENTE DE LA TECNOLOGÍA



Fuente: Approaching the Future 2022

Como parte de esta transformación digital y tecnológica, las compañías han apostado especialmente por la implementación y desarrollo de inteligencia artificial (IA) en sus procesos: así un 56 % de las compañías ya están usando esta tecnología, frente al 50 % de 2020 (McKinsey, 2021).

Sin embargo, la falta de transparencia y los sesgos que genera la aplicación de la IA en ciertos ámbitos de gestión frenan el desarrollo de esta tecnología y aumentan las preocupaciones sociales.

El Foro Económico Mundial (2021) advierte que estas barreras seguirán presentes hasta que las empresas se conviertan en organizaciones guiadas por un sentido responsable de la IA, abordando los desafíos de gobernanza relacionados y ejecutando estrategias sólidas para evitar riesgos.

CIBERSEGURIDAD, GRAN DESAFÍO DEL MUNDO DIGITAL

“Necesitamos una política que nazca en el consejo y se divulgue a través de una declaración pública de intenciones. Así, quien se relacione con la organización sabrá exactamente cómo hace las cosas respecto al desarrollo de la inteligencia artificial y otras tecnologías que pueden tener muchos efectos no solo sobre la privacidad, sino también a la hora de generar sesgos para elegir o seleccionar clientes.”

Gabriela González-Valdés

Directora General Instituto de Auditores Internos de España

TENDENCIAS EN ÉTICA Y TRANSPARENCIA

LOS PROFESIONALES IDENTIFICAN LA INVERSIÓN EN EL DESARROLLO DE SISTEMAS DE PROTECCIÓN Y SEGURIDAD COMO EL PRIMER DESAFÍO AL QUE HAN DE HACER FRENTE (25,4 %)

Ciberseguridad y protección de datos, entre las mayores preocupaciones

Los resultados de esta edición desvelan que un 20,7 % de las organizaciones está trabajando de forma prioritaria en la implantación ética y segura de la tecnología. Para lograrlo, los profesionales afirman estar avanzando especialmente en anticiparse a los riesgos y posibles brechas de seguridad relacionadas con las nuevas tecnologías. Así, la inversión en desarrollo de sistemas de protección y seguridad es el ámbito más destacado por un 39 % de las organizaciones, seguido de la integración de riesgos tecnológicos y de ciberseguridad en el sistema general de riesgos (36,7 %). Asimismo, un 31,6 % de las compañías también están trabajando en el desarrollo e implementación de planes de crisis ante ciberataques o brechas de datos.

Pese a ser el ámbito en el que más están trabajando, los profesionales también identifican la inversión en el desarrollo de sistemas de protección y seguridad como el primer desafío al que han de hacer frente (25,4 %). Del mismo modo, la integración de riesgos de ciberseguridad y tecnológicos en el sistema general de riesgos y el desarrollo de planes de crisis ante ciberataques son también riesgos clave, según el 20,9 % de los profesionales.

Que las empresas respondan a estos retos es fundamental para el futuro de la seguridad y bienestar de las personas en todo el mundo. Para Andrea Bonime-Blanc (2021), las empresas tienen un importante papel que desempeñar en la democracia digital, entendida como los aspectos democráticos

APPROACHING THE FUTURE 2022



que se manifiestan a través de los entornos digitales (internet, redes sociales, etc.). En este sentido, para la experta, cuanto más se protejan y amplíen los aspectos digitales de la democracia, mejores serán las relaciones con los grupos de interés, así como su impacto en su reputación y su resiliencia en situaciones adversas.

Ampliar el conocimiento a través de la formación y la atracción de talento

Otra de las tendencias que se observa en las organizaciones para la gestión de los entornos digitales es la formación de sus profesionales para dotarlos de las habilidades necesarias para aprender a utilizar nuevas herramientas de forma segura y responsable. Así, un 26 % de las organizaciones aseguran estar trabajando en el desarrollo e implementación de planes de formación para empleados y, aunque en menor medida, también se está apostando por la contratación de talento cualificado en ciberseguridad (14,1 %). No obstante, un 24,3 % de los profesionales reconocen que la captación de talento cualificado en ciberseguridad supone aún un desafío para su organización.

De esta forma, la construcción de sistemas de gestión que protejan la seguridad digital e identifiquen y mitiguen riesgos, junto con el desarrollo y atracción de talento especializado, son los ejes clave donde las organizaciones deberán seguir enfocándose con el objetivo de promover entornos *online* innovadores, sin comprometer la seguridad, para generar confianza y reputación entre la ciudadanía.

Approaching the Future 2022. Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles es la séptima edición de este informe anual que identifica y analiza 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, y con Global Alliance for Public Relations and Communication Management como *worldwide partner*, tiene como objetivo profundizar en la práctica empresarial e impulsar la innovación en materia de reputación y gestión de intangibles.

Para su elaboración, se lleva a cabo una metodología en dos fases que combina técnicas cualitativas y cuantitativas para ofrecer una triple perspectiva sobre los asuntos de la agenda empresarial: el punto de vista de los expertos para hacer una prospectiva del futuro, el de las empresas y organizaciones y el de la sociedad —a partir del análisis de las conversaciones en el ecosistema digital—.

FASE 1. IDENTIFICACIÓN DE LAS TENDENCIAS

1.ª Etapa - Análisis y prospectiva. Cada año elaboramos un mapa de tendencias a partir del análisis del contexto realizado a través del RADAR CANVAS, plataforma de inteligencia social e investigación de CANVAS Estrategias Sostenibles, y del observatorio de inteligencia y conocimiento de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership.

Para esta edición del estudio 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, expertos en investigación de mercados, que ofrecen una visión cualitativa y cuantitativa de la opinión pública sobre tendencias y expectativas sociales.



Punto de Fuga
THE VALUE OF PEOPLE INSIGHT

2.ª Etapa. Entrevistas a expertos especializados.

En esta edición, hemos contado con la colaboración de 9 expertos y expertas especializados en los cuatro bloques de análisis que ofrecen, a través de entrevistas en profundidad, su visión experta y prospectiva sobre las distintas temáticas identificadas, así como de los retos, las oportunidades y la previsible evolución futura de cada uno de los ámbitos de estudio.

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



Aitor Jauregui
Responsable de BlackRock para España, Portugal y Andorra



Andrea-Bonime Blanc
CEO GEK Risk Advisory



Farid Baddache
CEO Ksapa Sustainability



Gabriela González-Valdés
Directora general, Instituto de Auditores Internos de España



Italo Pizzolante
Director Cátedra Pizzolante & Socio fundador Pizzolante



José Luis Fernández
Director Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial (Universidad de Comillas)



Perrine Bouhana
Managing Director GlobeScan



Oriol Iglesias
Profesor titular y Director del Departamento de Marketing de ESADE Business School, Codirector del programa ejecutivo The Global CCO, dirección de reputación, marca, comunicación y ESG, y miembro fundador del *think tank* de marcas con conciencia Medinge Group



Silvina Bacigalupo
Presidenta de Transparencia Internacional

FASE II. ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS

3.ª Etapa - Encuesta a profesionales. Encuesta *online* realizada a 626 profesionales en 55 países³, principalmente con representación de España y Latinoamérica, para conocer la relevancia percibida respecto a las tendencias identificadas, así como la gestión e integración que se está realizando desde las organizaciones.

El trabajo de campo se ha llevado a cabo entre el 28 de febrero y el 30 de marzo de 2022.

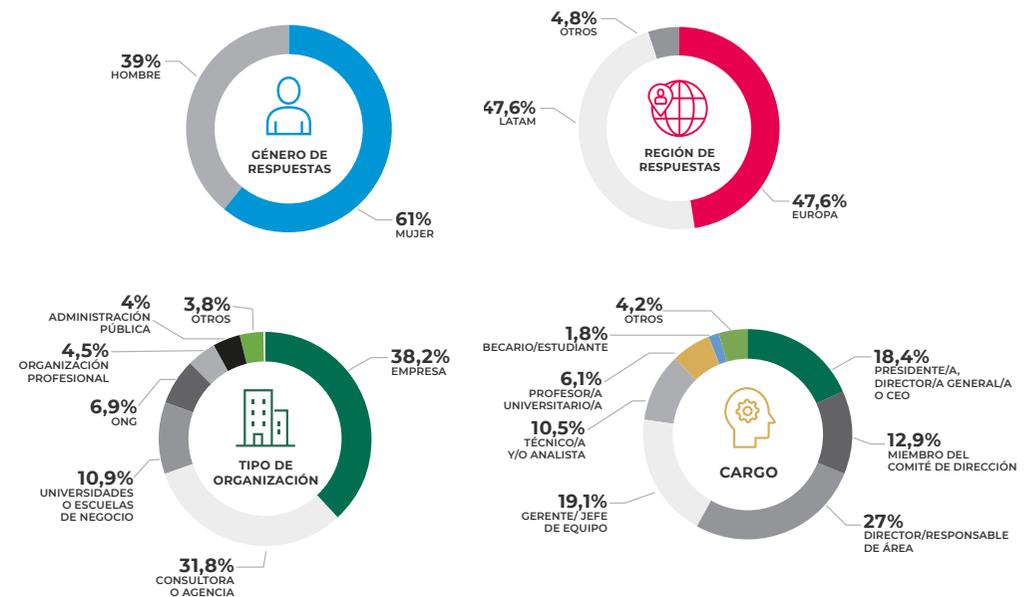
En esta edición, el cuestionario se ha difundido entre las empresas miembro de Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership, así como por una amplia red de entidades colaboradoras, cuyo apoyo en la difusión del cuestionario ha sido decisivo para elaborar el presente estudio. Estas organizaciones son: Asociación de Relacionistas Profesionales de Puerto Rico (ARPPR); Asociación de Marketing de España; Asociación para el Progreso de la Comunicación (APC); Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom España); Asociación de Directores de Comunicación de Panamá (Dircom Panamá); Asociación Española de Directivos de Sostenibilidad, DIRSE; BlackRock; B Lab Spain; Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial Universidad Pontificia de Comillas; Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina; DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano; ESADE Business School; Foro de Comunicación Corporativa (FOCCO); Foro

³ Austria, Afganistán, Alemania, Andorra, Arabia Saudí, Argentina, Australia, Bangladesh, Bolivia, Brasil, Burundi, Chad, Chile, Colombia, Costa Rica, Croacia, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Estados Unidos, Estonia, Finlandia, Francia, Georgia, Guatemala, Haití, Honduras, Iraq, Israel, Jamaica, Lituania, Mali, México, Myanmar, Namibia, Nicaragua, Palaos, Panamá, Paraguay, Perú, Polonia, Puerto Rico, Portugal, Reino Unido, República Dominicana, San Cristóbal y Nieves, Surinam, Togo, Turquía, Tuvalu, Ucrania, Uganda, Venezuela y Yemen.

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO CON TRES BLOQUES



PERFIL DE LOS ENCUESTADOS



de Marcas Renombradas Españolas; Fundación más Humano; Forética; GEK Risk Advisory; GlobeScan; Instituto de Auditores Internos; International Public Relations Network (IPRN); KANTAR; KPMG; Ksapa; Marcas con Valores; Pizzolante; Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas (PRORP); Reputation Lab; Universidad de Navarra - Master en Reputación Corporativa (MERC); Transparencia Internacional; Villafañe & Asociados; Weber Shandwick; Women Action Sustainability, WAS; World Compliance Association.

4.ª Etapa - Análisis de las conversaciones

online. Los ecosistemas digitales se pueden entender como una derivación natural de los ecosistemas humanos naturales. De esta forma, y para introducir la perspectiva social en *Approaching the Future*, se ha realizado un análisis de las conversaciones y valoraciones compartidas en estos ecosistemas a través del uso de algoritmos e inteligencia artificial con el apoyo del Aula de Mecenazgo de Corporate Excellence para la Innovación de Métricas y Gestión de Intangibles y el Centro de Investigación Social Aplicada (CISA) de la Universidad de Málaga.

En concreto, la evaluación de las tendencias en ecosistemas digitales se realiza a través de la recogida y análisis de información no solicitada de una muestra de comunicaciones en español de 125 fuentes extraídas de redes sociales, agregadores de noticias, sitios web oficiales de medios y foros especializados.

En 2022 se han analizado un total de 574.698 contenidos siguiendo los siguientes criterios de inclusión:

- Comunicaciones relacionadas con las temáticas de estudio.
- Comunicaciones escritas en español.
- Comunicaciones públicas que a las que se puede acceder sin estar suscrito a la fuente de datos o con permiso explícito del emisor de la comunicación.
- La edad del autor —cuando se dispone de ella—: mayor de 18 años al inicio del estudio.

Por el contrario, los criterios de exclusión definidos han sido los siguientes:

- Comunicaciones con componentes políticos —o que puedan ser percibidas como tal—.
- Comunicaciones generadas por métodos de procedimiento automático (bots, posts falsos, entre otros).

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

- Presencia: Cuantifica el número de personas que han interactuado de manera significativa con el hilo de conversación. Para esto, se toma en cuenta la calidad de las comunicaciones aportadas al hilo a partir de la cantidad de respuestas por comentario y *shares*.

- Dominancia: Indicador de los orígenes de las temáticas de conversación en los ecosistemas digitales.
- Sentimiento: La emoción, positiva o negativa, de cada hilo de conversación. Este indicador se extrae empleando un algoritmo de análisis de lenguaje natural (NLU) para la identificación de emociones en el texto desarrollado por el CISA de la UMA. La intensidad emocional se mide en una escala de -1 a 1, donde -1 representa una intensidad absolutamente negativa, 0 representa la ausencia total de esta emoción; y 1 representa una intensidad absolutamente positiva. Esta variable se analiza a lo largo del informe en nubes de conceptos que utilizan un código de color asociado a sentimientos positivos (verde) y negativos (rojo) vinculados a cada tendencia.

CORPORATE EXCELLENCE – CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

**Ángel Alloza**CEO Corporate Excellence –
Centre for Reputation Leadership**Clara Fontán**Directora de *Approaching the Future* y
responsable de inteligencia y conocimiento
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 contratada
doctora en Universidad Rey Juan Carlos**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**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**Clara Suárez**

Beca, CANVAS Estrategias Sostenibles

AULA DE MECENAZGO EN MÉTRICAS Y
GESTIÓN DE INTANGIBLES. 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

Gustavo Fabian Vaccaro Witt

Responsable de Análisis y Métricas

Francisco Elías Cabrera Lara

Responsable del Banco de Datos

Andrea Peláez Repiso

Responsable de Protección de Datos

FUENTES Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TENDENCIAS TRANSVERSALES

B LAB SPAIN & FUNDACIÓN GABEIRAS. *Libro verde de las empresas con propósito*. Disponible en: <https://bit.ly/3MSmG1q>

CANVAS ESTRATEGIAS SOSTENIBLES (2022). *Propósito y reinención del capitalismo*. Disponible en: <https://bit.ly/3mvqIrl>

DELOITTE (2022). *Can you measure trust within your organization*. Disponible en: <https://bit.ly/3vtkzel>

EDELMAN (2022). *2022 Edelman Trust Barometer*. Disponible en: <https://bit.ly/3jWHAzM>

FINK, L. (2022). *The Power of Capitalism*. BlackRock. Disponible en: <https://bit.ly/37OnuoL>

FUTURE TODAY INSTITUTE (2022). *2022 Tech Trends Report*. Disponible en: <https://bit.ly/3xRg3HS>

GLOBESCAN (20 de agosto de 2021). *Insight of the Week: Corporate Affairs Professionals Perceive Growing Trust Among Their Stakeholders*. Disponible en: <https://bit.ly/36WXLtQ>

IPSOS (2021). *Global Trustworthiness Monitor. Is trust in crisis?* Disponible en: <https://bit.ly/3xXLYGV>

ISS & INSTITUTO DE INNOVACIÓN SOCIAL DE ESADE (2021). *CEOs en tiempos de incertidumbre. Ciclo Conferencias Connecting Through the Workplace*. Disponible en: <https://bit.ly/3vKvEGJ>

KING, R. (19 de enero de 2022). *Predictions 2022: Data can help address the world's biggest challenges - 5 experts explain how*. *Foro Económico Mundial*. Disponible en: <https://bit.ly/3MnENvm>

LLEÓ, A.; CHINCHILLA, N.; RUIZ-PÉREZ, F.; REY, C. & ALLOZA, Á. (2022). *Purpose Strength Project®: evidencias empíricas sobre la implantación del propósito corporativo*. Disponible en: <https://bit.ly/3OFB1Q7>

MACDONAL, A. (28 de diciembre de 2021). *Six Ways Leaders Can Adapt to the Workplace of 2022*. *MIT Sloan*. Disponible en: <https://bit.ly/3vLCUSz>

MARCAS CON VALORES (2022). *Estudio MCONV 2022. La era de las consecuencias*. Disponible en: <https://bit.ly/3xUdLYL>

OXFORD UNIVERSITY & GLOBESCAN (2021). *Global Corporate Affairs Survey Report*. Disponible en: <https://bit.ly/3koHQYk>

SCHWAB, K. (17 de enero de 2022). *This is what a new model of governance could look like*. *Foro Económico Mundial*. Disponible en: <https://bit.ly/37LyGm4>

YOUNGER, R.; MAYER, C. & ECCLES, R.G. (2020). *Enacting Purpose within the Modern Corporation*. Disponible en: <https://bit.ly/3MQZ90D>

FUENTES Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y MARCA

AON (2021). *2021 Global Risk Management Survey*. Disponible en: <https://aon.io/3xVRU3h>

BRAND FINANCE (2021). *GIFT 2021*. Disponible en: <https://bit.ly/3tPoGiq>

CANVAS ESTRATEGIAS SOSTENIBLES (2022). *Propósito y reinención del capitalismo*. Disponible en: <https://bit.ly/3mvaqlr1>

COMISIÓN EUROPEA (Abril de 2022). *Standard Eurobarometer 96 - Winter 2021-2022*. Disponible en: <https://bit.ly/3uXQpiY>

COTEC & INSTITUTO VALENCIANO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS (2021). *La economía intangible en Italia, Portugal y España*. Disponible en: <https://bit.ly/3JYnMGw>

DE SMET, A.; DOWLING, B.; MUGAYAR-BALDOCCHI, M. & SCHANINGER, B. (8 de septiembre de 2021). 'Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours. *McKinsey*. Disponible en: <https://mck.co/3kf8anl>

DELOITTE (2022). *2022 Global Marketing Trends. Thriving through Customer Centricity*. Disponible en: <https://bit.ly/3xJQeJR>

EDELMAN (2022). *2022 Edelman Trust Barometer*. Disponible en: <https://bit.ly/3jWHAzM>

EL PAÍS (8 de diciembre de 2021). El jefe de una empresa que echó en masa a 900 empleados por Zoom se disculpa por las formas, pero mantiene los despidos. *El País*. Disponible en: <https://bit.ly/37MToCf>

GULATI, R. (22 de marzo de 2022). The Great Resignation or the Great Rethink? *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://bit.ly/3OGzVU5>

IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE (2022). *Consumers want it all: Hybrid shopping, sustainability, and purpose-driven brands*. Disponible en: <https://ibm.co/3ODXltj>

KROPP, B. & MCRAE, E.R. (13 de enero de 2022). 11 Trends that Will Shape Work in 2022 and Beyond. *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://bit.ly/3LIWuvf>

LLYC (2021). *Deep digital journey. El viaje hacia la transformación digital de las compañías*. Disponible en: <https://bit.ly/38RzvtF>

MARCAS CON VALORES (2022). *Estudio MCONV 2022. La era de las consecuencias*. Disponible en: <https://bit.ly/3xUdLYL>

PUNTO DE FUGA (2022). *Sociedad transpandémica. (Re)aprendiendo a vivir*. Disponible en: <https://bit.ly/3My9Y7n>

REPTRAK (2022). *The Ultimate Reputation Guide*. Disponible en: <https://bit.ly/3JYXDYb>

SÁNCHEZ-SILVA, C. (3 de enero de 2022). Estos serán los 'trending topics' en los centros de trabajo de 2022. *El País*. Disponible en: <https://bit.ly/3rOXxf2>

STEELCASE (2022). *Qué quieren los trabajadores en la nueva era del trabajo híbrido*. Disponible en: <https://bit.ly/3OGxm4p>

US BUREAU OF LABOR STATISTICS (2022). *2022 Job Openings and Labor Turnover Survey*. Disponible en: <https://bit.ly/38ydxfm>

USC ANNENBERG CENTER FOR PUBLIC RELATIONS (2022). *The Future of Corporate Activism. Global Communication Report*. Disponible en: <https://bit.ly/3rXbuFE>

VERBO, M.L. (4 de septiembre de 2021). Telefónica, Santander, BBVA, Repsol, Inditex... Así vuelven las grandes empresas a la oficina. *Expansión*. Disponible en: <https://bit.ly/3KJJPXV>

WILES, J. (9 de diciembre de 2021). Great Resignation or Not, Money Won't Fix All Your Talent Problems. *Gartner*. Disponible en: <https://gtnr.it/3vMmdGT>

ZAGORSKY, J.L. (11 de enero de 2022). The 'great resignation': Historical data and a deeper analysis show it's not as great as screaming headlines suggest. *The Conversation*. Disponible en: <https://bit.ly/37Lj8id>

ACCENTURE (2021). *Alcanzando las cero emisiones netas en 2050*. Disponible en: <https://accntu.re/38MG292>

B LAB (2021). *SDG Insights Report*. Disponible en: <https://bit.ly/3KDjRiS>

BANCO MUNDIAL (2022). *La mujer, la Empresa y el Derecho 2022*. Disponible en: <https://bit.ly/3OZ9A44>

BLACKROCK (2022). BlackRock Investment Stewardship. Disponible en: <https://bit.ly/3wSRk49>

CAMBRIDGE (2021). *Sustainable development report 2021. SDG Index and Dashboard*. Disponible en: <https://bit.ly/387fUWl>

CANVAS ESTRATEGIAS SOSTENIBLES (2021). *Agenda 2030 en los medios de comunicación: 3 propuestas para impulsar los ODS*. Disponible en: <https://bit.ly/3w5cxHC>

CLOSINGAP (2022). *II Índice ClostinGap*. Disponible en: <https://bit.ly/3kJ1Q8i>

FORÉTICA (2022). *Tendencias y claves ESG 2022*. Disponible en: <https://bit.ly/3vLexpq>

FROELICHER, M. & DARDEN, K. (1 de febrero de 2022). Progress toward corporate diversity requires more than ticked boxes and token hires. *S&P Global*. Disponible en: <https://bit.ly/3LRldrG>

GALLEGO, J.L. (13 de noviembre de 2021). La cumbre de Glasgow concluye sin atender a la emergencia climática. *El Confidencial*. Disponible en: <https://bit.ly/3sdhOf7>

GARCIA VEGA, M. A. (23 de abril de 2022). La mirada feminista se abre paso en la economía. *El País*. Disponible en: <https://bit.ly/3LGKAwh>

GLOBAL SUSTAINABLE INVESTMENT ALLIANCE (2021). *Global Sustainable Investment Review 2020*. Disponible en: <https://bit.ly/3vK1LaU>

GLOBESCAN & THE SUSTAINABILITY INSTITUTE (2021). *GlobeScan-SustainAbility Survey 2021. Evaluating Progress on the SDGs*. Disponible en: <https://bit.ly/3P8v4vt>

INSTITUTE OF INTERNATIONAL FINANCE (2022). *Integrity through Alignment: A 2022 Roadmap for Global Standards and Market-led Approaches in Sustainable Finance*. Disponible en: <https://bit.ly/3OX7OAT>

KPMG (2021). *Métricas ESG en los sistemas de remuneración*. Disponible en: <https://bit.ly/3wcG02u>

MARKOVITZ, G. (17 de septiembre de 2021). How will we fund the shift to a more sustainable future? 4 experts explain. *World Economic Forum*. Disponible en: <https://bit.ly/39FMCib>

MATTISON, R. & DE LONGEVIALLE, B. (31 de enero de 2022). *Key Trends that will Drive the ESG Agenda in 2022*. *S&P Global*. Disponible en: <https://bit.ly/3OWJ37u>

MEDINA, A. (14 de febrero de 2022). ¿Qué asuntos vigilarán los inversores en las juntas? *Expansión*. Disponible en: <https://bit.ly/3MONTsb>

MIT SLOAN (2021). *Sharing Value for Ecosystem Success*. Disponible en: <https://bit.ly/38S6iPk>

MSCI. (2021). *The UN Sustainable Development Goals. How Do Companies Stack Up?* Disponible en: <https://bit.ly/3Fi7uaP>

NOVACEK, G.; LEE, J. & KRENTZ, M. (Mayo de 2021). It's Time to Reimagine Diversity, Equity, and Inclusion. *Boston Consulting Group*. Disponible en: <https://on.bcg.com/3w8kl5Q>

ONU (2021). *Financing for Sustainable Development Report 2021*. Disponible en: <https://bit.ly/3MSJjTc>

ONU (2021). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Disponible en: <https://bit.ly/3sd71L3>

ONU (2022). *High-Level Expert Group on the Net-Zero Emissions Commitments of Non-State Entities*. Disponible en: <https://bit.ly/3FdUqmN>

PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS (2022). *UN Alliance for SDG Finance*. Disponible en: <https://bit.ly/3saOFB9>

S&P Global (2022). *Most companies aren't setting basic climate targets, putting net zero out of reach*. Disponible en: <https://bit.ly/37cFuc6>

SUSTAINABLE FITCH (2022). *ESG Credit Trends 2022*. Disponible en: <https://bit.ly/37eqCd9>

UNFCCC (2021). *Race To Zero Campaign*. Disponible en: <https://bit.ly/3K1ZrFl>

WORLD ECONOMIC FORUM (2022). *Global Risks Report 2022*. Disponible en: <https://bit.ly/3saorIH>

BONIME-BLANC, A. (15 de diciembre de 2021). Business and Digital Democracy: Observations from the Summit for Democracy. *Diplomatic Courier*. Disponible en: <https://bit.ly/3P4rORo>

CASTILLO, I. (19 de marzo de 2022). Qué esperar del reporte no financiero en 2022. *CANVAS Estrategias Sostenibles*. Disponible en: <https://bit.ly/3L3jbnj>

CNMV (2022). *Informe sobre la supervisión por la CNMV de los EINF y principales áreas de revisión de las cuentas del ejercicio siguiente. Ejercicio 2020*

DOMÍNGUEZ, M. & BARRIOCANAL, J. (19 de febrero de 2022). El 61% del Ibex incluye a su responsable de ESG en su comité de dirección. *El Economista*. Disponible en: <https://bit.ly/37kWjBF>

EDELMAN (2022). *2022 Edelman Trust Barometer*. Disponible en: <https://bit.ly/3jWHAzM>

EFRAG (2021). *Proposals for a relevant and dynamic EU sustainability reporting standard setting*. Disponible en: <https://bit.ly/3KV9M0F>

HERREN LEE, A. (15 de marzo de 2021). *Public Input Welcomed on Climate Change Disclosures. U.S. Security and Exchanges Commission (SEC)*. Disponible en: <https://bit.ly/3P3IQ28>

HYLAS, M.; TAY, O. & BROSSY, S. (4 de enero de 2022). Board Dialogue on DEI. *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*. Disponible en: <https://bit.ly/3FjYiTo>

IÑIGUEZ DE ONZOÑO, S. (9 de enero de 2022) ¿Es perverso el metaverso? Hobbes pensaría que sí. *The Conversation*. Disponible en: <https://bit.ly/3FB8uqZ>

KPMG (2022). *Consideraciones de ciberseguridad para 2022*. Disponible en: <https://bit.ly/3sgon0g>

MADZOU, L. & LANGE, D. (1 de marzo de 2021). A 5-Step Guide to Scale Responsible AI. *World Economic Forum*. Disponible en: <https://bit.ly/383XXbt>

MCKINSEY (2021). *The state of AI in 2021*. Disponible en: <https://mck.co/3vNaPeP>

PWC & WOMEN ACTION SUSTAINABILITY (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/3yelyj7>

ROTHSTEIN, S.; KETU, Y. & TAY, O. (4 de mayo de 2022). How to Focus the Company Around ESG Priorities. *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*. Disponible en: <https://bit.ly/3ks8Xet>

TRIANA, C. (23 de febrero de 2021). *Una veintena de valores del IBEX eleva la sostenibilidad al primer nivel del consejo. Social Investor*. Disponible en: <https://bit.ly/38auixd>

WUNDERMAN THOMPSON (2022). *Into The Metaverse*. Disponible en: <https://bit.ly/3yqjAx4>



2022
APPROACHING THE FUTURE
TENDENCIAS EN REPUTACIÓN
Y GESTIÓN DE INTANGIBLES

Consulta todos los materiales en
www.approachingthefuture.com



Más información:
info@corporateexcellence.org

Te agradecemos que puedas dar difusión a los resultados de *Approaching the Future 2022*.
Por favor, siempre que utilices y difundas el estudio incluye la autoría de esta forma:

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership & CANVAS Estrategias Sostenibles (2022).
Approaching the Future 2022. Tendencias en reputación y gestión de intangibles.

© 2022, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership & CANVAS Estrategias Sostenibles
Todos los derechos reservados