

**APPROACHING
THE FUTURE
2023**
TENDENCIAS EN
REPUTACIÓN Y GESTIÓN
DE INTANGIBLES

UN INFORME DE

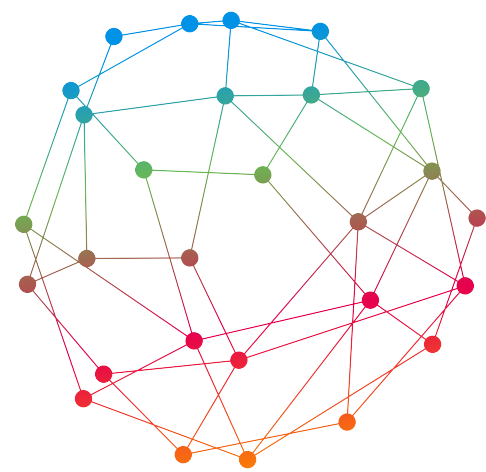


EN COLABORACIÓN CON



WORLDWIDE PARTNER





2023

APPROACHING THE FUTURE

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y GESTIÓN DE INTANGIBLES

PARTNERS

accenture

A) P (C) ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA COMUNICACIÓN

apce ASOCIACIÓN PORTUGUESA DE MARKETING

arppr ASOCIACIÓN RELACIONISTAS PROFESIONALES DE PUERTO RICO

AMKT Asociación de Marketing de España

cc asodircom República Dominicana

BlackRock

BIG BRANDS BRANDMARKETING & HUMAN RELATIONS

CM&GI Cátedra de Métricas & Gestión de Intangibles

café tajpa MARKETING DE REPUTACIÓN

CÁTEDRA IBERDROLA DE ÉTICA ECONÓMICA Y EMPRESARIAL COMILLAS IBERDROLA

CISA CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOCIAL APLICADA Universidad de Málaga

COMUNICANDES Latam

dircom Panamá Asociación de Directores de Comunicación de Panamá

DIRSE

esade

focco

Foro de Marcas Renombradas Españolas

GEC RISK ADVISORY

Globe Scan Know your world. Lead the future.

Instituto de Auditores Internos de España

JeffreyGroup

KANTAR

KPMG

ksapa

LAUNIO Asociación de Entidades Sociales y Sociales

LLYC

MARCAS CON VALORES

Pizzolante

Pizzolante cátedra itinerante compartir + enseñar + aprender

Political Intelligence

Punto de Fuga THE VALUE OF PEOPLE INSIGHT

Reputation Lab

RepTrak

TRANSPARENCY INTERNATIONAL ESPAÑA

U ma UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

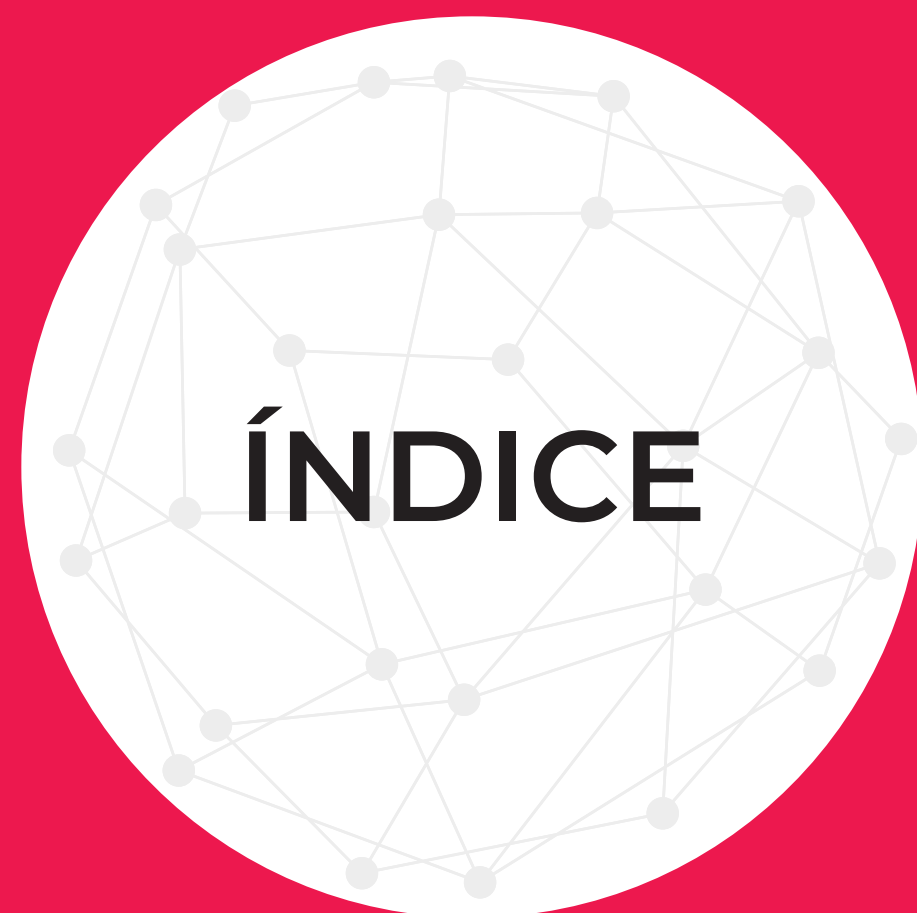
Universidad de Navarra FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Villafañe & ASOCIADOS CONSULTORES

WOMEN ACTION SUSTAINABILITY

Weber Shandwick

21gramos



CARTA DE PRESENTACIÓN

FICHA TÉCNICA

PRINCIPALES RESULTADOS GLOBALES

- Tendencias más relevantes y en las que más están trabajando las organizaciones
- Prioridades por zonas geográficas
- La visión de la alta dirección

PRINCIPALES RESULTADOS POR TENDENCIAS

- La sostenibilidad se consolida en los modelos de negocio
- Liderazgo responsable para la cohesión social
- Reputación corporativa, prioridad estratégica
- La comunicación corporativa ante nuevos retos
- La tecnología como eje transformador de las organizaciones
- El propósito corporativo en el centro de la estrategia empresarial
- La era del trabajo híbrido y flexible
- El rol de las marcas corporativas en un escenarios de incertidumbre y cambio constante
- El rol del consejo de administración en la gestión ASG
- Última llamada para responder a la emergencia climática

METODOLOGÍA

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

FUENTES Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARTA DE PRESENTACIÓN

Approaching the Future cumple ocho años, un número que, en posición horizontal, nos recuerda al símbolo del infinito porque no se puede determinar ni el principio ni el fin del mismo, ya que todos sus elementos están conectados. Y creemos que algo similar ocurre este año con las diez tendencias que identifica el informe; diez ámbitos que están conectados y relacionados entre sí, sin poder explicarse los unos sin los otros. Para comprender las tendencias de esta edición es necesario adoptar una visión global e integrada que considere su interdependencia.

En 2023 consolidamos, por tanto, **una visión transversal e interconectada de las tendencias**, gracias a la elevada percepción de importancia que la mayoría de los temas tienen para los más de 1.200 profesionales consultados.

De acuerdo con los resultados obtenidos, **las tendencias más relevantes están relacionadas con la razón de ser y los valores de las organizaciones**, lo que refleja un aumento de la conciencia sobre el papel de las empresas como agentes sociales, responsables y de transformación en su entorno.

Así, observamos cómo la integración de la sostenibilidad y los criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) es la tendencia que más ha crecido respecto a 2022 y se posi-

ciona como el principal tema en orden de importancia para la mitad de las organizaciones (55,7 %); que aseguran, además, estar trabajando para impulsar una visión de triple impacto (49,6 %) en sus modelos de negocio.

En esta edición destaca, también, **la importancia de impulsar el liderazgo responsable** —al igual que ocurría en 2022—, y crece la relevancia de la gestión de la reputación y de la comunicación como herramientas estratégicas para la construcción y diseño del modelo de empresa con futuro.

En un segundo nivel de prioridad, **emergen aspectos clave que permiten adaptarse a un entorno en constante cambio, donde tanto el mercado como las expectativas sociales se encuentran en un proceso de transformación profunda**. En este sentido, temas como la digitalización y la ciberseguridad se convierten en aspectos fundamentales para la prevención y mitigación de riesgos. En relación a ello, y como novedad en esta edición, **hemos tratado de profundizar en los ámbitos en los que la tecnología está generando las mayores transformaciones dentro de las organizaciones**. Esto nos ha permitido demostrar que la relación con los equipos y con los clientes son los puntos en los que la tecnología está teniendo un mayor impacto.



CARTA DE PRESENTACIÓN

Este año observamos, a su vez, cómo el propósito corporativo —aunque desciende cinco posiciones respecto al *ranking* de 2022—, sigue siendo una palanca fundamental en la transformación cultural de las empresas.

Estamos ante un tiempo de evolución constante en el que las organizaciones deben asumir un papel protagonista en la construcción de un futuro sostenible para todos. Como indica el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en su último informe: «los negocios del futuro serán los que contribuirán a que 9 billones de personas vivan decentemente, dentro de los límites planetarios, a mitad de este siglo. Las empresas deben liderar este cambio. La supervivencia y el éxito a largo plazo de estas dependen de que existan sociedades que prosperen y un planeta sano donde todos podamos vivir».

Approaching the Future se consolida como una herramienta estratégica para entender los temas clave que están impactando la agenda empresarial, y ofrece una mirada profunda sobre el estado de madurez de la gestión de los intangibles en las organizaciones.

Una vez más, este estudio no hubiera sido posible sin la fuerza de las alianzas; el compromiso entre Corporate Excellence y CANVAS Estrategias Sostenibles, Global Allian-

ce y una amplia red de expertos y entidades colaboradoras. Pero, sobre todo, no hubiese sido posible sin cada uno de los profesionales que han compartido con nosotros su visión experta. *Approaching the Future* es, cada vez más, global e internacional. En este sentido, nos complace saber que en esta edición hemos contado con la participación de más de 1.200 profesionales de 53 países, lo que supone un incremento del 100 % respecto a la edición anterior. Y que **la representación de la alta dirección ha crecido hasta el 47,2 %, lo que nos da una pista sobre la importancia estratégica que realmente están adquiriendo los intangibles en los entornos de decisión de las organizaciones.** Este es, por tanto, el gran legado de *Approaching the Future*: contribuir al avance y desarrollo de la gestión de intangibles en las organizaciones. Así que, desde aquí, queremos darte las gracias también a ti, porque sin tu convicción y profesionalidad no sería posible. Gracias por ser parte de la revolución de la reputación y los intangibles.

¡Construyamos el **futuro** que queremos!



Clara Fontán

Dirección de *Approaching the Future* & Director of Intelligence & Knowledge Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership



Ángel Alloza

CEO Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership



Isabel López Triana

Cofundadora y Directora General CANVAS Estrategias Sostenibles



Claudina Caramuti

Cofundadora y Directora de Desarrollo CANVAS Estrategias Sostenibles



Constanza Nieto

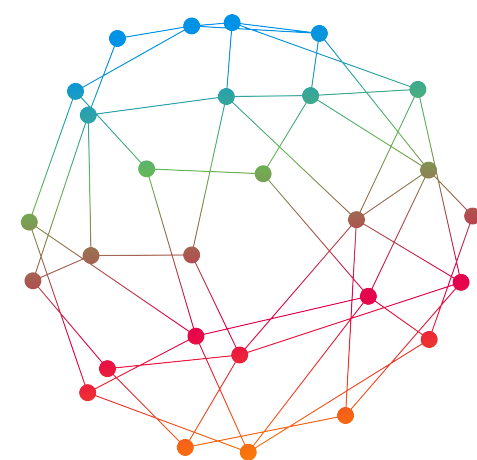
Directora de proyectos CANVAS Estrategias Sostenibles

SOBRE APPROACHING THE FUTURE

Approaching the Future es el informe anual elaborado por Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership junto a CANVAS Estrategias Sostenibles, y Global Alliance for Public Relations and Communication Management como *worldwide partner*.

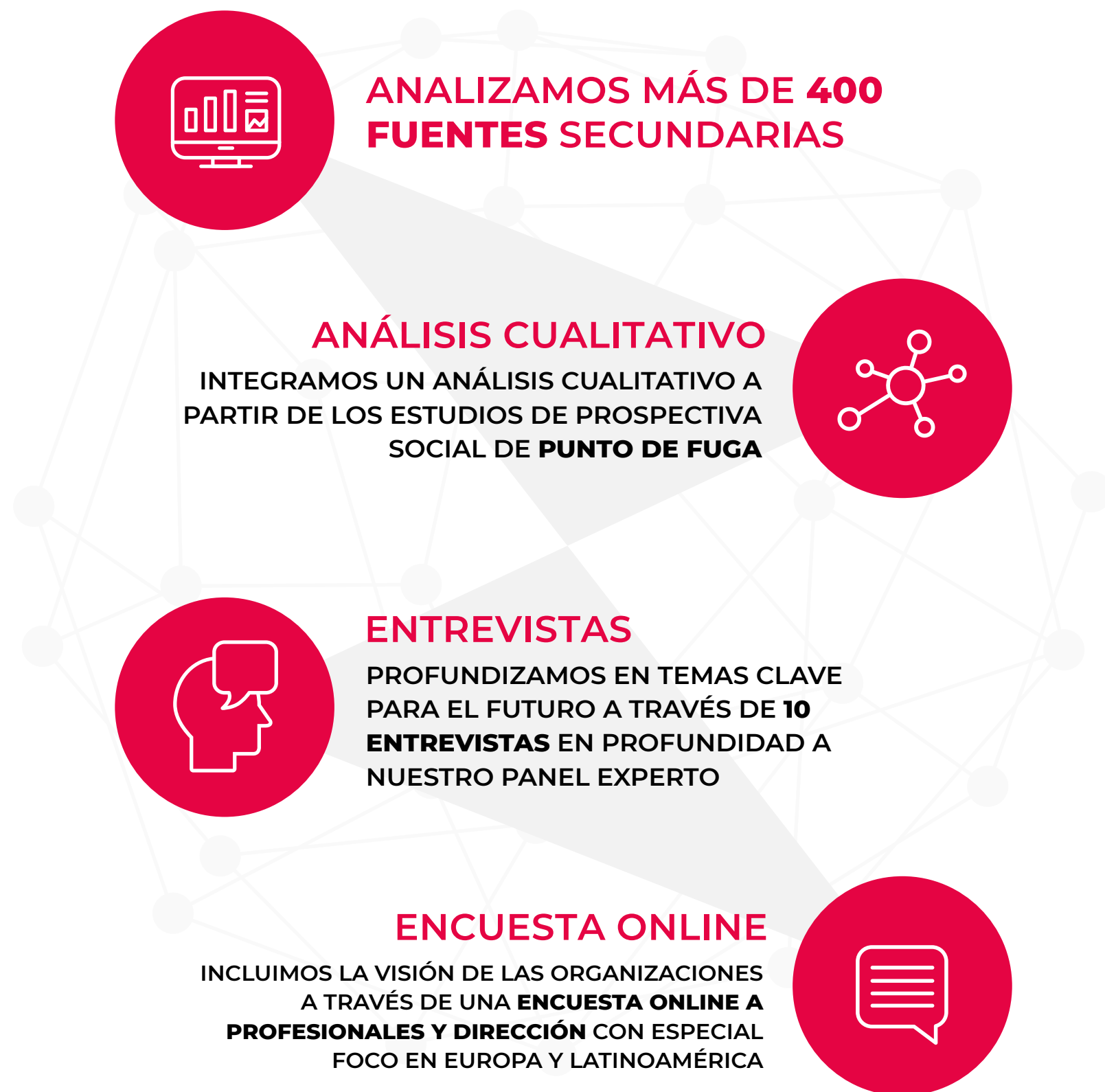
Approaching the Future analiza las tendencias globales en reputación y gestión de intangibles que mayor impacto generan en la gestión de las organizaciones.

En 2023 publicamos la **octava edición de este estudio** con el objetivo de ofrecer una visión en profundidad de las tendencias a partir de una metodología innovadora y completa a través de diversos análisis cuantitativos y cualitativos.



2023 APPROACHING THE FUTURE TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y GESTIÓN DE INTANGIBLES

APPROACHING THE FUTURE se consolida como informe de referencia internacional en reputación y gestión de intangibles



FICHA TÉCNICA

Fase 1 Identificación de las tendencias

ANÁLISIS Y PROSPECTIVA & VISIÓN DE LOS EXPERTOS

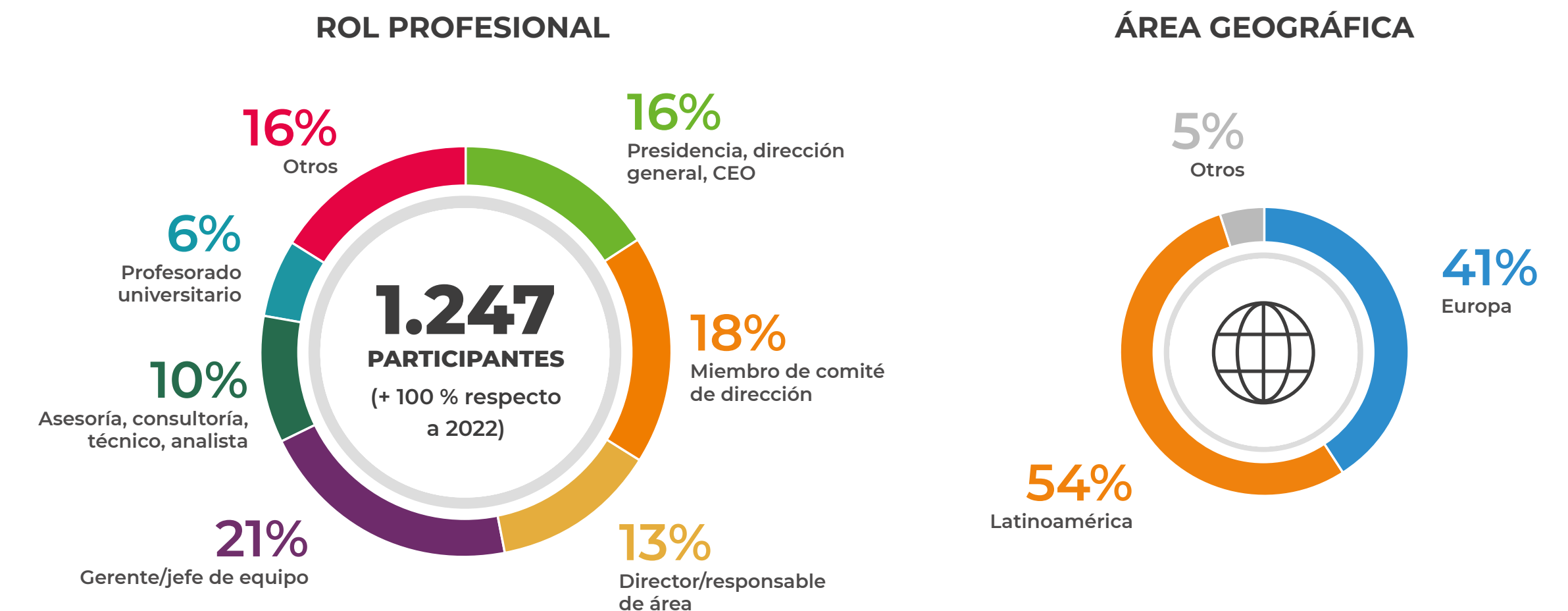
Entrevistamos a **10 expertos y expertas** sobre su visión del futuro y temas clave que afectan a la gestión de las organizaciones.



Fase 2 Análisis de las tendencias

VISIÓN DE LOS PROFESIONALES

Cuestionario online a profesionales y a alta dirección



En 2023 un 47 % de las respuestas pertenecen a profesionales en puestos de alta dirección



PRINCIPALES

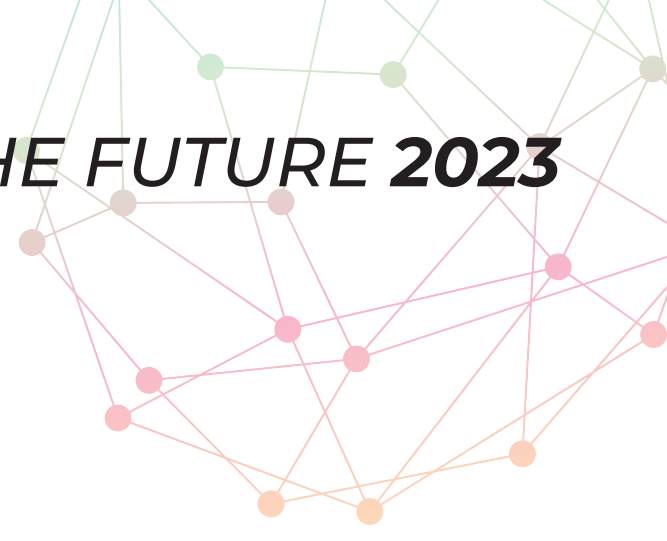
RESULTADOS

GLOBALES

Tendencias más relevantes y en las que más están trabajando las organizaciones

Prioridades por zonas geográficas

La visión de la alta dirección



TENDENCIAS MÁS RELEVANTES

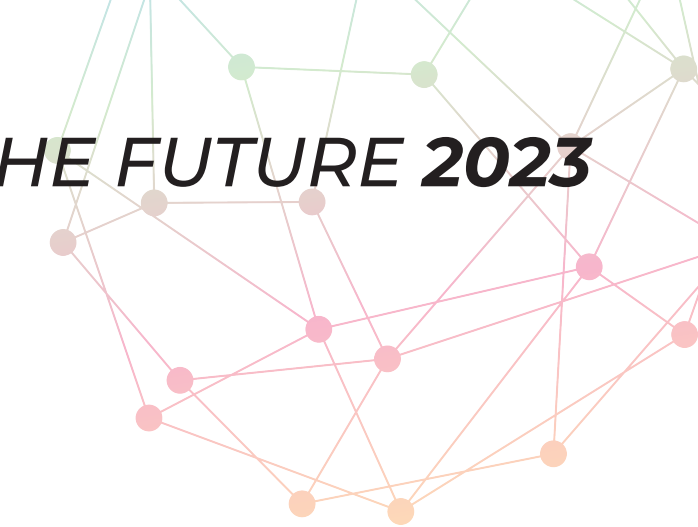
Approaching the Future 2023 presenta 10 grandes tendencias que impactan en la agenda y la estrategia empresarial, ofreciendo una visión transversal e interconectada de todas las temáticas analizadas.

Se observa un aumento de importancia en todas las tendencias; y de acuerdo con más de los 1.200 profesionales consultados, los aspectos más relevantes están relacionados con la razón de ser de las organizaciones y los valores corporativos. Este resultado refleja un incremento de la consciencia sobre la trascendencia del rol de las empresas como agentes sociales, responsables y de transformación en los entornos en los que operan.



PRINCIPALES RESULTADOS GLOBALES

TENDENCIAS MÁS RELEVANTES



RANKING DE LAS TENDENCIAS MÁS RELEVANTES PARA LAS ORGANIZACIONES

RANKING 2023	TENDENCIA	EVOLUCIÓN RESPECTO A 2022
1	SOSTENIBILIDAD & ASG	+6
2	LIDERAZGO RESPONSABLE	=
3	REPUTACIÓN CORPORATIVA	+2
4	COMUNICACIÓN CORPORATIVA	+2
5	DIGITALIZACIÓN & CIBERSEGURIDAD	-2
6	PROPÓSITO CORPORATIVO	-5
7	FUTURO DEL TRABAJO	+1
8	MARCA CORPORATIVA	+1
9	GOBIERNO CORPORATIVO	-5
10	EMERGENCIA CLIMÁTICA	=

PRIMER NIVEL DE RELEVANCIA

El primer nivel de relevancia engloba las tendencias más valoradas por los profesionales. En esta edición destacan temas relacionados con la transformación de las organizaciones hacia modelos más sostenibles y responsables.

De esta forma, la integración de la sostenibilidad y de los criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) es la tendencia que más crece respecto a 2022 y se posiciona como el principal tema de importancia para los profesionales.

En segundo lugar, en este primer de nivel de importancia y al igual que en 2022, destaca la necesidad de desarrollar un liderazgo responsable asentado en la creación de valor a largo plazo para todos los grupos de interés, así como la correcta gestión de la reputación y la comunicación, ámbitos que irrumpen con fuerza en esta edición como elementos clave para impulsar el posicionamiento de las organizaciones como agentes sociales generadores de confianza.

SEGUNDO NIVEL DE RELEVANCIA

En este nivel se sitúan aspectos clave para adaptarse a un contexto incierto que se traduce en cambios tanto en el mercado como en las necesidades de los grupos de interés, que exigen profundas transformaciones en los procesos organizacionales y en el papel de las empresas en la sociedad.

De esta forma, destaca, en primer lugar, la digitalización y ciberseguridad, cuestión fundamental en la prevención y mitigación de riesgos. Le sigue el propósito corporativo, que desciende cinco posiciones respecto al ranking de 2022, aunque mantiene su rol como palanca fundamental para la generación de diferenciación duradera en el tiempo e impulso de la transformación y consolidación de la cultura en las empresas.

También en este nivel se identifican como tendencias principales la adaptación a las nuevas formas de trabajo y la evolución de las marcas corporativas, que definen su posicionamiento alineado con el propósito de la organización y con la realidad y los retos sociales, éticos y ambientales.

TERCER NIVEL DE RELEVANCIA

El tercer nivel de relevancia engloba a aquellas tendencias con menor relevancia para los profesionales. Así, aparecen cuestiones como la gobernanza corporativa, que decrece en cinco posiciones en el ranking respecto a 2022, o la gestión ante la emergencia climática, ámbito que, por segundo año consecutivo, vuelve a estar entre los últimos lugares de relevancia.

Se trata de aspectos clave en el contexto actual, cuyos resultados en Approaching the Future 2023 indican que se están gestionando desde visiones más globales y transversales como la sostenibilidad y el liderazgo responsable, ámbitos situados en las primeras posiciones de importancia.

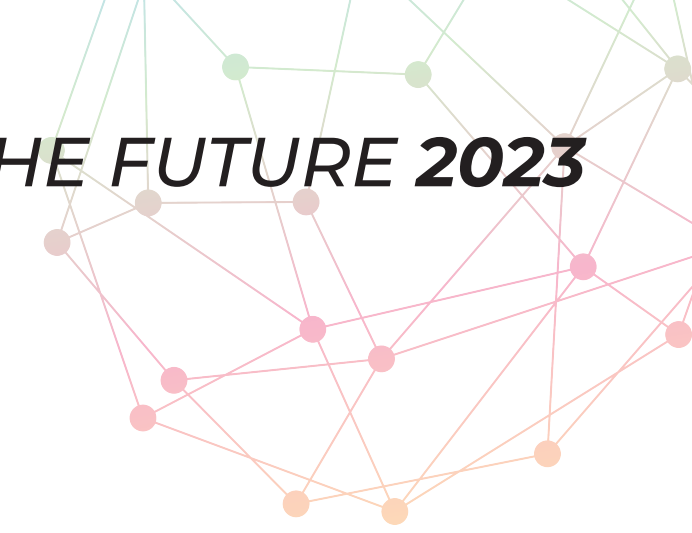
En 2023 la tendencia más relevante es la sostenibilidad, seguida por el liderazgo responsable; que es, a su vez, el tema más importante para 6 de cada 10 directivos

Crece la conciencia sobre el rol de las empresas como agentes sociales, responsables y de transformación en su entorno

PRINCIPALES RESULTADOS GLOBALES

TENDENCIAS EN LAS QUE MÁS ESTÁN TRABAJANDO LAS ORGANIZACIONES

APPROACHING THE FUTURE 2023



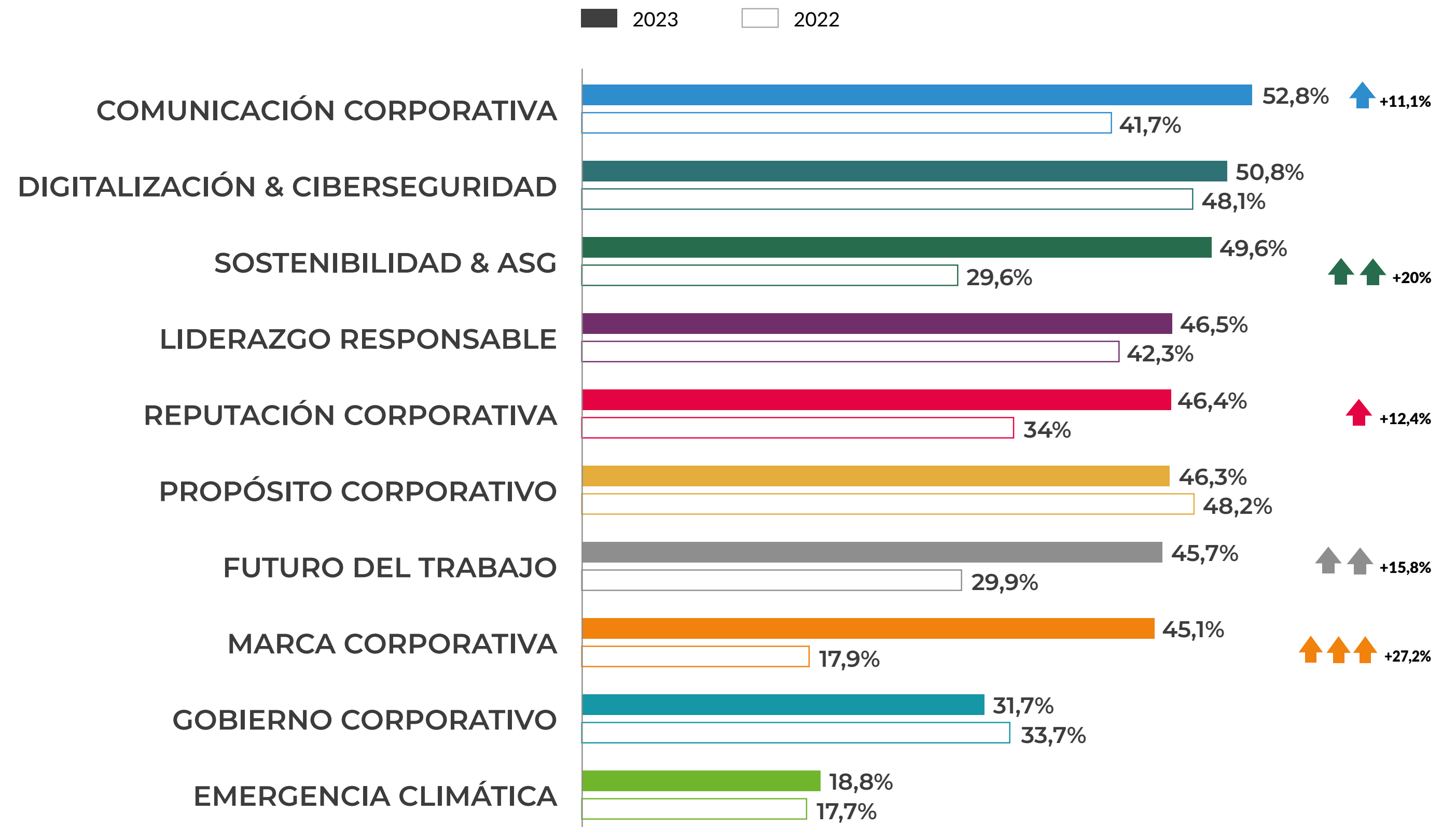
TENDENCIAS EN LAS QUE MÁS ESTÁN TRABAJANDO LAS ORGANIZACIONES

La tendencia en la que afirman estar trabajando más las organizaciones es la comunicación corporativa, con un 52,8 % de profesionales que entiende este asunto como ámbito de trabajo prioritario.

Otro tema clave, como principal foco de esfuerzo para las empresas en la actualidad, es la digitalización y la ciberseguridad, que por segundo año consecutivo se encuentra en esta posición. En cuanto a la sostenibilidad, el número de empresas que trabajan en impulsar este ámbito de forma prioritaria crece hasta en 20 puntos respecto a 2022. Existe, por tanto, una correspondencia directa entre la importancia que adquiere la sostenibilidad en la agenda empresarial y los recursos que se dedican para su desarrollo en el día a día.

No obstante, y teniendo en cuenta la evolución de 2022 a 2023, destaca el importante esfuerzo destinado por parte de las organizaciones en gestionar la marca corporativa, siendo esta tendencia la que más ha crecido en términos de esfuerzos

TENDENCIAS EN LAS QUE MÁS ESTÁN TRABAJANDO LAS ORGANIZACIONES



FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023

PRINCIPALES RESULTADOS GLOBALES

TENDENCIAS EN LAS QUE MÁS ESTÁN TRABAJANDO LAS ORGANIZACIONES

La comunicación corporativa es el aspecto en el que más trabajan las organizaciones en 2023

La marca corporativa es el ámbito que más crece en relación a la edición anterior, se observa un crecimiento significativo de más de 27 puntos

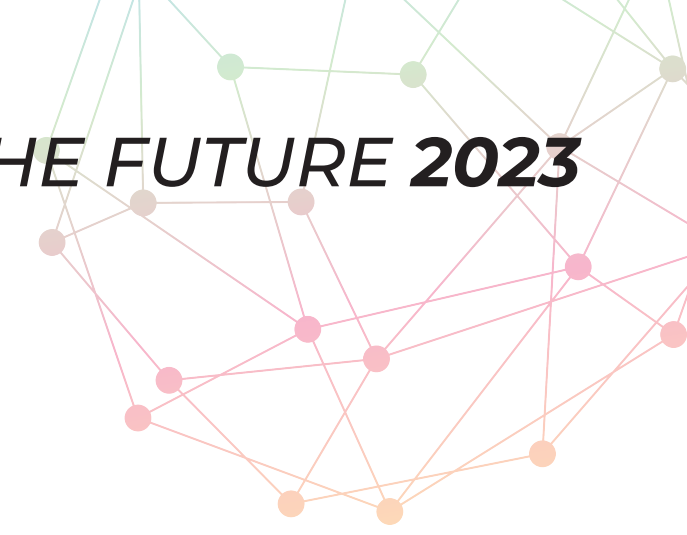
Las organizaciones están dedicando sus esfuerzos a un gran número de temas para avanzar en la gestión de intangibles e impulsar la transformación de sus negocios

y recursos frente a la edición anterior, con un incremento del 27,2 %. En concreto, en esta edición el 45,1% de las organizaciones asegura trabajar en el desarrollo de la marca corporativa como plataforma de relación con los grupos de interés, orientando su gestión hacia el desarrollo de un posicionamiento claro ante los temas de interés general.

Otros cambios significativos se observan en el caso del futuro del trabajo, donde la proporción de organizaciones centradas en este tema es de 15,8 puntos superior a 2022. A su vez, también aumenta en 12,4 puntos las empresas que priorizan la gestión reputacional entre sus tareas clave.

A pesar de que estas tendencias experimentan cambios significativos en términos de intensidad y trabajo, a nivel general los resultados reflejan una interesante conclusión: en la actualidad, las organizaciones y sus profesionales están dedicando sus esfuerzos a un gran número de temas para avanzar en la gestión de intangibles; así, encontramos que cuatro de cada diez organizaciones trabajan de forma prioritaria hasta en ocho de los diez temas identificados.

APPROACHING THE FUTURE 2023

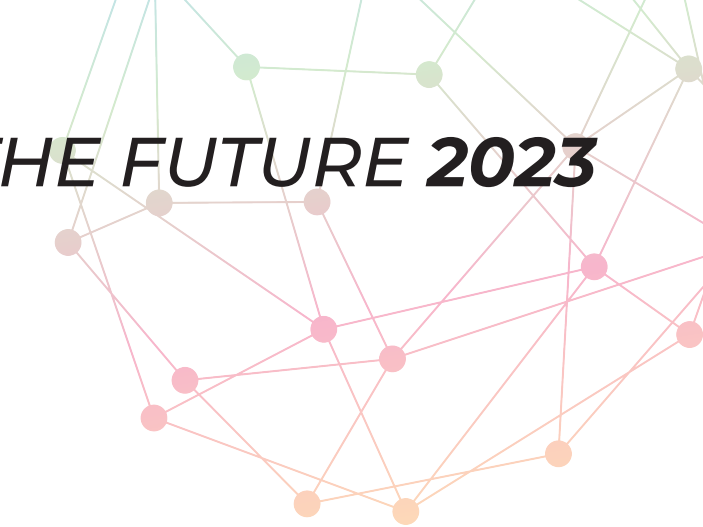


Por segundo año consecutivo, la emergencia climática es la tendencia en la que menos están trabajando las organizaciones, en línea con la situación de 2022. Estos resultados deben leerse de forma relativa, ya que los diez temas que presenta *Approaching the Future 2023* son, en su totalidad, claves para el modelo de empresa con futuro. Además, la respuesta a la emergencia climática se puede englobar en otros asuntos más generales como es la gestión de la sostenibilidad y los asuntos ASG, que sí lidera el ranking de prioridades estratégicas.

PRINCIPALES RESULTADOS GLOBALES

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

APPROACHING THE FUTURE 2023

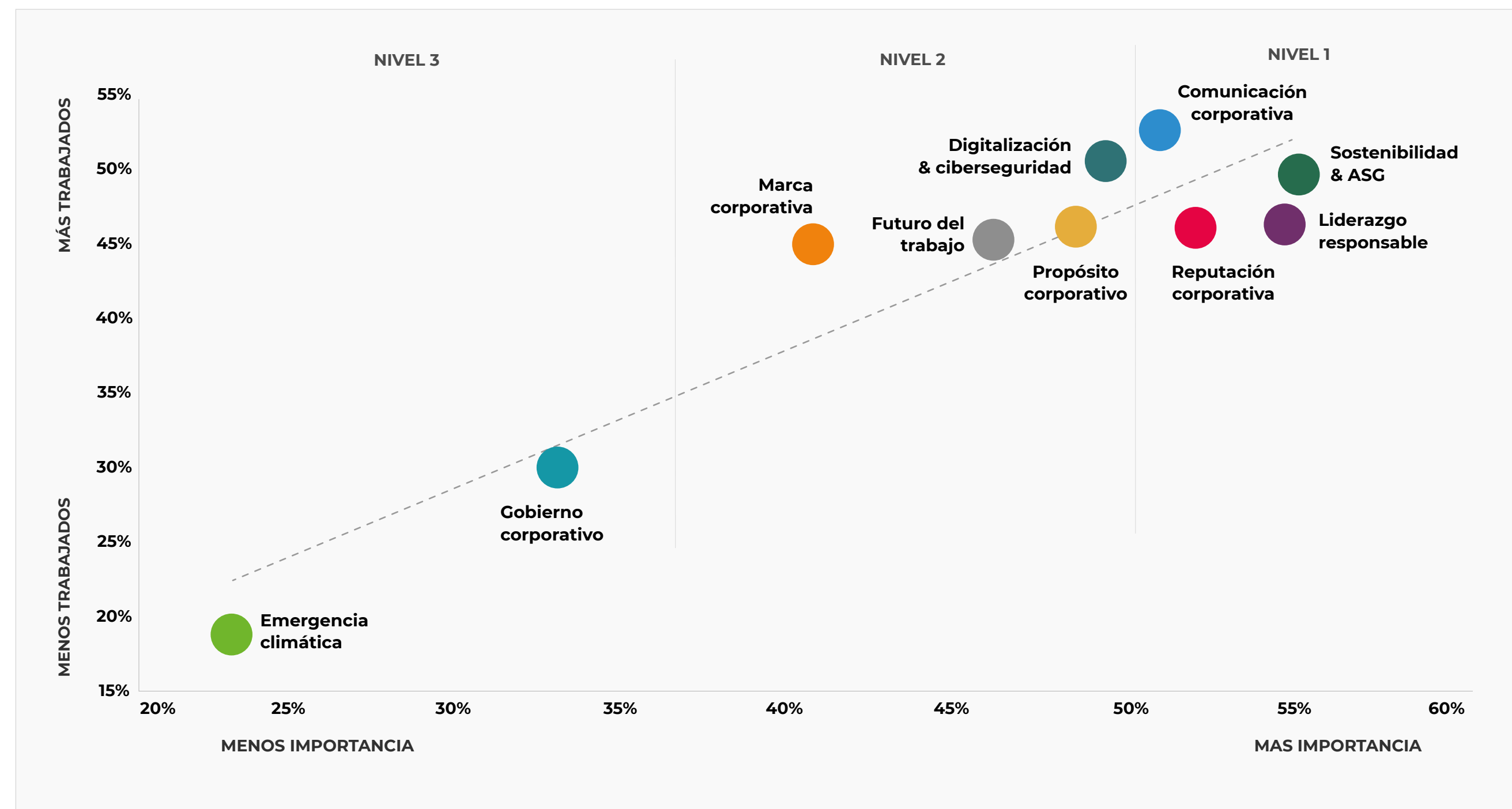


RELACIÓN ENTRE LA RELEVANCIA DE LAS TENDENCIAS Y LOS PRINCIPALES ÁMBITOS DE TRABAJO

Existe una gran coherencia entre lo que es importante para las empresas y los temas a los que se destinan más energías y recursos.

A pesar de la alta correlación entre importancia y gestión real, la diferencia más significativa se encuentra en el liderazgo responsable, en el que existe una brecha de hasta nueve puntos entre la importancia que le otorgan los profesionales —se sitúa en el primer nivel de relevancia— y la proporción de organizaciones que están trabajando en este asunto de forma prioritaria, las cuales suponen menos de la mitad sobre el total. Un caso similar ocurre con la sostenibilidad y la reputación, con niveles de importancia hasta seis puntos superiores a los esfuerzos dedicados a su gestión y control.

IMPORTANCIA VS ASPECTOS MÁS TRABAJADOS

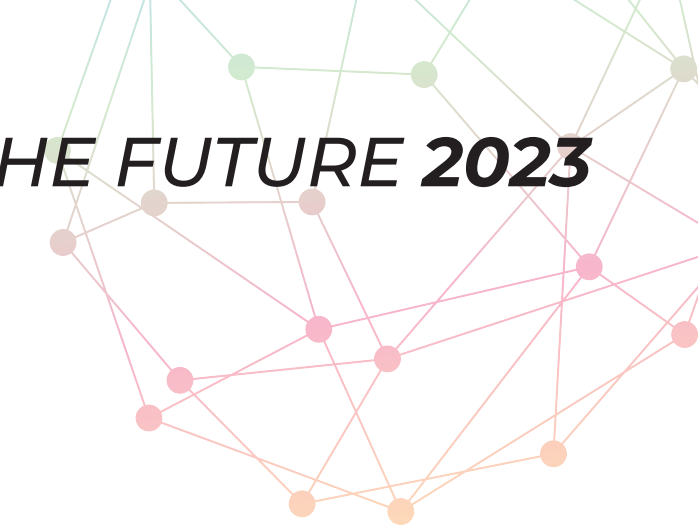


En la parte derecha de la matriz se encuentran los temas más importantes para los profesionales y en los que más están trabajando, frente a los que menos importancia tienen y menos recursos invierten, situados en la parte izquierda de la diagonal.

FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023

Al analizar los resultados por zona geográfica se extraen conclusiones similares, siendo la tendencia sobre liderazgo responsable el punto en el que existe una mayor brecha entre la importancia y la dedicación, en especial en las organizaciones europeas.

Se observa, por segundo año consecutivo, una gran coherencia entre lo que es importante para las empresas y los esfuerzos y recursos dedicados a su gestión



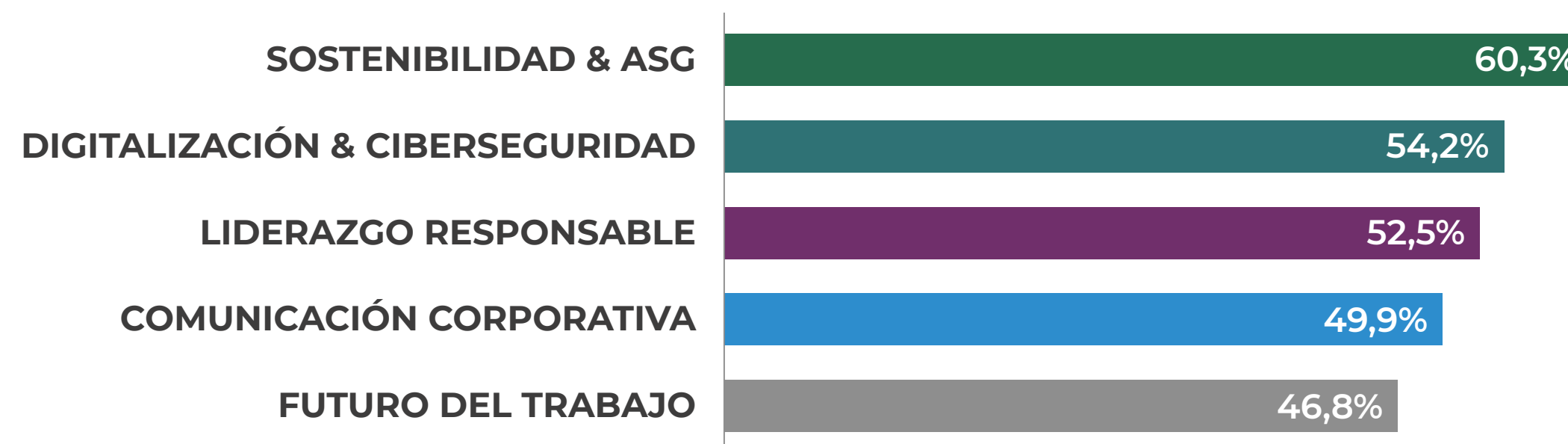
PRIORIDADES POR ZONAS GEOGRÁFICAS

Las zonas geográficas con mayor representación muestral en 2023 son España y Latinoamérica y, en términos generales, ambos territorios coinciden en las tendencias más relevantes. Es por ello que, entre los aspectos clave, se encuentra la sostenibilidad, el liderazgo responsable y la comunicación corporativa.

Sin embargo, existen diferencias significativas entre ambas zonas. En el caso de Europa, se identifica una mayor importancia a los temas vinculados con la sostenibilidad, la digitalización y la ciberseguridad, con casi diez puntos de divergencia entre ambas regiones.

Por el contrario, la gestión de la reputación y el propósito corporativo son temas más relevantes para los profesionales de Latinoamérica, con más de doce puntos de diferencia en el caso de la reputación, y más de siete puntos en el ámbito del propósito corporativo.

TOP 5 TENDENCIAS PARA LAS ORGANIZACIONES EN EUROPA



FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023

TOP 5 TENDENCIAS PARA LAS ORGANIZACIONES EN LATINOAMÉRICA

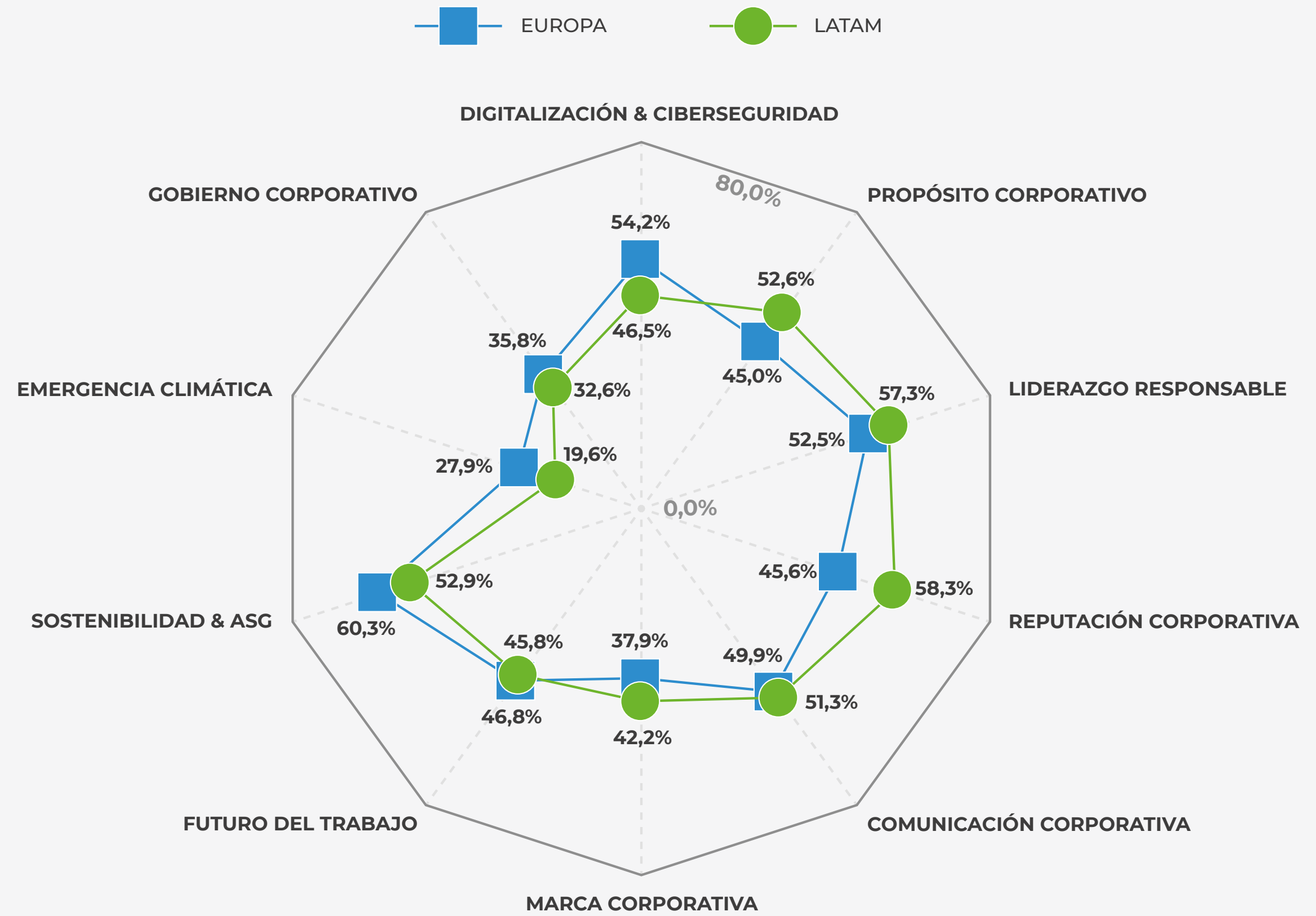


FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023

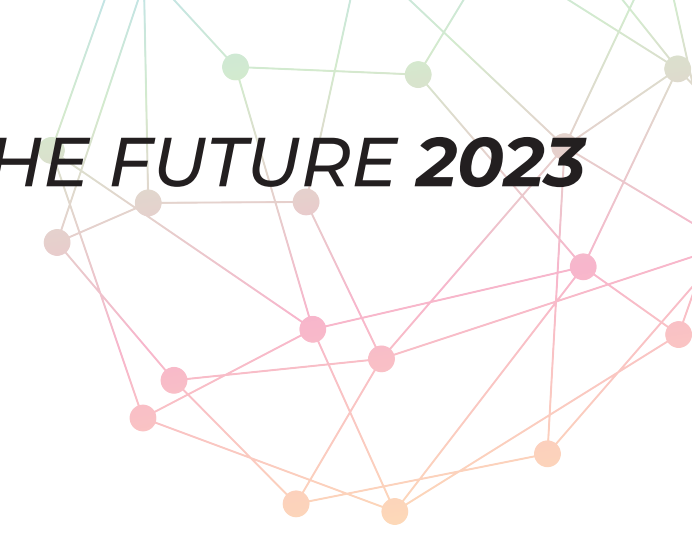


La gestión de la reputación y el propósito corporativo son tendencias que en Latinoamérica obtienen entre siete y doce puntos más de relevancia respecto a las valoraciones en Europa

RELEVANCIA DE LAS TENDENCIAS POR ZONA GEOGRÁFICA



FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023



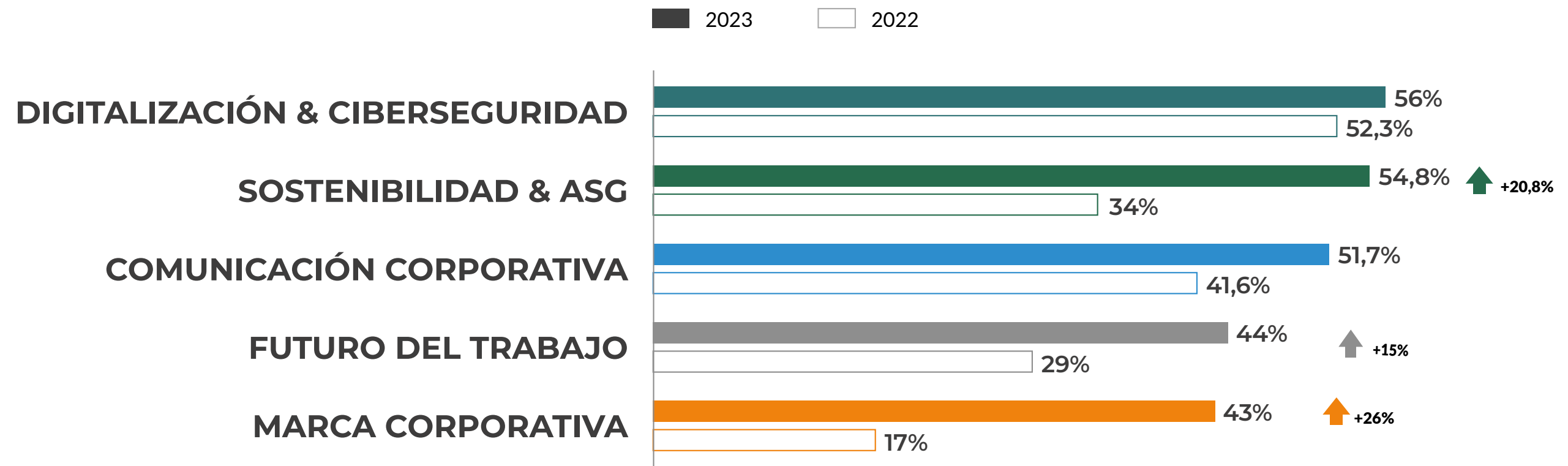
TENDENCIAS MÁS TRABAJADAS POR ZONAS GEOGRÁFICAS

En relación a las tendencias más trabajadas por las organizaciones según su zona geográfica, se detecta una prioridad común: la comunicación corporativa, cuyos esfuerzos crecen en ambas regiones.

No obstante, las organizaciones europeas están focalizadas en mayor medida en cuestiones relacionadas con la digitalización. Al igual que en 2022, este es el ámbito en el que más están trabajando las empresas —obteniendo 9 puntos de diferencia respecto a Latam—. También se observa un aumento de los esfuerzos dedicados a la sostenibilidad y al desarrollo de la marca corporativa, tendencias que obtienen hasta más de 20 puntos que en la edición anterior.

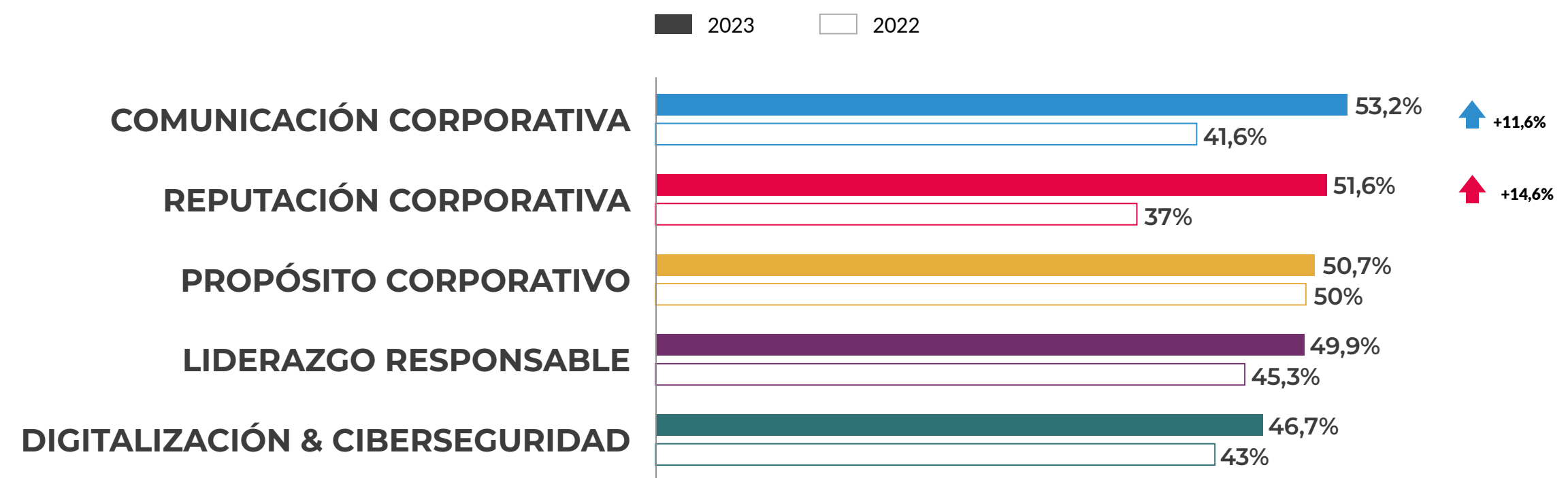
Por otro lado, la comunicación corporativa y la reputación son los ámbitos en los que más están trabajando las organizaciones latinoamericanas, con un aumento, en ambos casos, de más de 10 puntos respecto a la edición anterior. Junto a ellas, y entre las cinco tendencias principales, destacan los esfuerzos dedicados al propósito corporativo y el liderazgo responsable, con la mitad de las compañías trabajando en estos ámbitos.

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

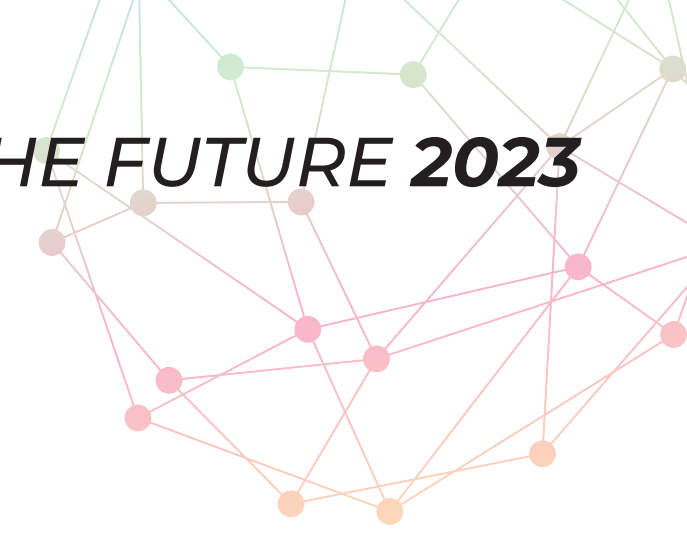


FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023

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



FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023



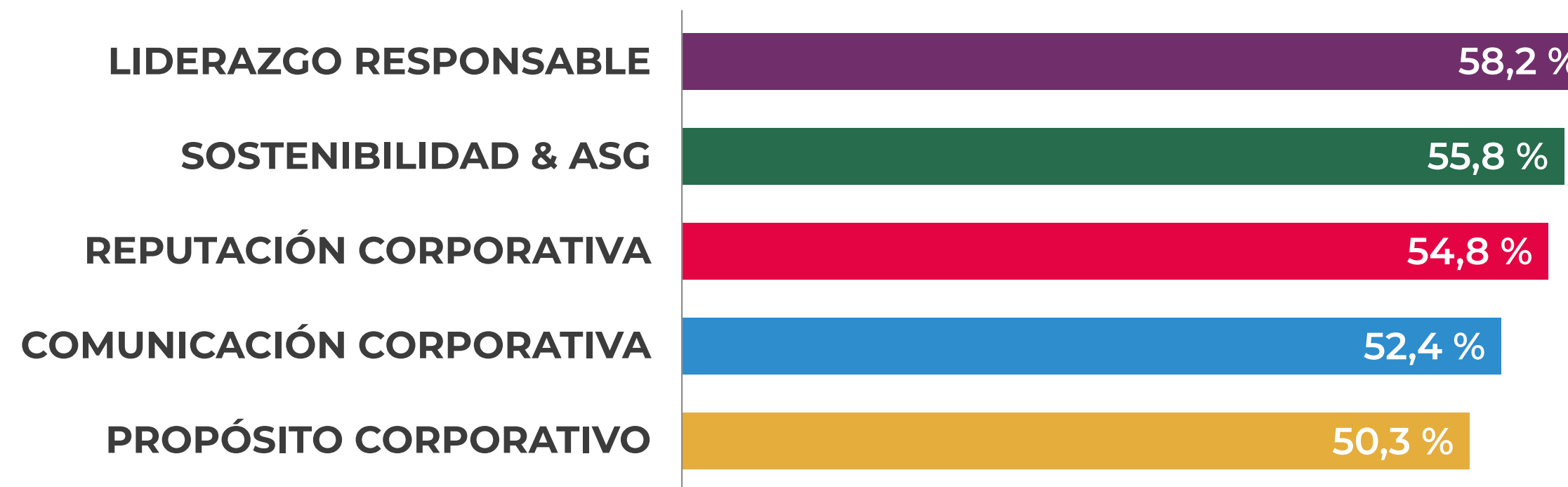
LA VISIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN

La relevancia de las principales temáticas globales es compartida por los distintos profesionales que participan en la investigación, independientemente de su rol. No obstante, se identifican matices interesantes que permiten entender —de forma más precisa— la visión y la perspectiva directiva sobre los temas más relevantes que condicionan la estrategia empresarial.

En este sentido, para la alta dirección (presidencia o dirección general), la principal prioridad es impulsar un liderazgo responsable (58,2 %). Este resultado refleja la preocupación y el compromiso por parte de los directivos de promover y garantizar culturas corporativas más responsables, capaces de generar valor en el largo plazo.

Junto a la visión de largo plazo y un liderazgo con valores, destacan la gestión de la sostenibilidad, la reputación y la comunicación corporativa, señalados como prioritarios para más del 50 % de los puestos de dirección consultados. En quinto lugar, un 50 % de alta dirección señala el propósito corporativo como un ámbito clave.

TOP 5 TENDENCIAS PARA LA ALTA DIRECCIÓN



FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023

La alta dirección considera 10 puntos más importante el liderazgo responsable que el resto de roles profesionales

Sin embargo, el resto de profesionales otorga más relevancia a tendencias como la sostenibilidad y los criterios ASG (59 %) o la digitalización y ciberseguridad (52,8 %) por encima del valor otorgado por la alta dirección (55,8 % y 48,1 %, respectivamente).

El liderazgo responsable es el ámbito en el que existe una mayor diferencia en la importancia otorgada por la alta dirección frente a otros profesionales, ya que los directivos consideran este tema hasta 10 puntos más importante que

el resto de encuestados. También, con casi 5 puntos de diferencia, se encuentra tanto la valoración del propósito corporativo —más relevante para la alta dirección—, como la digitalización y ciberseguridad —más importante para el resto de profesionales—. Con respecto a la reputación corporativa, la alta dirección se encuentra a casi 4 puntos de diferencia en relación a otros profesionales; se trata de una diferencia mínima, ya que para ambos grupos tiene una relevancia alta. No obstante, más allá de estas pequeñas pinceladas, el resto de tendencias obtienen porcentajes similares.

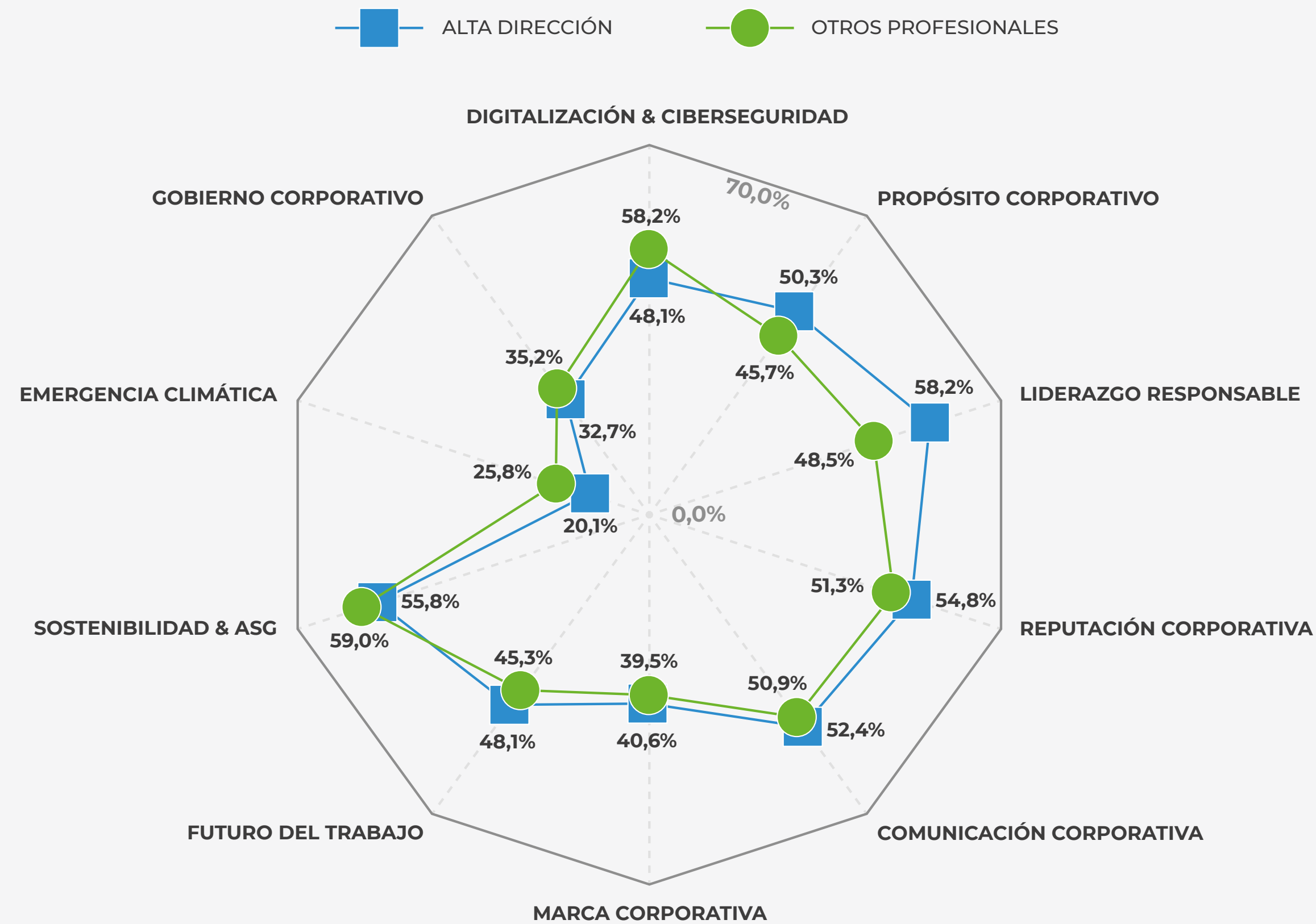
PRINCIPALES RESULTADOS GLOBALES

LA VISIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN

APPROACHING THE FUTURE 2023



RELEVANCIA DE LAS TENDENCIAS POR ROL PROFESIONAL



FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023

Las prioridades para la alta dirección son impulsar un liderazgo responsable, gestionar la sostenibilidad, la reputación, la comunicación y la implantación del propósito corporativo

La visión directiva también presenta ciertas diferencias por área geográfica. Así, en Latinoamérica, la alta dirección valora hasta con 15 puntos más la gestión de la reputación corporativa frente a los directivos europeos. Por el contrario, la sostenibilidad es 11 puntos más relevante para los puestos de alta dirección en Europa que en el caso de los directivos latinoamericanos.

PRINCIPALES RESULTADOS GLOBALES

LA VISIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN

APPROACHING THE FUTURE 2023



TOP 5 TENDENCIAS PARA LA ALTA DIRECCIÓN EN EUROPA



FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023

TOP 5 TENDENCIAS PARA LA ALTA DIRECCIÓN EN LATINOAMÉRICA

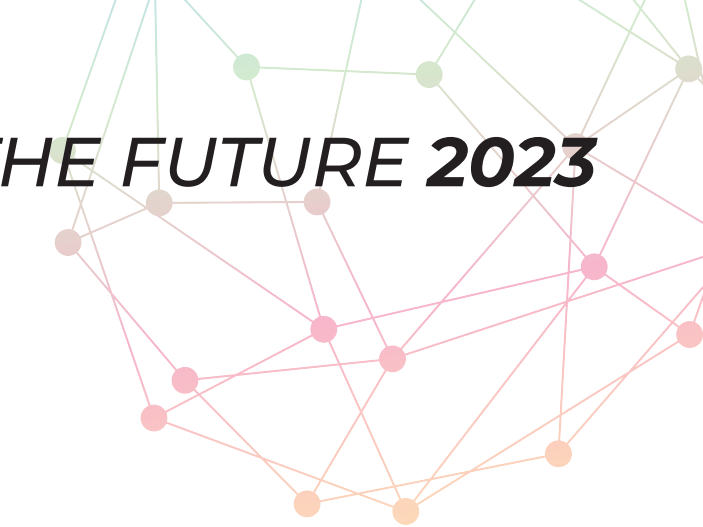


FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023

PRINCIPALES RESULTADOS GLOBALES

TENDENCIAS MÁS TRABAJADAS SEGÚN LA VISIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN

APPROACHING THE FUTURE 2023



TENDENCIAS MÁS TRABAJADAS SEGÚN LA VISIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN

La agenda de prioridades de trabajo para la alta dirección es consistente y está en consonancia con los resultados globales, donde al igual que el resto de los profesionales también destaca la gestión de la comunicación corporativa como principal ámbito de actuación. Los altos directivos otorgan a este ámbito hasta 6,8 puntos más respecto a otros profesionales consultados.

También se aprecia un mayor foco de trabajo por parte de la dirección en el liderazgo responsable. En este sentido, la alta dirección otorga hasta 7,9 puntos más que otros roles a este ámbito; algo que se podría explicar al tratarse de una cuestión cercana a su día a día y sobre la que tienen una especial responsabilidad. Otros temas clave de trabajo para la alta dirección, donde casi 5 de cada 10 asegura estar trabajando, son la sostenibilidad, la digitalización y la reputación corporativa. Igualmente, temas como el propósito corporativo,

TOP 5 TENDENCIAS EN LAS QUE MÁS ESTÁ TRABAJANDO LA ALTA DIRECCIÓN



FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023

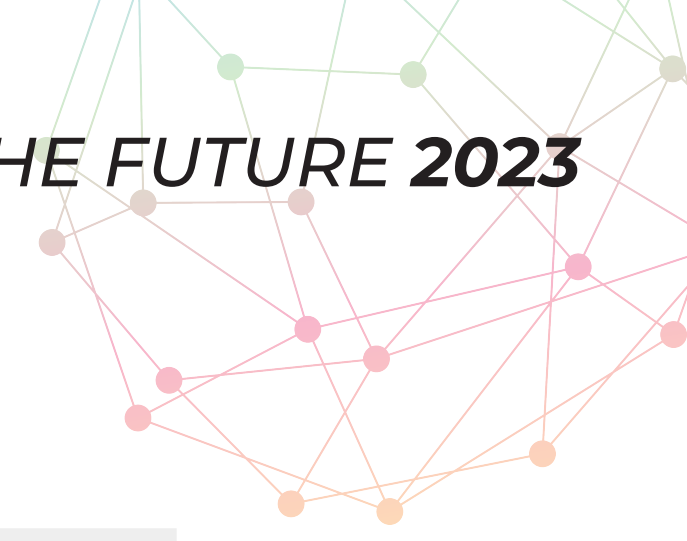
marca corporativa y nuevas formas de trabajo obtienen valores parecidos para la alta dirección (46,8 %, 46,8 % y 46,9 %, respectivamente), pero en todos los casos por encima de la importancia otorgada por el resto de profesionales (42,3 %, 42,9 % y 44 %).

Por el contrario, se observa cómo los profesionales no directivos tienen el foco puesto en ámbitos como la emergencia climática y la digitalización y ciberseguridad, con 6 puntos de diferencia. Se observa, por tanto, cómo la alta dirección se centra en ámbitos con una mayor dimensión estratégica, mientras que los otros perfiles ponen el foco en temáticas más tácticas y operativas.

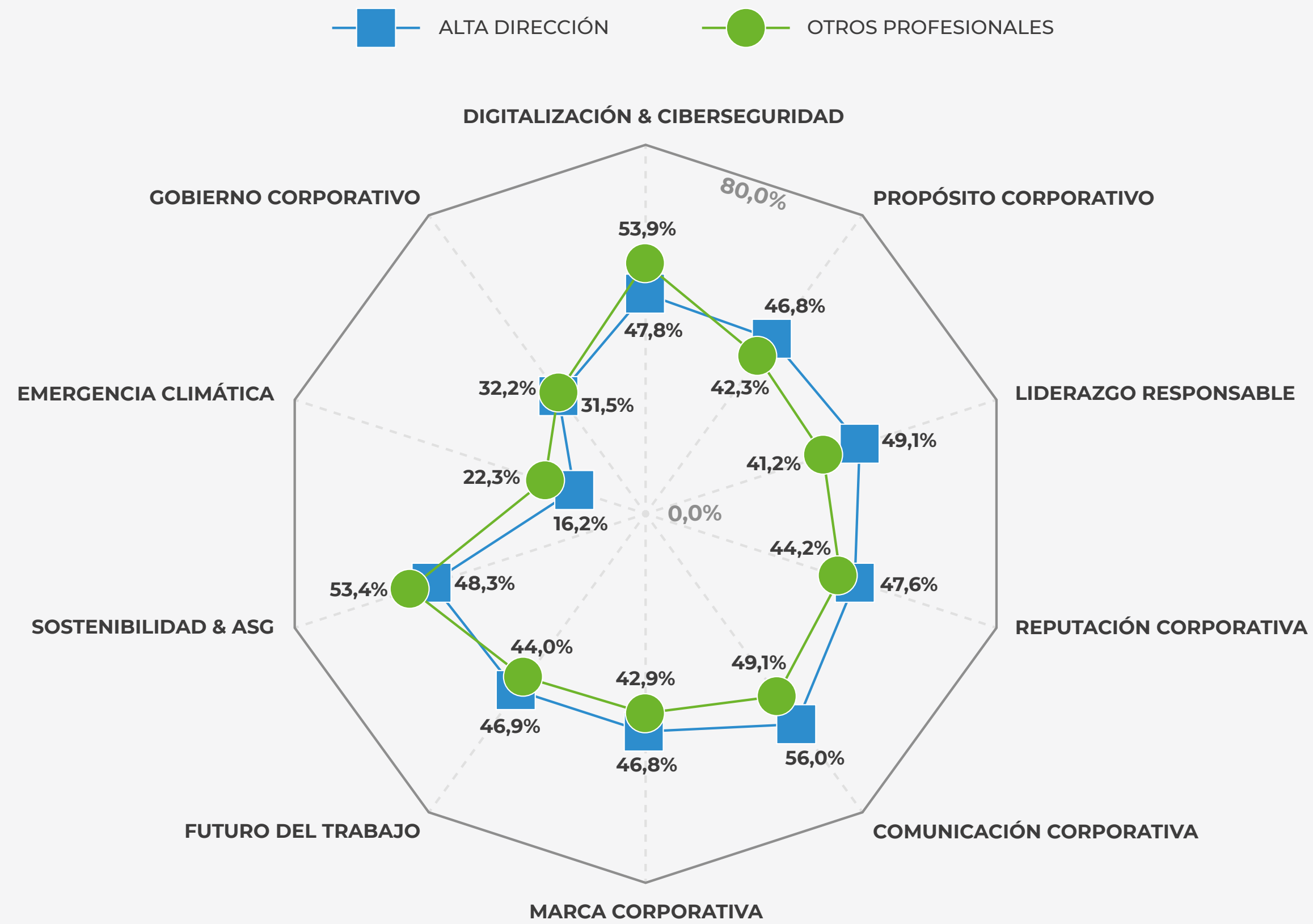
PRINCIPALES RESULTADOS GLOBALES

TENDENCIAS MÁS TRABAJADAS SEGÚN LA VISIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN

APPROACHING THE FUTURE 2023



TENDENCIAS MÁS TRABAJADAS SEGÚN ROL ORGANIZACIONAL



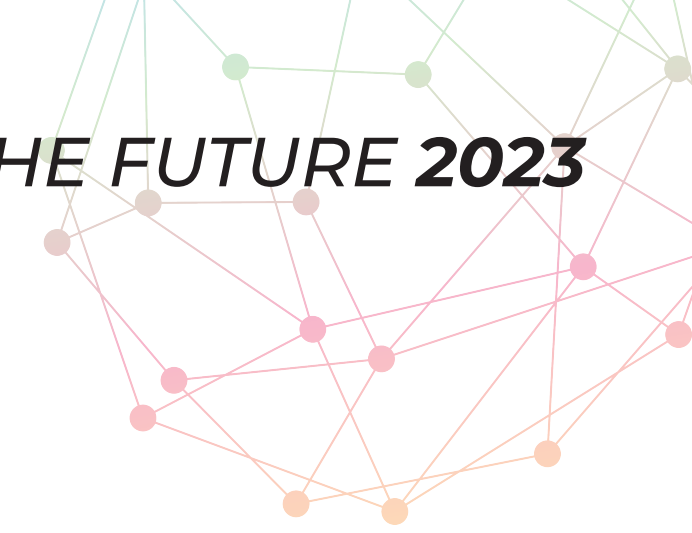
FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023

La alta dirección da prioridad estratégica a la comunicación corporativa, el liderazgo responsable, la sostenibilidad y la reputación

PRINCIPALES RESULTADOS GLOBALES

TENDENCIAS MÁS TRABAJADAS SEGÚN LA VISIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN

APPROACHING THE FUTURE 2023



TOP 5 TENDENCIAS EN LAS QUE MÁS ESTÁ TRABAJANDO LA ALTA DIRECCIÓN EN EUROPA

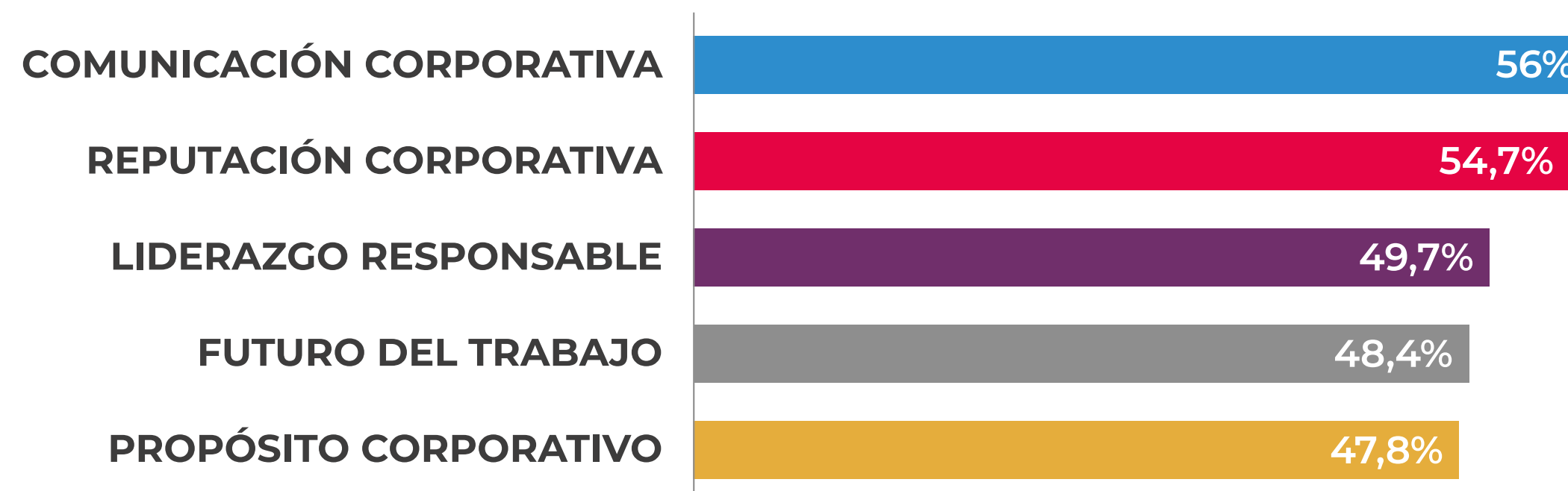


FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023

En cuanto a las diferencias en las prioridades de trabajo para la alta dirección en Europa y Latinoamérica, destaca especialmente una concentración de 11 puntos de diferencia en los esfuerzos que los altos directivos europeos dedican a avanzar en digitalización y ciberseguridad, así como en sostenibilidad y criterios ASG.

Por el contrario, la alta dirección de Latinoamérica asegura centrar sus esfuerzos en una proporción de 16,8 puntos más en la gestión de la reputación corporativa.

TOP 5 TENDENCIAS EN LAS QUE MÁS ESTÁ TRABAJANDO LA ALTA DIRECCIÓN EN LATINOAMÉRICA



FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023



PRINCIPALES RESULTADOS POR TENDENCIAS

Sostenibilidad & ASG Liderazgo responsable

Reputación corporativa Comunicación corporativa

Digitalización & Ciberseguridad Propósito corporativo

Futuro del trabajo Marca corporativa

Gobierno corporativo Emergencia climática

LA SOSTENIBILIDAD SE CONSOLIDA EN LA ESTRATEGIA Y LOS MODELOS DE NEGOCIO

6 de cada 10 organizaciones (60,7 %) destinan tiempo y recursos a la integración de la sostenibilidad en las estrategias de negocio

La integración de la sostenibilidad en las compañías y en las estrategias de negocio ya es una realidad. Es, con diferencia, el principal ámbito al que las empresas están destinando una gran inversión de tiempo y recursos (60,7 %). En concreto, el 41 %, está trabajando en la definición de metas vinculadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el 37,5 % optan por avanzar en la mejora del reporte y la adaptación a las nuevas normativas y regulaciones en materia ASG (ambiental, social y de buen gobierno).

A medida que aumentan las exigencias legales y las presiones de los grupos de interés —quienes cada vez se vuelven más críticos con el impacto de las empresas— la apuesta de las organizaciones por modelos de negocio más responsables, éticos y sostenibles parece consolidarse en el escenario corporativo. En 2021, el 69 % de las compañías del IBEX-35 en España contaban con consejeros con experiencia en ASG y un 34 % ya había desarrollado una estrategia de sostenibilidad a largo plazo (EY, 2022).

Son cuatro los factores que están condicionando la consolidación de la sostenibilidad en los modelos de negocio:

1) La profesionalización de la sostenibilidad en los organigramas corporativos. Se observa una tendencia al alza en el posicionamiento del *Chief Sustainability Officer* (CSO), cuyo

papel ganará cada vez más importancia en los próximos años (Deloitte, 2021). Existe una necesidad clara y apremiante de comprender y predecir los cambios en el entorno de la sostenibilidad, por lo que la figura del CSO resulta decisiva para las organizaciones, quienes destacan la capacidad de este perfil profesional a la hora de navegar, influir y resolver las complejidades que puedan surgir en las corporaciones a la hora de cumplir con los compromisos ASG (Deloitte, 2021).

2) Aumento de los requerimientos en sostenibilidad. Con la entrada en vigor de múltiples textos legales enmarcados bajo el Pacto Verde Europeo —como la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD), el Reglamento de Taxonomía o la Directiva sobre Diligencia Debida—, los requerimientos vinculados al desarrollo sostenible no harán sino aumentar en los próximos años para las compañías que actúan en la Unión Europea. Una transformación profunda del mercado europeo que tendrá un impacto transversal en la economía global.

3) Presión de los grupos de interés. En la actualidad, ya no es suficiente con abordar la sostenibilidad desde una perspectiva de cumplimiento, sino que las empresas han de apostar por ir un paso más allá y transformar sus modelos de negocio hacia soluciones más responsables con las personas y el planeta. Una estrategia requerida, además, por gran parte de la

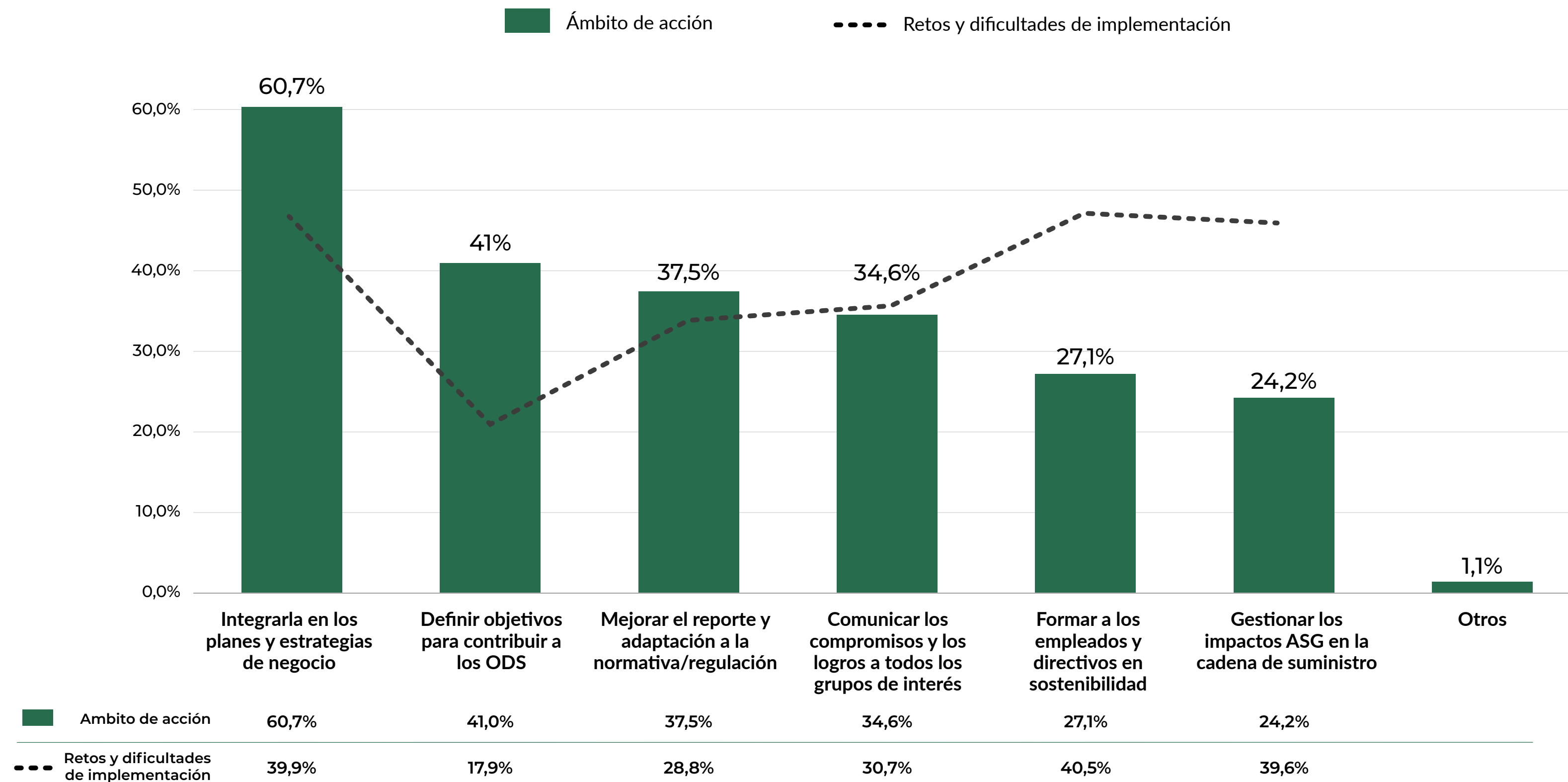
población. En España, un 70,7 % de la ciudadanía considera total o bastante necesario que las empresas den el paso hacia modelos de negocio más sostenibles (CANVAS, 2023).

4) Impacto económico de la sostenibilidad. A partir de iniciativas como la doble materialidad o la taxonomía ambiental, las organizaciones deben incorporar la medición del impacto de la sostenibilidad en términos financieros. Este enfoque sitúa a la sostenibilidad como un activo para la creación de valor financiero y, a su vez, como un posible riesgo potencial con implicaciones reputacionales y económicas si no se integra la sostenibilidad en el centro del negocio (Brand Finance, 2023).

Los resultados de esta edición de *Approaching the Future* reflejan claramente la consolidación de la sostenibilidad en el ámbito corporativo. Como primera tendencia por nivel de importancia, la sostenibilidad y los criterios ASG son asuntos de importancia vital para más de la mitad de las empresas (55,7 %). Pero, además, casi la mitad de las compañías está trabajando ya para impulsar una visión de triple impacto (49,6 %) en sus modelos de negocio.

“La sostenibilidad se ha convertido en una palanca clave para responder a las necesidades de los grupos de interés, quienes exigen a las empresas que cambien su forma de hacer negocios

ÁMBITOS DE ACCIÓN Y RETOS - SOSTENIBILIDAD & ASG



FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023



hacia modelos que aseguren un futuro mejor para las personas y el planeta. Se necesita una transformación profunda del sistema, un cambio que requiere del compromiso de la alta dirección.”

Isabel López Triana. Cofundadora y directora general CANVAS Estrategias Sostenibles

Un gran reto en sostenibilidad: la consolidación de métricas ASG para gestionar y mitigar impactos

Entre los aspectos menos trabajados en el ámbito de la sostenibilidad destacan la gestión de los impactos en la cadena de suministro (24,2 %) y la formación a empleados y directivos (27,1 %). Estos ámbitos son, a su vez, aquellos en los que las compañías encuentran mayores barreras y dificultades para su implementación (40,6 % y 39,6 %, respectivamente). Finalmente, y pese a ser el asunto más trabajado, la integración de la sostenibilidad en las estrategias también supone un gran reto para las compañías, y así lo aseguran prácticamente 4 de cada 10 organizaciones (39 %).

“La consistencia ha ido ganando cada vez más importancia. Las empresas no pueden promocionarse a sí mismas como “verdes” o “progresistas”. Hoy hay mucho más escrutinio; es clave asegurar que la empresa está haciendo aquello que dice hacer.”

Perrine Bohuana. Managing Director GlobeScan

Los principales retos en la gestión de la sostenibilidad tienen que ver con la cadena de suministro (40,6 %) y la formación específica para empleados y directivos (39,6 %)

A nivel geográfico, el foco de las compañías se divide entre dos ámbitos clave. Para los profesionales latinoamericanos, la prioridad se encuentra en la vinculación de objetivos en el marco de la Agenda 2030 (43,9 %), seguido por la comunicación de la sostenibilidad a los grupos de interés (33,2 %). Sin embargo, las compañías europeas están priorizando la mejora del reporte y la adaptación a la normativa vigente (46,6 %), en línea con el contexto legislativo europeo.

En cuanto a las diferencias por categoría profesional, se identifican los ámbitos prioritarios para la alta dirección. En primer lugar, el principal reto a superar se encuentra en la gestión de los impactos ASG en la cadena de suministro (48,2 %), seguida por la integración de la sostenibilidad en los planes y estrategias de negocio (48,2 %). No obstante, para el resto de los profesionales, el ámbito con mayores dificultades de implementación es, de forma casi unánime, la formación en sostenibilidad a empleados y directivos (53,4 %).



En este sentido, y, con una diferencia de 10 puntos frente al resto de profesionales, un 35,9 % de los directivos está trabajando para formar a sus empleados y responsables en materia de sostenibilidad. Este porcentaje se enfrenta, por tanto, a uno de los retos más complejos en el escenario de la sostenibilidad: la formación.

Asimismo, la definición de objetivos vinculados a la Agenda 2030 es también un aspecto preferente para los directivos. Un 49,3 % asegura estar trabajando en mejorar su contribución a los ODS frente al 44,6 % del resto de profesionales.

“De cara al futuro, la sostenibilidad de los procesos, a través de la mejora y la innovación, es una de las claves a tener en cuenta. Ahí reside una oportunidad de negocio importantísima. No se trata simplemente de “no dañar”, sino de hacer las cosas de forma distinta e inventar algo nuevo para mejorar el mundo.”

José Luis Fernández. Director de la Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial, Universidad Pontificia de Comillas.

Los resultados obtenidos reflejan que las compañías ya están trabajando para mejorar el impacto de sus modelos de negocio en la sociedad y el planeta. No obstante, los próximos años supondrán un punto de inflexión en la integración de la sostenibilidad más allá del propio negocio; es decir, en el sistema económico en su conjunto. El futuro de las organizaciones pasará por transformar su forma de hacer negocio al ritmo al que crecen las exigencias y expectativas de sus *stakeholders*.

Un 48,2 % de la alta dirección identifica la gestión de los criterios ASG en la cadena de suministro como el principal reto en el desarrollo de la sostenibilidad



LIDERAZGO RESPONSABLE PARA LA COHESIÓN SOCIAL

En un mundo globalizado y en constante evolución, los líderes empresariales se enfrentan a un desafío sin precedentes: dirigir sus organizaciones hacia el éxito económico y la excelencia corporativa sin que esto vaya en detrimento de la ética, el medioambiente o el tejido social. El éxito entendido, por tanto, como la generación de valor compartido a largo plazo. Afortunadamente, el liderazgo responsable emerge con fuerza como una tendencia cada vez más importante en el mundo empresarial.

Algunos estudios indican que los líderes que adoptan un enfoque sistémico, colaborativo y circular del liderazgo consiguen competencias distintivas al anticiparse a los cambios y hacer frente a las crisis futuras (Harvard Deusto, 2021). Este enfoque, denominado por expertos internacionales (Grayson et al., 2018) como liderazgo *All In* o el líder conector (López Valenzuela, 2018) hace que una organización sea más resiliente al tener una mejor comprensión del entorno cambiante en el que está inmersa.

El rol del líder debe aportar nuevos enfoques y estrategias capaces de afrontar la incertidumbre y el cambio constante que condicionan la actividad empresarial. Por ello, el interés por los atributos responsables de un líder es cada vez mayor y los nuevos modelos de liderazgo basados en la escucha,

que se vertebran en torno a un fuerte sentido de propósito y que empoderan a los equipos, son los más competentes para afrontar el futuro. En este sentido, la escucha activa, dentro y fuera de la organización, es una herramienta clave para la gestión responsable. Primar el capital humano, motivar a las personas y comprometerse con ellas es una apuesta segura para un liderazgo humano que busca inspirar y generar un impacto real en el entorno. Este nuevo liderazgo social, activista y apoyado en valores inspira y promueve causas que hoy preocupan a la sociedad (LLYC, 2023b).

“La cultura corporativa está presente, seamos conscientes de ello o no. Los valores existen, aunque no reflexiones sobre ellos, aunque no los escribas en un papel o los apliques en la práctica. El punto es qué valores alimentas, desarrollas y fomentas para crear un ambiente propicio para el talento. Al final, son estas habilidades y aptitudes las que nutren el propósito de la empresa. También es posible cometer errores y enfrentar dilemas. La clave es cómo se aborda esta situación, ya que esto es lo que materializa el propósito. Si ese propósito no se materializa en acciones entonces es un despropósito. Esta es la esencia de una buena cultura.”

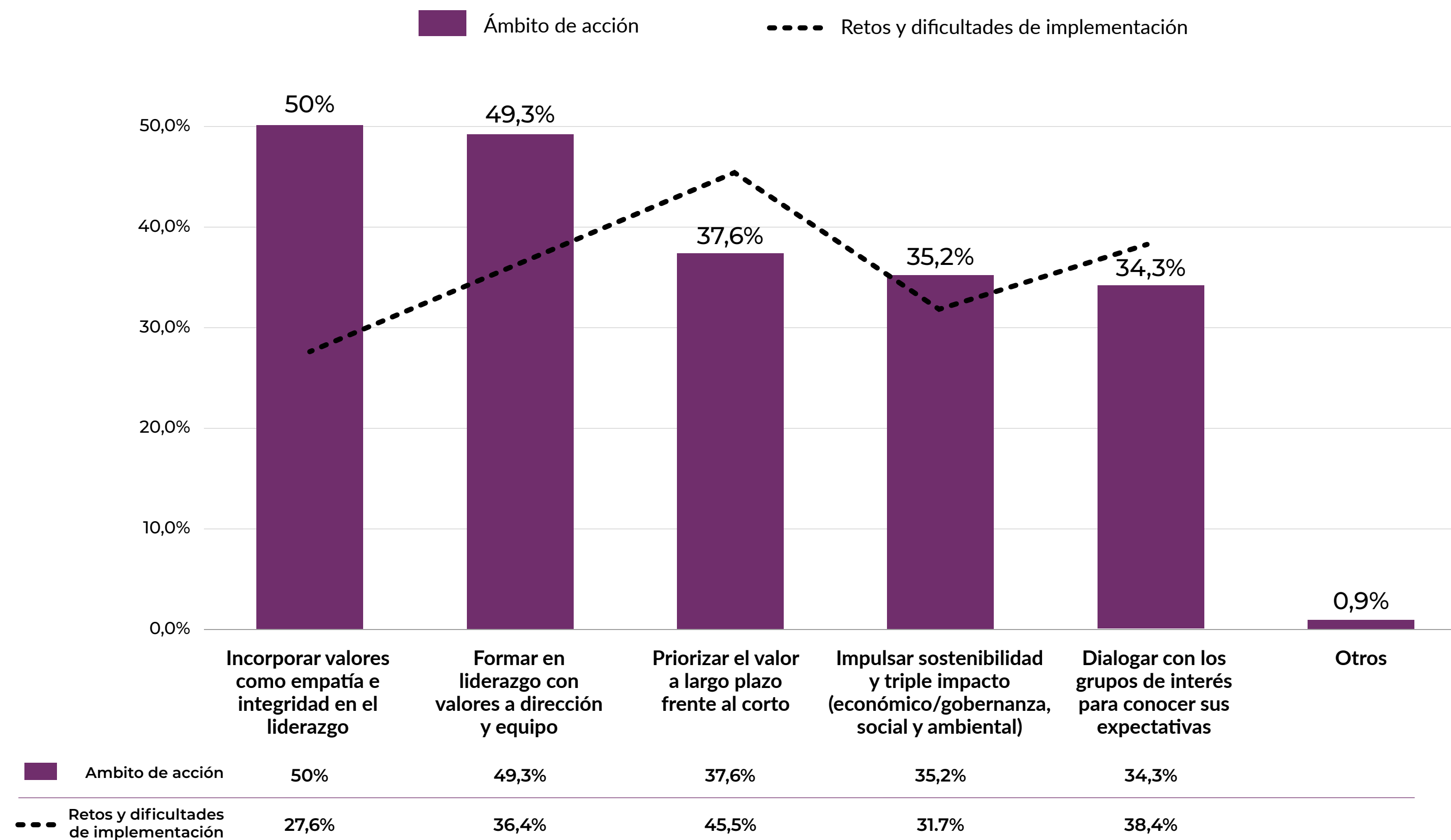
Claudina Caramuti. Cofundadora y directora de desarrollo CANVAS Estrategias Sostenibles



En este mismo sentido, el estudio *Trust Barometer* (Edelman, 2023), encuesta internacional anual que mide la confianza de la sociedad en las instituciones y su capacidad para resolver los grandes desafíos globales, señala que las empresas están siendo valoradas cada vez más como una fuerza positiva en la solución de retos sociales. Esto se refleja en un aumento de más de 20 puntos en la dimensión ética de la actuación de las empresas en los últimos tres años y en el hecho de ser consideradas como la institución más competente para lograr estos objetivos. Este cambio se debe a la respuesta empática de las empresas durante la pandemia, su creciente atención a los aspectos ASG —donde lo social ha adquirido gran relevancia tras la crisis de la COVID-19—, y su respuesta a la guerra en Ucrania. La encuesta sugiere que cada vez es más importante para la sociedad que las organizaciones adopten prácticas éticas y responsables, lo que enfatiza la necesidad de que el liderazgo corporativo responsable se base en valores sólidos.

Por otro lado, los resultados de este mismo estudio recogen año a año cómo la ciudadanía espera que los CEO desempeñen un papel en el fortalecimiento del tejido social, reflejando las altas expectativas de la sociedad para que sean las empresas las que lideren el cambio. A nivel global, este enfoque es respaldado por el 68 % de los ciudadanos, lo que evidencia el papel fundamental de los líderes empresariales en el desarrollo de un liderazgo responsable.

ÁMBITOS DE ACCIÓN Y RETOS - LIDERAZGO RESPONSABLE



FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023



En definitiva, impulsar un liderazgo responsable basado en valores no solo es una tendencia en auge en la actualidad, sino que se ha convertido en un factor clave para el éxito empresarial en un mundo cada vez más complejo e interconectado. En esta sociedad polarizada, las empresas son percibidas como actores económicos y sociales que contribuyen a la estabilidad de las sociedades. Esta valoración positiva conlleva la responsabilidad de crear espacios de conciliación y optimismo para encontrar soluciones a los distintos puntos de controversia que preocupan a sus grupos de interés. Para lograrlo es necesario aprovechar y potenciar el rol de los líderes en el impulso de la transformación y progreso de la compañía (LLYC, 2023b).

“La actuación responsable es consecuencia de una gobernanza con propósito. Tiene que ver con una forma de tomar decisiones conscientes con el entorno, las expectativas sociales y las amenazas para la continuidad del negocio. Las empresas asumen de manera responsable roles de mayor activismo. Las empresas lideradas por ese tipo de perfil están mejor preparadas ante la gestión de la incertidumbre.”

Italo Pizzolante. Director Cátedra Itinerante Pizzolante & Socio fundador Pizzolante

El liderazgo responsable es la segunda tendencia más relevante para los profesionales a nivel global. Este foco en la ética, el propósito y el establecimiento de valores sólidos indica una creciente demanda de líderes justos, equitativos (IFTF, 2023), capaces de dirigir equipos y proyectos de forma íntegra y competente. Observamos cómo el 50 % de las organizaciones están tomando medidas para hacer realidad ese enfoque empresarial en sus modelos de liderazgo, aunque casi 3 de cada 10 empresas (27,6 %) encuentran dificultades en su implementación.

Sin embargo, en esta tendencia se encuentra la mayor discrepancia en relación con la importancia que se le otorga y los esfuerzos reales que se destinan a su consecución. Y ocurre tanto en Europa, donde la diferencia es del 10,4 %, como en Latinoamérica, con una diferencia del 7,4 %. Esto sugiere

que todavía hay oportunidades para que las organizaciones profundicen en su compromiso con el impulso de nuevos modelos de liderazgo e incorporen de manera más sólida el propósito y los valores en sus decisiones estratégicas y de negocio, su cultura corporativa y sus prácticas cotidianas.

Además, la formación en un liderazgo ético y con valores para la dirección y el equipo también es un área en la que las empresas están poniendo mucho esfuerzo. A pesar de que se percibe como una tarea difícil de implementar, sigue siendo una prioridad para las organizaciones.

Para impulsar un liderazgo responsable, la mitad de las organizaciones apuestan principalmente por incorporar la empatía e integridad en sus modelos de gestión



Largo plazo, empatía e integridad como principios clave en el liderazgo responsable

Entre los principales desafíos para impulsar un liderazgo empático e íntegro destaca la búsqueda de equilibrio entre la creación de valor a largo plazo frente al corto (45,5 %) y el diálogo y escucha activa de los grupos de interés (38,4 %). Es importante destacar que la acción de dialogar con los grupos de interés para conocer sus expectativas es la acción que presenta una implementación más baja en la mayoría de los grupos profesionales consultados, por lo que aún queda mucho camino por recorrer para conseguir negocios impulsados por un auténtico liderazgo responsable.

Por otro lado, existe un consenso entre los profesionales de Europa y Latinoamérica sobre la importancia de incorporar valores como la empatía y la integridad en el liderazgo, así como en la necesidad de formar a los líderes y equipos en este modelo de liderazgo. Sin embargo, se identifican diferencias notables en el impulso de la sostenibilidad y en el enfoque del triple impacto. En Europa, el 45 % de los profesionales considera importante tomar acciones en torno a la sostenibilidad, mientras que en Latinoamérica este porcentaje es solo del 29,3 %.

Por otro lado, en Latinoamérica se observa una menor priorización de la generación de valor a largo plazo frente al corto, con un 32 % de profesionales que lo destacan como ámbito de acción prioritario. Esto podría deberse a que, en Europa, al tener una mayor estabilidad económica y social —junto a una mayor presión regulatoria—, se tiende a tener una mirada puesta en el largo plazo; mientras que, en Latinoamérica, donde el entorno empresarial y económico se encuentra en constante cambio, se prefiere priorizar enfoques más inmediatos centrados en el corto y en el medio plazo.

Para la alta dirección, el liderazgo responsable es la tendencia más importante, con un 58,2 %. Además, cabe destacar que existe una diferencia de 10 puntos porcentuales con respecto a otros roles profesionales. Es interesante observar, por tanto, que a mayor responsabilidad profesional, más importancia se le da a este ámbito, existiendo una relación directamente proporcional.

Asimismo, al analizar detalladamente las distintas opiniones de grupos profesionales, se observa que la alta dirección otorga puntuaciones más elevadas de la media en cuanto a la inclusión de valores como la empatía y la integridad en la gestión del liderazgo (74,4 %).

Cuanto mayor es el nivel profesional, más importancia se da al liderazgo responsable.

Para la alta dirección, se trata de la tendencia más importante (64 %)



REPUTACIÓN CORPORATIVA, PRIORIDAD ESTRATÉGICA

La reputación es un sentimiento firme y duradero de admiración, respeto, estima y confianza. Cuando una organización, persona o institución de cualquier tipo o sector de actividad consigue suscitar ese sentimiento en sus grupos de interés se consiguen comportamientos favorables por parte de estos. De ahí la necesidad de aprender a gestionarla; si la reputación es positiva será una fuente de generación de valor, pero si es negativa, se convertirá en un riesgo reputacional e impactará de lleno en la legitimidad social, la credibilidad y pondrá en juego la propia existencia de la organización. Como asegura el USC Annenberg Center for Public Relations (2023), la reputación nunca ha sido más crucial que ahora.

Hoy en día, los daños a la reputación y a la marca corporativa se encuentran entre los principales riesgos a los que se enfrentan las compañías (AON, 2021). Esto se debe a su impacto directo en el negocio y a la necesidad de las organizaciones de conocer e incorporar las percepciones y las expectativas de sus grupos de interés en la toma de decisiones y en el modelo de gestión empresarial.

Desde Aon Global Risk Consulting entienden que las causas y consecuencias que afectan a la reputación se han multiplicado, siendo este «el riesgo de los riesgos» debido a sus efectos sistémicos (Caballero de la Sen, 2022). Por ello, la reputación llega a las agendas de la alta dirección y se posiciona como un

tema clave y estratégico en los consejos de administración; los encargados, en última instancia, de definir la hoja de ruta a seguir por las compañías (Corporate Excellence & KPMG, 2022).

El informe *La reputación en los consejos de administración* aborda en profundidad este asunto y destaca tres hallazgos (Corporate Excellence y KPMG, 2022): de la totalidad de consejeros consultados, el 87 % indica que la reputación se incluye en la definición de la estrategia de las compañías; el 44 % entiende que la reputación está al mismo nivel o en niveles superiores de importancia frente a los criterios financieros tradicionales; y el 80 % considera relevante realizar mediciones de reputación corporativa. Es decir, los niveles de relevancia de la reputación y la necesidad de métricas que permitan su gestión, control y seguimiento resultan fundamentales para los consejeros.

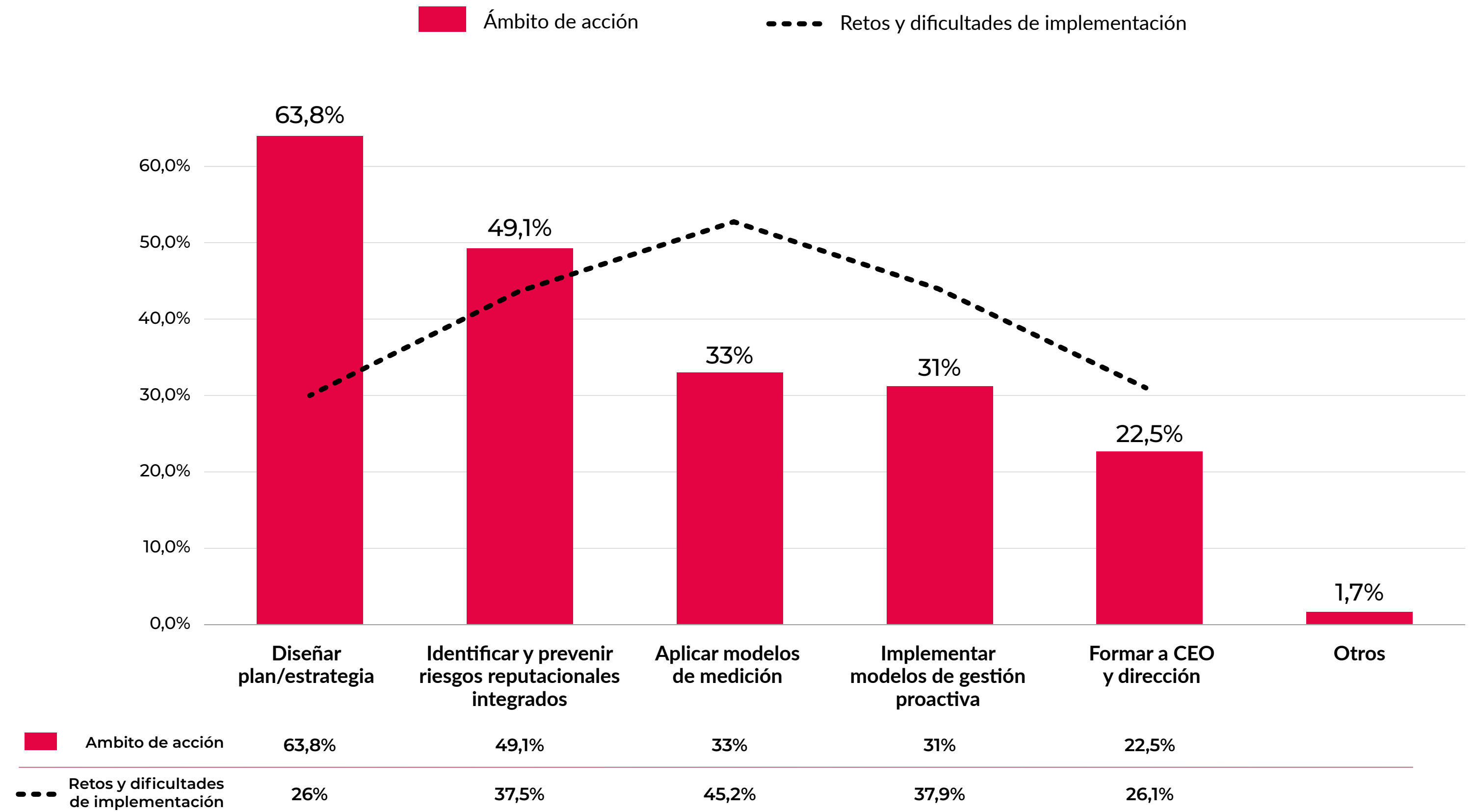
“La economía de la reputación y de los intangibles se caracteriza por dos máximas que condicionan la actividad empresarial: la primera, el rol de los intangibles como generadores de valor en el largo plazo; y, la segunda, su capacidad de protección ante los diferentes riesgos que pueden afectar a la empresa, donde la clave del éxito radica en la gestión excelente de los recursos y activos intangibles de la organización.”

Ángel Alloza. CEO Corporate Excellence – Center for Reputation Leadership

El clima de incertidumbre social, el contexto geopolítico, la inflación y la escasez de recursos energéticos que han definido la realidad en los últimos años ha dañado la reputación de todos los sectores de la economía (RepTrak, 2023; Kantar, 2023). El nivel reputacional positivo alcanzado por las empresas durante la COVID-19 ha retrocedido a niveles previos a la pandemia. Como consecuencia, las empresas están evolucionando hacia nuevos modelos de actuación más transparentes, dispuestos al diálogo, flexibles y abiertos. Para dar respuesta a este nuevo escenario, las empresas se encuentran envueltas en un proceso de transformación profundo. La reputación crece en importancia y valor para las compañías al tiempo que se dedican más recursos para fortalecerla, monitorizarla y mitigar sus riesgos. En el informe *Global Corporate Affairs Survey* (Oxford & GlobeScan, 2023), la gestión de riesgos reputacionales se encuentra entre las funciones que continúan creciendo en importancia entre los profesionales de gestión de intangibles, junto a otros como la lectura e interpretación del contexto social, el foco en el cambio climático o la gestión de los grupos de interés.

En 2023, las empresas valoran más que nunca la relevancia e importancia de la reputación corporativa, que sube cuatro posiciones en el ranking de tendencias respecto a los datos de 2022. Así, más de la mitad de los profesionales

ÁMBITOS DE ACCIÓN Y RETOS - REPUTACIÓN CORPORATIVA



FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023



(52,5 %) la sitúa como tercera tendencia por nivel de importancia. Además, esta valoración se ve acompañada por un 46,4 % de empresas que ya están trabajando proactivamente en la gestión de su reputación.

Para ello, las compañías apuestan por un enfoque estratégico de la reputación, que parte del diseño de planes y estrategias para su correcto fortalecimiento (63,8 %). Con casi 15 puntos de diferencia, este es el ámbito al que más tiempo y recursos dedican actualmente las empresas, seguido de la identificación y gestión de riesgos reputacionales —un aspecto en el que ya trabaja casi la mitad de las organizaciones (49,1 %)—.

La reputación corporativa es la tercera tendencia más relevante para los profesionales (55,3 %)

Además de estos dos aspectos, las empresas también están trabajando, aunque en menor medida, en la utilización de modelos de medición de la reputación y en la implementación de modelos de gestión proactiva (33 % y 31 %, respectivamente). Estos dos asuntos son, a su vez, aquellos en los que las compañías están encontrando mayores retos y barreras.

“En el nuevo contexto empresarial el éxito de las organizaciones depende de la confianza que son capaces de inspirar y transmitir a sus grupos de interés. Para conseguirlo, necesitan una reputación corporativa positiva que active comportamientos favorables por parte de sus distintos grupos de interés. Resulta imprescindible, por tanto, la investigación y el desarrollo de métricas e indicadores para la reputación y la marca corporativa que faciliten la toma de decisiones para la alta dirección.”

Clara Fontán. Director of Intelligence & Knowledge Corporate Excellence – Center for Reputation Leadership

La medición de la reputación: reto y oportunidad de gestión

En cuanto a los desafíos relacionados con la reputación corporativa, las principales dificultades siguen encontrándose en aspectos ya identificados en las pasadas ediciones de *Approaching the Future*. Para casi la mitad de las organizaciones, la medición de la reputación es el mayor reto en la gestión de este intangible (45,2 %), seguido de la implementación de modelos de gestión proactiva (37,9 %) y la identificación y mitigación de riesgos reputacionales (37,5 %), con un porcentaje casi idéntico.

El 63,8 % de las empresas que trabajan su reputación corporativa apuestan por el diseño de planes para su gestión estratégica

“El primer reto en términos de riesgos reputacionales es definir cuál es la tolerancia al riesgo que tiene una empresa. Una buena gobernanza en un consejo directivo pasa por fortalecer el comité de riesgos e introducir la visión reputacional en todos los riesgos.”

Italo Pizzolante. Director Cátedra Itinerante Pizzolante & Socio fundador Pizzolante

En términos geográficos, la gestión de la reputación comparte los principales desafíos y oportunidades tanto en Europa como en Latinoamérica. Así, los ámbitos más trabajados para cada región coinciden, al igual que lo hacen los desafíos. Sin embargo, vale la pena destacar que ciertos ámbitos de acción, como la identificación y prevención de los riesgos reputacionales integrados, poseen casi 8 puntos de diferencia entre ambas regiones, con mayor peso en Latinoamérica que en Europa. De hecho, este aspecto cobra más relevancia para la alta dirección que para otros profesionales, con 17 puntos de diferencia en Europa y más de 8 puntos en Latinoamérica.



La medición de la reputación continúa siendo el principal reto para un 45,2 % de los profesionales

En el caso de los desafíos no encontramos tanta diferencia entre territorios y roles —a excepción de los 9 puntos de diferencia entre la alta dirección y otros profesionales de Latam a la hora de señalar la relevancia de aplicar modelos de medición, siendo de más peso para los primeros—, pero sí debemos indicar que los principales retos son identificados por un porcentaje mayor de empresas en Latinoamérica que en Europa.



No obstante, al analizar los resultados por categoría profesional, sí que se encuentran diferencias significativas entre la visión de la alta dirección y el resto de roles consultados. El diseño de un plan o estrategia reputacional concentra las principales diferencias: un 80,4 % de los altos directivos considera que este es el ámbito en el que más trabaja su organización, frente al 69,4 % del resto de profesionales. Asimismo, se encuentra una diferencia de 8 puntos en la implementación de modelos de gestión proactiva, con un 40,4 % frente al 32 % del conjunto no directivo. Finalmente, solo en un ámbito la presencia de la alta dirección es menor: identificación y prevención de riesgos reputacionales (56,4 % frente al 60,2 % del resto de encuestados).

En cuanto a los retos en reputación, la visión de la alta dirección se mantiene considerablemente alineada con la del resto de profesionales. Así, la mayor diferencia se encuentra en la identificación y prevención de riesgos reputacionales, donde un 56,1 % de los directivos consideran que este ámbito presenta dificultades de implementación, frente al 50 % de los encuestados. En esta misma línea, la alta dirección también otorga un mayor nivel de dificultad al diseño de una estrategia o plan de comunicación (32,9 % frente a un 27,2 %), aunque, en línea con los resultados globales, este aspecto no presenta demasiadas barreras de implementación.

“Hoy en día la credibilidad es, en primer lugar, comprometerse. En segundo lugar, implementar acciones y poder probar que estás en ello. En tercer lugar, y el más importante, el modo en el que estás forzando a tu ecosistema a que adopte prácticas y desarrolle productos y servicios con el mismo compromiso y credibilidad.”

Farid Baddache. CEO Ksapa Sustainability

Finalmente, tanto la alta dirección como el resto de los profesionales coinciden, casi de forma unánime, en que la formación al CEO y a la dirección de las compañías supone un reto abordable para poder gestionar mejor la reputación corporativa.

No cabe duda de que la reputación continúa ganando importancia para las organizaciones, por su capacidad de generación y de protección del valor. A medida que la gestión de este intangible avanza y se consolida, más y más empresas comprenden el poder de la reputación como palanca de resiliencia corporativa y motor de crecimiento, excelencia y transformación ante una realidad cambiante y compleja.



LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA ANTE NUEVOS RETOS

La comunicación corporativa emerge en 2023 como un tema clave en la agenda empresarial, situándose como asunto prioritario y en el primer nivel de relevancia. Es, a su vez, el ámbito en el que más están trabajando las organizaciones. Un 52,8 % de profesionales afirman avanzar en este aspecto de forma prioritaria, lo que implica un aumento significativo respecto al 41,7 % identificado en 2022.

Además, se trata del tercer ámbito al que mayor importancia otorga la alta dirección, así como la tendencia en la que más trabajan. De hecho, un 56 % asegura estar implicado en la comunicación de sus organizaciones; un dato por encima de la media (52,8 %) y de otros roles profesionales (49,1%).

El contexto actual exige y obliga a las organizaciones y a los profesionales a que trabajen de forma prioritaria en temas de comunicación. Tal y como analizan desde el USC Annenberg Center for Public Relations (2022), en los últimos años la polarización social se ha convertido en un gran riesgo para las empresas, implicando amenazas para la reputación o la atracción del talento y promoviendo posiciones más activistas en respuesta a las crecientes expectativas sociales donde la comunicación lidera y desempeña un rol estratégico.

En la actualidad, para responder a las nuevas tendencias en el ámbito de la comunicación corporativa, las empresas se focalizan en tres acciones clave:

- El 53,1 % de los profesionales que trabajan en la gestión de la comunicación avanza especialmente en la innovación de contenidos de comunicación externa, incluyendo la publicidad digital y las redes sociales. Estos resultados consolidan la visión ofrecida en 2022, cuando la comunicación a través de canales digitales fue la principal vía de acción, y responden a los procesos de integración de las redes sociales y medios digitales bajo las funciones de la comunicación corporativa como vía para establecer nuevos espacios de interacción con los grupos de interés (LLYC, 2023a).
- En segundo lugar, un 47,2 % de organizaciones se centra en potenciar el valor de la comunicación interna, que desde la COVID-19 ha ido adquiriendo cada vez más relevancia en el seno de las organizaciones.
- Y el tercer ámbito de acción se focaliza en el desarrollo de una narrativa centrada en el propósito corporativo y en la sostenibilidad; un ámbito que resulta prioritario para un 45,4 % de profesionales. Esta visión es especialmente relevante en las organizaciones europeas, ya que el 50,6 % avanza en este sentido, por encima de la media general y de las empresas en Latinoamérica (44,2 %).

La comunicación corporativa es la tendencia en la que más están trabajando las organizaciones (52,8 %). También es a la que más recursos asegura destinar la alta dirección (56 %)

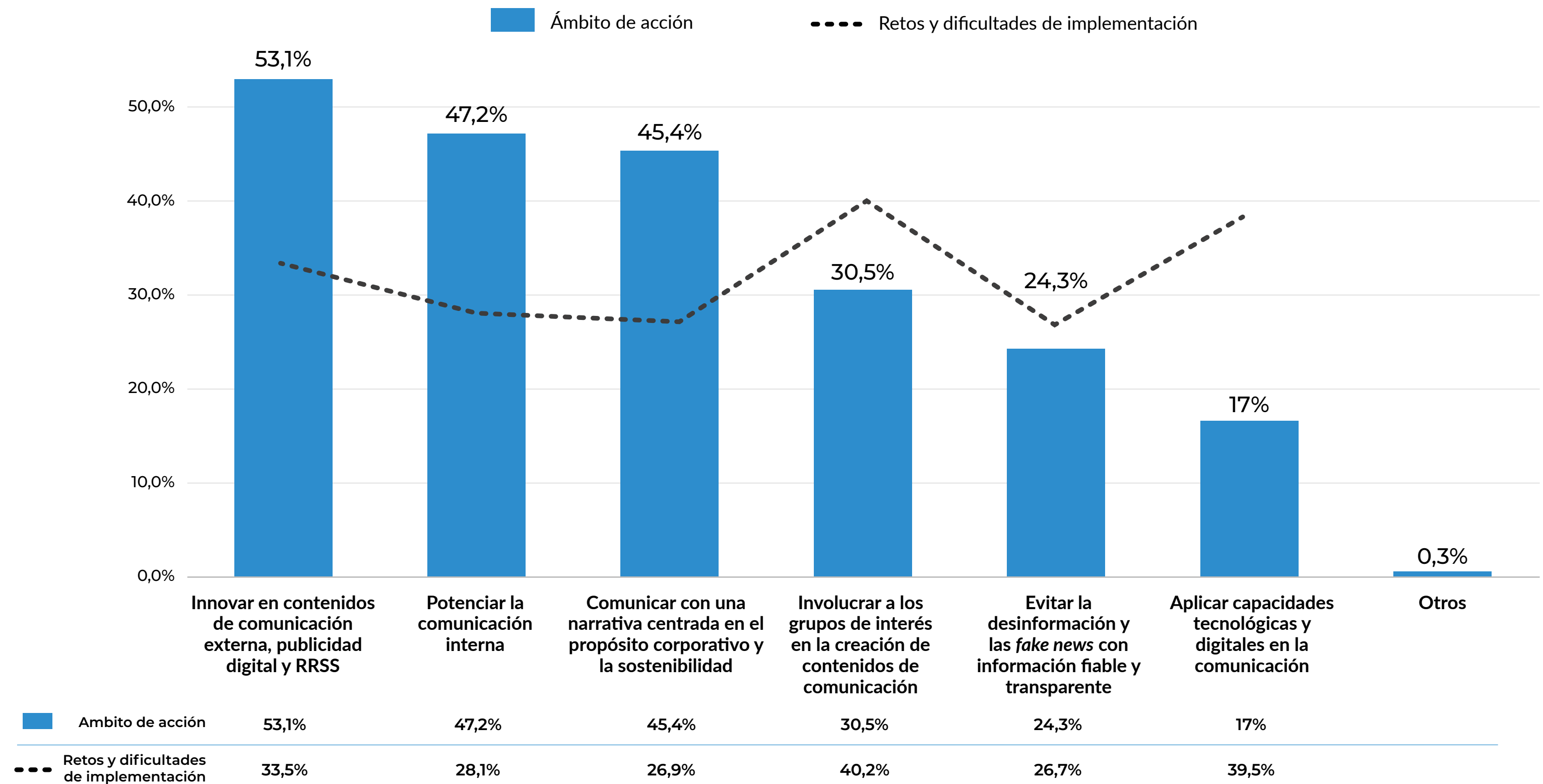


“Las redes sociales son un canal de comunicación espectacular, pero presentan algunos riesgos para el mundo corporativo. Uno de ellos es que las marcas puedan verse asociadas a mensajes negativos no generados por ellas mismas pero que aparecen cerca de sus publicaciones, algo que se ha visto intensificado por la reducción del nivel de moderación en algunos de estos canales.”

Jorge Gutiérrez. Metaverse Continuum Business Group European Lead Accenture Song

Los ámbitos de actuación principales en la comunicación corporativa son la innovación en contenidos mediante publicidad y redes sociales (53,1%), la comunicación interna (47,2 %) y la construcción de una narrativa centrada en el propósito corporativo y en la sostenibilidad (45,4 %)

ÁMBITOS DE ACCIÓN Y RETOS - COMUNICACIÓN CORPORATIVA



FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023



En cuanto a los retos, el principal desafío —indicado por 4 de cada 10 profesionales (40,2 %)— es ser capaces de involucrar a los grupos de interés en la propia creación de contenidos con el objetivo de fomentar la participación y el sentido de pertenencia con las marcas y organizaciones. El 39,5 % también señala los retos vinculados con la aplicación de herramientas tecnológicas y digitales en la comunicación y, el 33,5 %, la innovación en contenidos de comunicación externa.

Comunicar la sostenibilidad: entre el *greenwashing* y el *greenhushing*

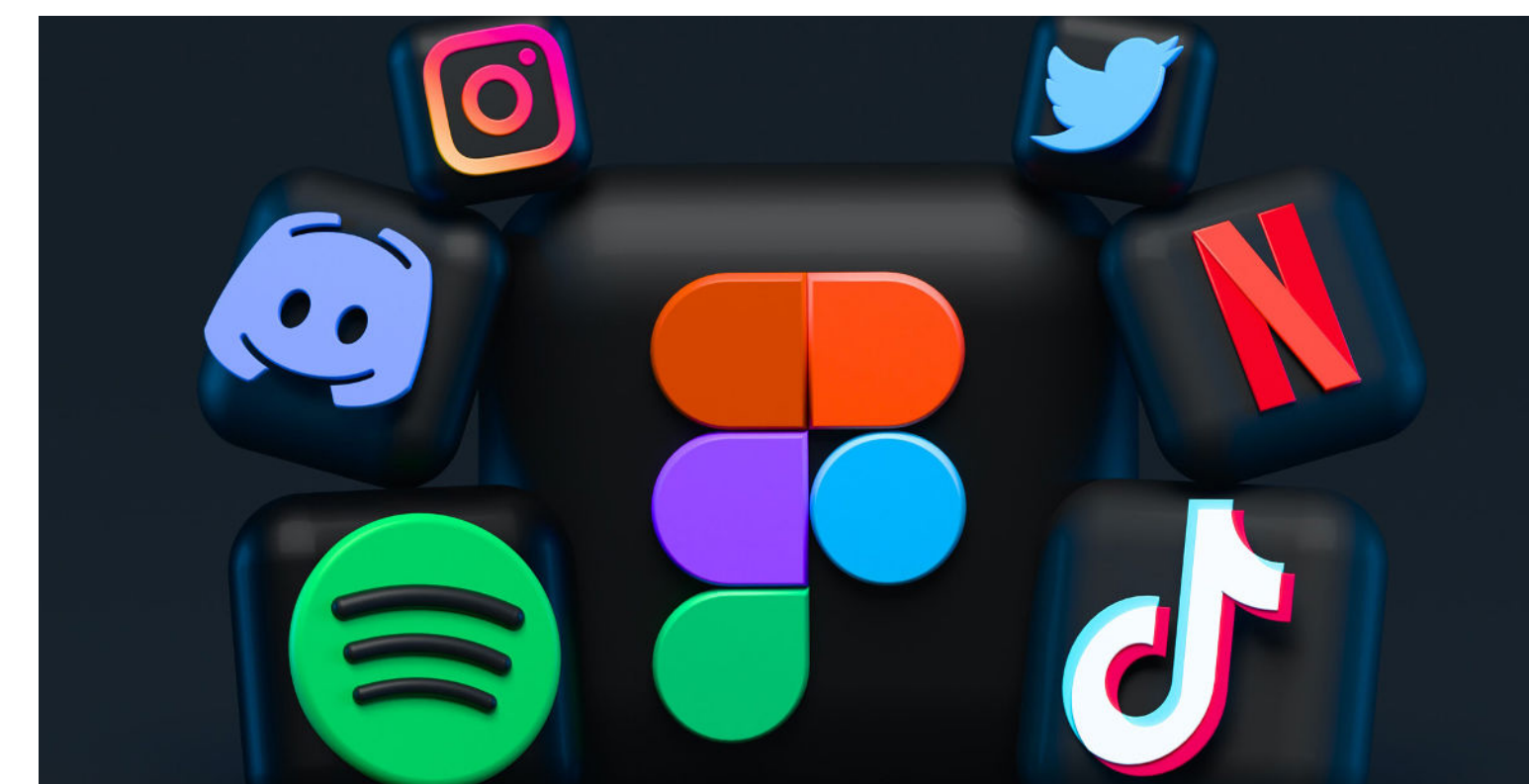
La sostenibilidad es un concepto amplio y complejo, lo que hace que muchas organizaciones y profesionales necesiten orientación sobre cómo trasladar esta información (ASG) a sus distintos grupos de interés. Como consecuencia, hasta el 26,9 % de los profesionales consideran como un desafío la comunicación de narrativas focalizadas en el propósito y la sostenibilidad.

Esta complejidad se evidencia en prácticas tanto de *greenwashing* —a través de una comunicación engañosa para mostrar una imagen falsa de empresa sostenible que no se corresponde con la realidad— como de *greenhushing* —mediante la ausencia de comunicación por excesiva precaución o miedo de no caer en la práctica anterior—.

Ante estos escenarios de comunicación inadecuada, y debido al impacto que tiene la sostenibilidad en la reputación —los criterios ASG pueden llegar a explicar en torno al 40 % de la reputación (RepTrak, 2022)— resulta imprescindible para una correcta y eficiente comunicación de la sostenibilidad tener presente las siguientes dimensiones. La comunicación de la sostenibilidad debe ser: 1) estratégica y transversal, 2) transparente y coherente, 3) con visión 360°, poniendo foco en lo interno y lo externo, 4) clara y didáctica y 5) multiplicadora y generadora de alianzas. Esta hoja de ruta es la garantía para que la comunicación de la sostenibilidad impacte positivamente en la reputación (WAS & Corporate Excellence, 2023).

Aunque los canales, formatos o temáticas a abordar estén en evolución constante, en un entorno marcado por la saturación de mensajes y un escepticismo general, los valores fundamentales de la comunicación corporativa, como la honestidad, la transparencia y la claridad, permanecen y adquieren mayor relevancia.

Además, también existen exigencias sociales de respuesta con el fin de erradicar estas prácticas. Por ejemplo, con la Propuesta de Directiva Europea sobre la justificación y comunicación de declaraciones ambientales, conocida como *Green Claims Directive*, se espera el establecimiento de crite-



rios comunes contra el lavado verde y otras declaraciones ambientales engañosas para una mayor garantía de los grupos de interés (Comisión Europea, 2023).

“Uno de los grandes desafíos de la reputación es la credibilidad, y uno de sus problemas es el lenguaje con doble sentido. Por ejemplo, muchas compañías tienen discursos sobre el cambio climático, pero la realidad es que no se sustentan con acciones.”

Farid Baddache. CEO Ksapa Sustainability



LA TECNOLOGÍA COMO EJE TRANSFORMADOR DE LAS ORGANIZACIONES

La tecnología impacta de forma transversal en nuestro día a día como organizaciones y como ciudadanos. Los avances tecnológicos y la gran oferta de soluciones que la digitalización ofrece impulsan una rápida y profunda transformación de las compañías que afecta a todos los ámbitos de gestión empresarial, desde la forma de organizar el trabajo, hasta la relación con los grupos de interés.

En 2023, la proliferación de herramientas de inteligencia artificial aplicadas al mundo laboral y académico —desde el modelo GPT-3 hasta la creación digital de fotografías y obras de arte—, es una muestra más de la capacidad transformadora de la tecnología. Recordemos que seis de cada diez personas tienen acceso a internet en todo el mundo, contando con una tasa mayor en regiones como Norteamérica o Europa (IPSOS, 2023).

A su vez, estos avances contribuyen a que el debate sobre la ética y la protección de los derechos fundamentales de las personas sea cada vez más complejo. En este sentido, más de la mitad de la población, un 55 %, considera que la inteligencia artificial tendrá un impacto positivo en la sociedad, de acuerdo con los estudios de prospectiva social de Punto de Fuga. A pesar de ello, se percibe en la ciudadanía una dicotomía entre las oportunidades y las amenazas de esta tecnología. Mien-

tras que el 72 % está de acuerdo con que la IA origina que las personas estén más controladas y expuestas a manipulación, el 70 % también está de acuerdo con que mejorará la calidad de vida. Incluso el 44 % está dispuesto a implantar estas herramientas en su día a día (Punto de Fuga, 2023).

La mayor parte de las empresas ya incluyen a la IA en sus estrategias corporativas y, por consiguiente, abordan al más alto nivel ejecutivo los retos, desafíos y oportunidades que trae consigo esta tecnología, pues debe ser útil, pero también legal (IA legal), ética (IA Ética), responsable y/o confiable (IA Confiable) (KPMG, 2022).

La tecnología al servicio del mundo empresarial ayuda a entender y gestionar de una forma más precisa y rigurosa el escenario corporativo. De esta forma, existen indicadores como el *BGC Trust Index* que proporcionan una nueva forma de medir la confianza de los grupos de interés hacia las organizaciones aplicando la IA y el procesamiento del lenguaje natural (NLP, por sus siglas en inglés). Así, se pueden procesar y analizar una gran cantidad de datos, permitiendo a las organizaciones gestionar, controlar y perfeccionar los distintos elementos catalizadores de relaciones exitosas con sus grupos de interés (BCG Henderson Institute, 2022).



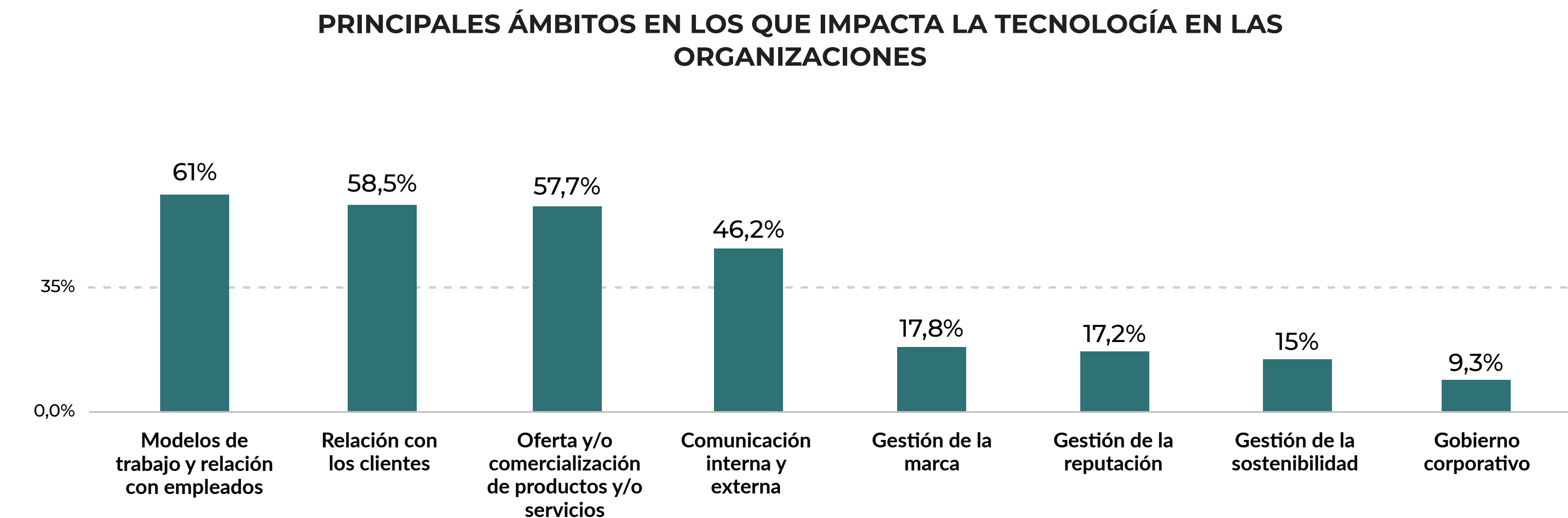
Impacto de la tecnología en las organizaciones

Approaching the Future identifica los ámbitos en los que la tecnología está generando mayores transformaciones dentro de las organizaciones. En este sentido, para 6 de cada 10 profesionales, la tecnología tiene actualmente un mayor impacto en los modelos de trabajo, así como en la relación de las organizaciones con sus empleados. Los avances hacia nuevas formas de organizar el trabajo van acompañados de la adopción de soluciones digitales y tecnológicas para facilitar la comunicación y la conexión de los equipos.

“Terminaremos integrando estas herramientas de inteligencia artificial en nuestra forma de trabajo, logrando que este sea mejor y obteniendo mejores resultados al combinar nuestro talento con estas tecnologías.”

Jorge Gutiérrez. Metaverse Continuum Business Group European Lead, Accenture Song

La relación con los clientes es, para un 58,5 % de los profesionales, un ámbito de especial impacto de la tecnología. Se percibe cómo está transformando los modelos de comunicación y gestión con estos, abriendo nuevas oportunidades y generando nuevos retos como la gobernanza de la información o el tratamiento de los datos personales.



FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023

En tercer lugar, se percibe un impacto de la tecnología como motor de transformación en la gestión de intangibles claves como la comunicación, la marca, la reputación y la sostenibilidad de las organizaciones.

La relación con los empleados y con los clientes son los dos temas en los que más está impactando la tecnología en las organizaciones

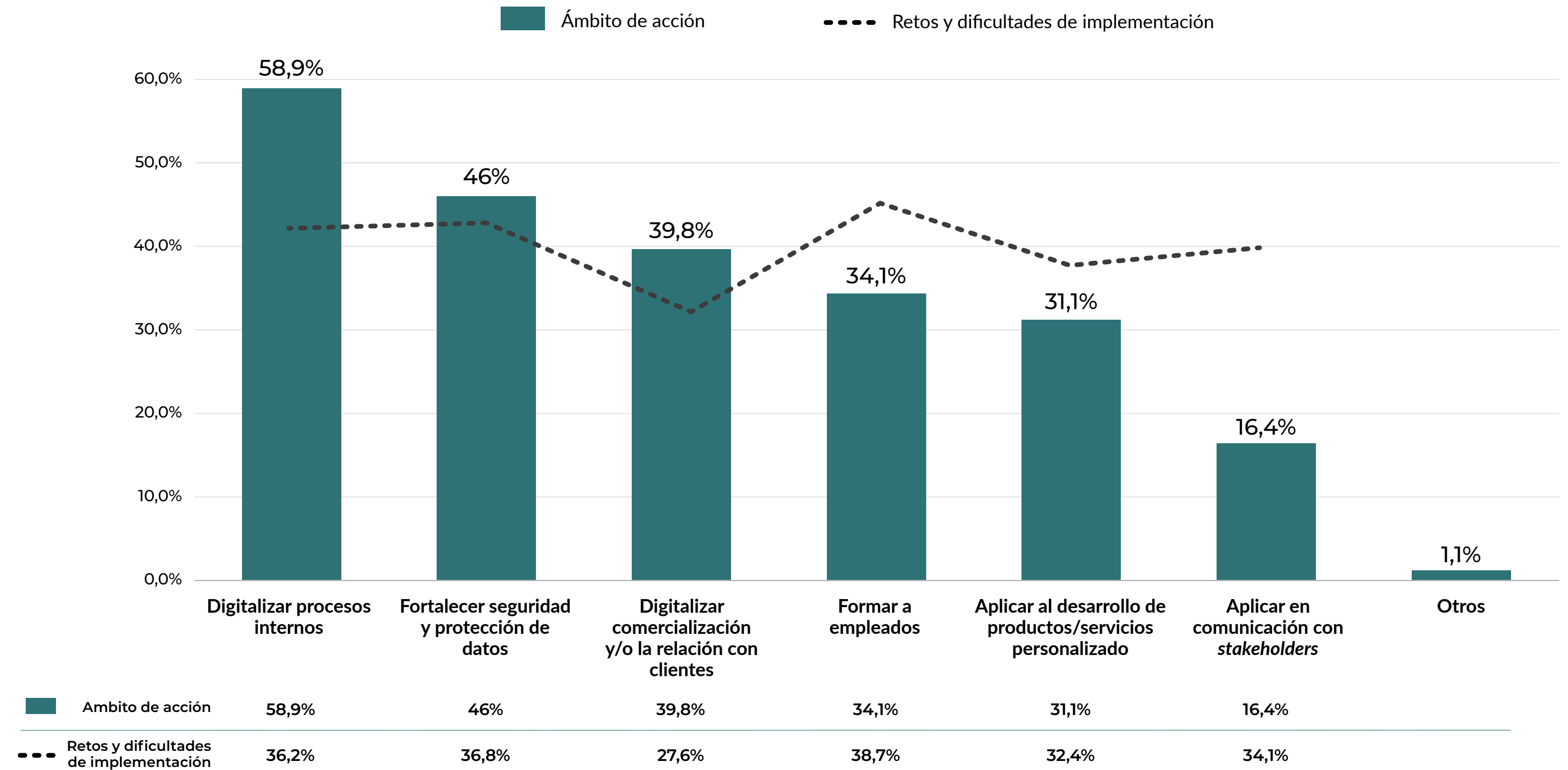
Digitalización integral y segura

En el ámbito de la tecnología, las organizaciones están centrando el foco de su acción en la digitalización de sus procesos internos. En este trabajo, la seguridad es una prioridad: un 46 % de las organizaciones avanzan en fortalecer la seguridad y la protección de los datos, siendo este el segundo reto más destacado para un 36,8 % de profesionales. Un desafío 10 puntos más relevante para la alta dirección (46,3 %), ya que este es un factor clave para el futuro de las organizaciones.

En este sentido, el uso responsable y ético de la tecnología y la ciberseguridad son los dos principales ámbitos en los que existe una brecha de confianza entre las personas y las empresas. Un 82 % de la ciudadanía desconfía de que, como usuarios, estén protegidos contra el uso poco ético e irresponsable de la tecnología. Asimismo, el 73 % no confía en que los usuarios y las tecnologías estén bien protegidas ante los posibles ciberataques (World Economic Forum, 2023).

Hasta el 46,3 % de los miembros de la alta dirección considera como reto clave en los procesos de digitalización la seguridad y la protección de datos

ÁMBITOS DE ACCIÓN Y RETOS - DIGITALIZACIÓN Y CIBERSEGURIDAD



FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023



“La tecnología pone a disposición un amplio catálogo de herramientas disponibles, como el big data o la inteligencia artificial. Son herramientas y, como tales, no sustituyen en ningún caso la responsabilidad de quien las usa y la finalidad que les va a dar. La responsabilidad seguirá estando en el que decide el uso de la herramienta.”

Silvina Bacigalupo. Presidenta Transparency International España y Catedrática de Derecho Penal de la UAM

En el proceso de digitalización y desarrollo de la tecnología en las organizaciones, la formación a los empleados supone el principal reto actual, señalado por un 38,7 % de las personas consultadas. Sin embargo, una proporción inferior, el 34,1 %, trabaja de forma prioritaria en este ámbito, mientras que los dos siguientes retos sí corresponden con los ámbitos de mayor trabajo: seguridad y protección de datos y digitalización de procesos internos.

Al analizar los resultados por zona geográfica, se observa que tanto Europa como Latinoamérica coinciden en los dos primeros ámbitos de actuación. Como tercera prioridad, en las organizaciones europeas destaca la digitalización de los procesos comerciales y la relación con los clientes, relevante para un 46,7 % de profesionales frente al 34,5 % en el caso de las organizaciones latinoamericanas.

En cuanto a los retos, para las organizaciones en Europa supone un mayor desafío la digitalización de los procesos internos —46,3 %, por encima de la media—, mientras que en Latinoamérica destaca el reto de aplicar la digitalización y tecnología en la comunicación con los grupos de interés —39,9 %, también por encima de la media general—.

La adaptación de las organizaciones al contexto tecnológico y digital actual sigue suponiendo un aspecto marcado por una amplia diversificación de ámbitos de trabajo y desafíos para aprovechar las oportunidades e intentar paliar los riesgos asociados. Por ello, la digitalización debe ser un proceso integral y transversal a todos los grupos de interés y áreas de negocio, con la seguridad como base fundamental y preocupación clave tanto para las organizaciones como para la ciudadanía.



EL PROPÓSITO CORPORATIVO EN EL CENTRO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El propósito corporativo responde a la razón de ser de la organización y se posiciona como un elemento que irrumpe con fuerza en el escenario corporativo debido a su rol transformador y su carácter estratégico. La gestión del propósito corporativo resulta imprescindible para las compañías. Aquellas empresas que cuentan con un propósito definido, activado e interiorizado garantizan autenticidad y generan valor compartido e impacto positivo en las comunidades en las que operan.

Si en 2022 el propósito corporativo ya se consideraba como un pilar de éxito y sostenibilidad empresarial, este año observamos cómo su papel continúa evolucionando hacia un enfoque más transversal que abarca desde la relación de una compañía con sus públicos internos y externos, hasta las decisiones estratégicas y de negocio. Esta evolución viene, en parte, impulsada por la necesidad de definir nuevos modelos de empresas que respondan a las necesidades e inquietudes de la sociedad, y también que se adapten a las características de una nueva realidad marcada por la digitalización y el compromiso social y ambiental (CANVAS Estrategias Sostenibles, 2023). Además, también se explica y justifica debido a las ventajas competitivas que ofrece el propósito corporativo para las organizaciones: este elemento tiene la capacidad de atraer, comprometer y retener el talento, aumentar la unidad y el sentimiento de pertenencia entre los miembros

de la organización, potenciar el desempeño organizativo y construir diferenciación duradera.

Ante este escenario, no son pocas las empresas que ya están apostando por definir un propósito corporativo que guíe su actividad hacia la generación de valor compartido para todos los grupos de interés. Hasta la fecha, ya son más de 6.000 las compañías que se han sumado al movimiento B Corp a nivel mundial, una comunidad de empresas con propósito que trabaja para transformar la economía hacia el beneficio a todas las personas, las comunidades y el planeta (B Corp Spain, 2022).

El impulso de empresas con propósito también está siendo reconocido desde el ámbito regulatorio. Existen distintas iniciativas legislativas que están promoviendo normas para reconocer de forma específica a las empresas con propósito: empresas con ánimo de lucro que buscan proactivamente generar un impacto positivo en la sociedad (B Corp & La Cultivada, 2021).

A nivel internacional el primer ejemplo de marco jurídico en reconocimiento de las Benefit Corporations lo encontramos en Estados Unidos con la aprobación en 2010 de la ley en el estado de Maryland —que actualmente comparten 37 estados en total—. En Europa, los primeros países en pro-

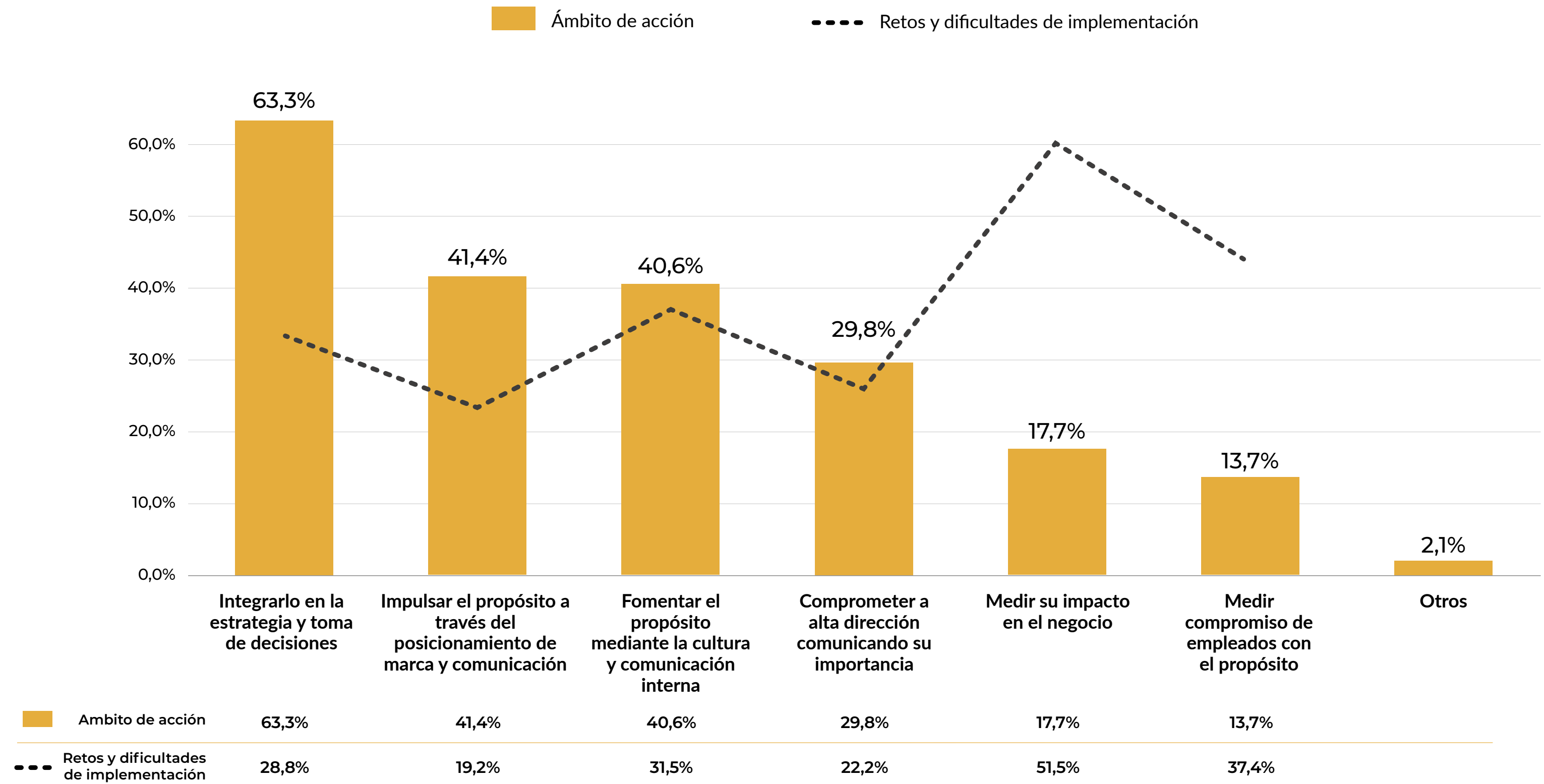
nunciarse en este sentido e incorporar este modelo jurídico han sido Italia y Francia (B Corp & La Cultivada, 2021). En el caso de España, cabe destacar que en junio de 2022 el Congreso de los Diputados ha aprobado la creación de una nueva figura jurídica denominada Sociedades de Beneficio e Interés Común (SBIC).

No obstante, la implementación del propósito corporativo continúa presentando enormes retos para las compañías. Desafíos como la medición de su impacto, la implicación de directivos y empleados en su consecución o su comunicación a los grupos de interés de forma transparente y tangible siguen obstaculizando el camino de las empresas que apuestan por el desarrollo de este bien intangible.

“El propósito es una condición necesaria, pero no suficiente. Para activarlo con éxito, es necesario acompañarlo con una serie de principios y valores que canalizan cómo se integra realmente ese propósito. Principios y valores muy bien definidos, que guíen acciones estratégicas y que inspiren. La combinación de estos elementos es lo que permite la activación de la conciencia dentro de la organización.”

Oriol Iglesias. Profesor de marca de ESADE Business School y Codirector del programa ejecutivo The Global CCO

ÁMBITOS DE ACCIÓN Y RETOS - PROPÓSITO CORPORATIVO



FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023



Para los profesionales, la integración del propósito representa un nivel de importancia medio —lo sitúan en el segundo nivel de relevancia—, situándose en sexta posición por nivel de importancia, con un 48,8 %. Esta tendencia desciende cinco posiciones respecto a la edición de 2022. Sin embargo, sigue siendo un tema de importancia estratégica totalmente conectado con la tendencia de liderazgo responsable, y en el que el número de organizaciones que trabajan este ámbito crece año tras año.

El recorrido del propósito en el informe *Approaching the Future* ha sido creciente en relevancia y transversalidad, yendo de la mano de otras tendencias como su rol en el impulso de nuevos modelos de negocio o liderazgo empresarial. En 2016, su planteamiento como eje estratégico nos hacía plantearnos posibilidades y escenarios empresariales en donde se maximizaba el valor para el negocio y para la sociedad al mismo tiempo. En la edición de 2017, el propósito se relacionaba con el hecho de dar sentido a la empresa: era el momento de definir el propósito en el largo plazo. 2018 marcó un hito especial ante la emergencia de lo que calificamos como la «economía del propósito corporativo». Las compañías debían escuchar y aportar valor a sus *stakeholders*, con una razón aspiracional basada en valores universales que impulsan a adoptar un papel activo. En 2019, el propósito aparecía como una fuerza motivadora que daba sentido a la

empresa y que establecía una guía estratégica de actuación en el largo plazo. Ya se anunciaba que íbamos hacia la era del propósito corporativo, subrayando su éxito e integración en el terreno profesional. En la siguiente edición, correspondiente a 2020, el propósito corporativo ocupó la cuarta posición en el ranking de relevancia; y se consolidaba como un eje esencial para impulsar una reformulación del capitalismo. Era el momento de pensar y hacer evolucionar el sistema económico global. En 2021 se avanzó un paso más y el foco recayó en su activación a través de todos los puntos de contacto de la plataforma de marca y del comportamiento de los empleados: había que pasar al cómo. Y en 2022 lideró el ranking de prioridades. Todo estos años nos han permitido llegar al día de hoy, donde el propósito corporativo está presente de forma cada vez más transversal en las tendencias del mundo empresarial.

Un 63,3 % de los profesionales asegura estar avanzando en la integración del propósito en la estrategia corporativa y en los procesos de toma de decisiones

En 2023 se identifican tres ámbitos prioritarios para las empresas que están trabajando en desarrollar e implementar su propósito corporativo:



- El aspecto que concentra casi todos los esfuerzos es la integración del propósito en la estrategia y en los procesos de toma de decisiones (63,3 %). Un aspecto que supera en más de 20 puntos al siguiente más prioritario.
- El segundo ámbito más trabajado recae en el impulso al propósito a través del posicionamiento de la marca corporativa y la comunicación con clientes e inversores (41,4 %).
- Finalmente, en tercera posición, aparece la activación del propósito a través de la cultura y la comunicación interna (40,6 %).

Persisten los desafíos en la medición del propósito

La medición del impacto del propósito en el negocio continúa siendo uno de los principales desafíos. Así, más de la mitad de los profesionales (51,5 %) encuentra retos y barreras de implementación a la hora de establecer métricas para evaluar los efectos del propósito: un dato que refleja las dificultades aún presentes a la hora de monitorizar la evolución y rendimiento de este intangible. De forma similar, un 37,4 % de las compañías encuentra retos a la hora de medir el compromiso y grado de vivencia de los empleados con el propósito.

Aunque falta mucho camino por recorrer, existen cada vez más investigaciones y herramientas que avanzan en su análisis y medición. Entre ellos destaca el «Índice 3D del propósito» que recoge los avances de la Cátedra de propósito y Dirección por misiones de la UIC y los trabajos del proyecto *Purpose-Driven Organizations* (Rey et al., 2019) y que permite evaluar la interiorización del propósito a partir del alineamiento de tres dimensiones clave: la coherencia, la autenticidad y la integridad (Rey y Bastons, 2018).

“Aquellas compañías que tengan un propósito claro alineado con mejores perfiles sociales, ambientales y de gobierno corporativo lograrán un mejor desempeño y podrán valerse de menores costes de capital al financiarse.”

Aitor Jauregui. Responsable BlackRock Latinoamérica

Finalmente, con casi 20 puntos de diferencia frente al primer aspecto, un 31,5 % de profesionales identifican el fomento del propósito a través de la cultura y la comunicación interna como tercer ámbito con mayores dificultades de implementación.

La medición del impacto del propósito en el negocio continúa siendo uno de los principales desafíos para el 51,5 % de los profesionales

No se observan diferencias significativas entre zonas geográficas en relación a los ámbitos más trabajados. Así, tanto para las compañías europeas como para las latinoamericanas los tres aspectos prioritarios son: la integración del propósito en la estrategia, el impulso del propósito a través del posicionamiento de la marca y la comunicación y el fomento de este mediante la cultura y la comunicación interna.

Sin embargo, las valoraciones sí difieren en lo referente a desafíos de implementación. Aunque el primer reto se mantiene en la medición del propósito, en línea con los resultados globales, el segundo aspecto con mayores dificultades para las compañías latinoamericanas reside en el impulso del propósito a través del posicionamiento de la marca y comunicación (31,8 %). Por su parte, las empresas europeas encuentran mayores dificultades en la activación del propósito corporativo mediante la cultura, los valores y comunicación interna (31%).



“Las empresas deberían aprovechar una gran oportunidad de reflexionar acerca de una pregunta clave: ¿Para qué sirve lo que estamos haciendo? ¿Qué valor aporta nuestra empresa? Esa es la pregunta del millón y hay que hacérsela. Si no podemos hacerla solos, debemos organizar a nuestras personas, hacerlos pensar con detenimiento y encontrar las pistas que nos guíen en la buena dirección.”

José Luis Fernández. Director de la Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial, Universidad Pontificia de Comillas

Por otro lado, la implementación del propósito corporativo en la estrategia y la toma de decisiones se ha convertido en un ámbito prioritario para la alta dirección. Así el 78,9 % de los directivos se encuentra trabajando en este ámbito —casi 4 puntos más que el resto de roles profesionales—. De forma similar, se aprecia un mayor interés por parte de la alta dirección por comprometer y vincular a los empleados con el propósito corporativo, con un 18,2 % que trabaja en este aspecto frente al 14,7 % del resto de profesionales.

Por último, los retos a los que se enfrenta la alta dirección para la implementación del propósito corporativo se mantienen en línea con los resultados globales. No obstante, se aprecia un mayor grado de preocupación entre los altos cargos en materias como la integración en la estrategia y la toma

de decisiones —37,5 %, 6 puntos más que el resto de profesionales— y la medición de su impacto en el negocio —64,7 %, con 5 puntos por encima de los cargos no directivos—.

Se observa, por tanto, cómo la definición e integración del propósito corporativo se mantiene como uno de los grandes retos que abordar para las organizaciones en un futuro próximo. Factores clave como el desarrollo de sistemas de medición de su impacto o del grado de vivencia interna marcarán la evolución de esta tendencia en los próximos años. Además, las compañías también se enfrentan al reto de conectar el propósito corporativo con el propósito personal de los equipos. Es por ello que el concepto *human flourishing* emerge como una oportunidad para aportar valor al capital interno de las organizaciones (UIC, 2023). Este concepto, impulsado por The Human Flourishing Program de la Universidad de Harvard, marcará el modo en el que comprendemos el propósito en las organizaciones.

LA ERA DEL TRABAJO HÍBRIDO Y FLEXIBLE



La adaptación a las necesidades de los trabajadores, la flexibilidad en el horario, la colaboración, el bienestar y la inclusión en el entorno laboral se han vuelto esenciales tras las experiencias vividas en la pandemia. Los trabajadores buscan ya empresas que se adapten mejor a sus necesidades, mientras que otros intentan que sus empleadores actuales hagan ajustes en esta misma línea (The Sustainability Institute by ERM, 2023).

En este contexto, el teletrabajo se ha convertido en una opción altamente valorada por los trabajadores en todo el mundo, siendo una solución a los desafíos sociales actuales como la sostenibilidad, la despoblación, la conciliación y la igualdad. En España hay una brecha del 15 % entre las personas que teletrabajan y las que no, lo que equivale a más de 4,4 millones de personas que no tienen la opción de hacerlo (Fundación Telefónica, 2023). Por otro lado, el trabajo inclusivo también se ve favorecido por los modelos híbridos, ya que su deslocalización ofrece oportunidades de empleo a colectivos con dificultades para desplazarse.

En este sentido, el trabajo híbrido se presenta como un fenómeno complejo que obliga a muchas empresas a redefinir sus políticas de presencialidad y teletrabajo, al mismo tiempo que tratan de calcular sus costes y beneficios. En este fenómeno también se detectan aparentes contradicciones, puesto que supone un beneficio para el bienestar individual, pero,

a su vez, una amenaza para las relaciones laborales. La clave de su gestión radica en la inversión en tecnologías e infraestructuras para adaptarse a esta situación mientras se trabaja en paralelo en la apuesta por la capacitación, la comunicación y la claridad en los procesos internos (Economist Impact & Google Workspace, 2021).

“La oficina pensada únicamente como lugar de trabajo seguramente se va a acabar. Se está convirtiendo en punto de encuentro para compartir y cocrear, y no tanto para realizar tareas. Se trata de diseñar espacios únicos para fomentar la colaboración y la innovación.”

Jorge Gutiérrez. Metaverse Continuum Business Group European Lead Accenture Song

Asistimos, por tanto, a una transformación radical de las formas de producir y de consumir, con un impacto directo en la organización del trabajo, haciéndose más evidente la necesaria colaboración entre áreas y departamentos para romper los silos.

Además, en el actual contexto laboral es cada vez más relevante promover la salud y el bienestar de los equipos, tanto física como emocional y mentalmente. Según un estudio reciente, el 32 % de los españoles que consideran dejar su trabajo lo hacen por motivos de salud mental (Fundación Telefónica, 2023).



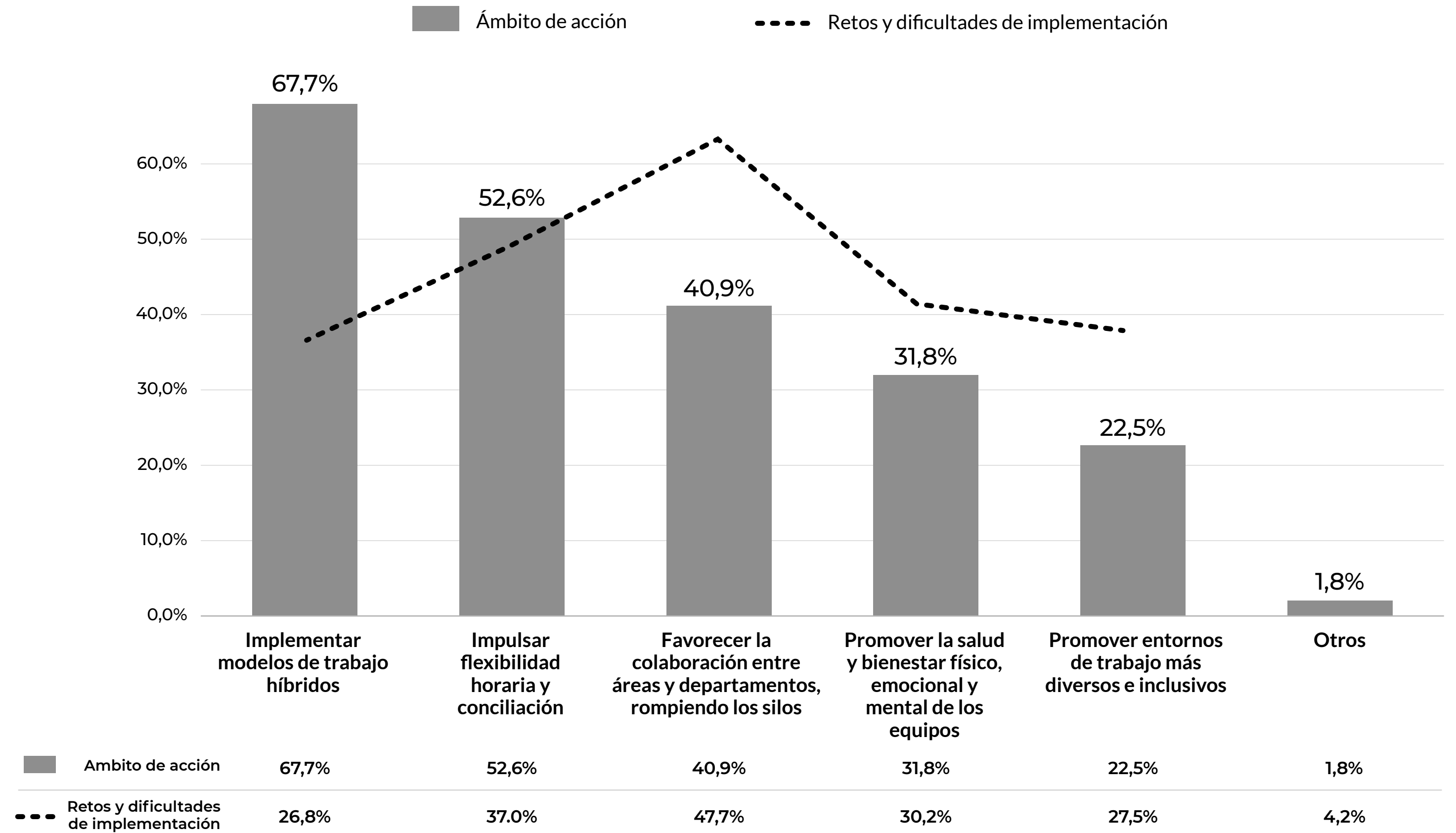
Por otro lado, la diversidad, equidad e inclusión (DEI) es una preocupación cada vez más importante para las organizaciones, pero el ritmo de progreso es lento. Según el Foro Económico Mundial (2023), al ritmo actual de cambio se tardarán otros 151 años en cerrar la brecha económica mundial de género. A pesar de este desalentador panorama, las empresas han comenzado a tomar medidas para atraer talento diverso, dado que el 39 % de los solicitantes de empleo a nivel mundial ha rechazado o evitado buscar trabajo debido a la falta de inclusión percibida.

El impacto de la tecnología en las nuevas formas de trabajo

Este año, la tendencia que más se ha visto impactada por la tecnología es la adopción de nuevas formas de trabajo, generando diversas oportunidades para resolver desafíos relacionados con la conexión entre personas en el entorno laboral.

Sin embargo, a pesar de la amplia adopción de herramientas tecnológicas y de comunicación online, según el Instituto O.C. Tanner (2023), apenas el 55 % de los empleados cree que estas herramientas utilizadas para trabajar refuerzan el sentido de comunidad y unidad laboral. Por lo que se hace muy necesario que estas tecnologías faciliten la comunicación, el intercambio de ideas y fomenten, en lugar de obstaculizar, las conexiones entre compañeros y líderes.

ÁMBITOS DE ACCIÓN Y RETOS - FUTURO DEL TRABAJO



FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023



El 67,7 % de organizaciones avanzan en la implementación de modelos híbridos de trabajo

Según el 61 % de los profesionales, los modelos de trabajo y la relación con los empleados son los ámbitos en los que la tecnología tiene mayor impacto en las organizaciones de Europa y Latinoamérica, siendo el porcentaje algo más bajo en Latinoamérica.

En este escenario, el 67,7 % de las organizaciones que están avanzando en este asunto se enfocan en modelos híbridos que combinan el trabajo presencial y en línea, así como en la implementación del teletrabajo, que continúa siendo el primer ámbito de acción en comparación con el año 2022. A pesar de ser la acción más elegida, no se considera un gran reto, posiblemente debido a su acelerada implementación durante la pandemia. Por otro lado, las organizaciones promueven la flexibilidad horaria y la conciliación, con una tasa del 52,6 %.

La colaboración entre áreas y departamentos se percibe como el mayor desafío para 4 de cada 10 organizaciones (40,9 %), probablemente debido a barreras más complejas de superar, como estructuras organizacionales y culturales

rígidas donde la necesidad de impulsar la transversalidad comienza a irrumpir de forma natural en los modelos de trabajo.

Tanto en Europa como en Latinoamérica, las organizaciones tienen un orden de prioridades similar en cuanto a los ámbitos de acción para la adaptación al futuro del trabajo. El teletrabajo sigue siendo la prioridad número uno para ambas regiones, mientras que la conciliación es considerada de mayor importancia en Europa, con un 65,6 % de las organizaciones europeas considerándose como una prioridad, en comparación con el 45,2 % de las organizaciones latinoamericanas. Esta diferencia puede estar relacionada con la baja tasa de natalidad en Europa y la necesidad de permitir a los trabajadores tener hijos sin tener que sacrificar sus carreras profesionales.

En cuanto a la diversidad, aunque sigue estando en la cola de las prioridades en ambas regiones, los datos muestran que en Latinoamérica la promoción de entornos de trabajo más diversos e inclusivos tiene más importancia que en Europa, con un 26,8 % de las organizaciones latinoamericanas considerándola como una prioridad en comparación con el 15,2 % de las organizaciones europeas.

La crisis de talento continua, la falta de sentimiento y orgullo de pertenencia y la ausencia de sentido de comunidad son

El principal desafío vinculado a las formas de trabajo actuales es la colaboración entre áreas y departamentos

dos de los principales problemas que se perpetúan en 2023. Las principales razones por las que la gente abandona su trabajo son: por no sentirse valorada (54 %) y por no sentirse identificada con el trabajo (51%) (McKinsey, 2022).

Ahora, tras más de dos años de aislamiento y distanciamiento, las empresas deberán ofrecer como propuesta diferencial de atracción de talento un propósito corporativo diferencial capaz de generar un fuerte sentimiento de pertenencia entre los trabajadores, consolidando a su vez modelos de trabajo híbridos que permitan la flexibilidad y la innovación. Recordemos que ya en la edición de 2021 señalábamos que el 29,9 % de las organizaciones estaban trabajando en nuevas formas de trabajo, y que en los próximos tres años esta sería la segunda tendencia en la que las empresas invertirían más recursos. Entonces planteábamos la idea de que el trabajo se había convertido en una actividad, y no en un lugar al que acudir. Hoy en día vemos cómo, con los nuevos modelos implementados —complementados por un fuerte propósito corporativo—, esta tendencia se ha convertido en una realidad que tiene cada vez más peso para las organizaciones y que crecerá y evolucionará en los próximos años.



EL ROL DE LAS MARCAS CORPORATIVAS EN ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE Y CAMBIO CONSTANTE

El rol de la marca corporativa como plataforma de relación con los grupos de interés sigue creciendo en relevancia respecto a 2022, pasando de un 27,6 % a un 40,7 % en 2023.

La marca corporativa juega un papel fundamental en la relación de las organizaciones con sus grupos de interés y en la construcción de su reputación. Por tanto, se espera que cada vez más organizaciones se centren en mejorar y fortalecer su marca, definiendo posicionamientos claros, basados en el propósito corporativo compartido por todos sus grupos de interés y anclado en unos sólidos valores. Las marcas deben comunicar a su vez el impacto que generan para destacar y diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo, saturado y conectado. Deben, por tanto, no solo centrarse en sus empleados, que son clave en el proceso de construcción de una marca experiencia, sino conocer, también, los principales sentimientos que dominan a otros grupos de interés como pueden ser los consumidores. En este sentido es necesario detectar cómo evolucionan los perfiles de consumidores para dar prioridad a sus exigencias en las estrategias de posicionamiento de marca (WGSN, 2023).

En los últimos años, desde *Approaching the Future* hemos observado cómo el posicionamiento de la marca corporativa basado en el propósito ha adquirido cada vez más peso, evolucionando en línea con los hábitos y expectativas de la

sociedad. En 2023, un 28,4 % de la ciudadanía responde a un perfil más activo con la sostenibilidad, y dentro de este grupo, más del 84 % afirma que una empresa con propósito influiría en su elección de productos y servicios. No obstante, esta visión esperanzadora viene acompañada de cierta desconfianza por parte de la ciudadanía. En concreto, un 40,7 % considera que el posicionamiento de las marcas no es creíble, lo que sugiere que existe cierta percepción de que las organizaciones no son consistentes ni coherentes en los compromisos y acciones que emprenden. Algunos estudios desvelan que casi la mitad de los ciudadanos (49%) tiene dificultades para creer que las empresas puedan contribuir a la generación de beneficios sociales y ambientales (CANVAS Estrategias Sostenibles, 2023).

En este contexto, la personalización y la diferenciación se han convertido en claves fundamentales para la creación de productos y servicios alineados con el posicionamiento de la marca. Este enfoque permite a las empresas generar una mayor lealtad y satisfacción del cliente, lo que a su vez les permitirá construir marcas sólidas y coherentes en el largo plazo.

La marca corporativa no solo ha crecido en relevancia sino que también se han incrementado los esfuerzos que destinan las organizaciones a este ámbito. Si en 2022 el 17,9 % de profesionales afirmaba avanzar en este aspecto de forma

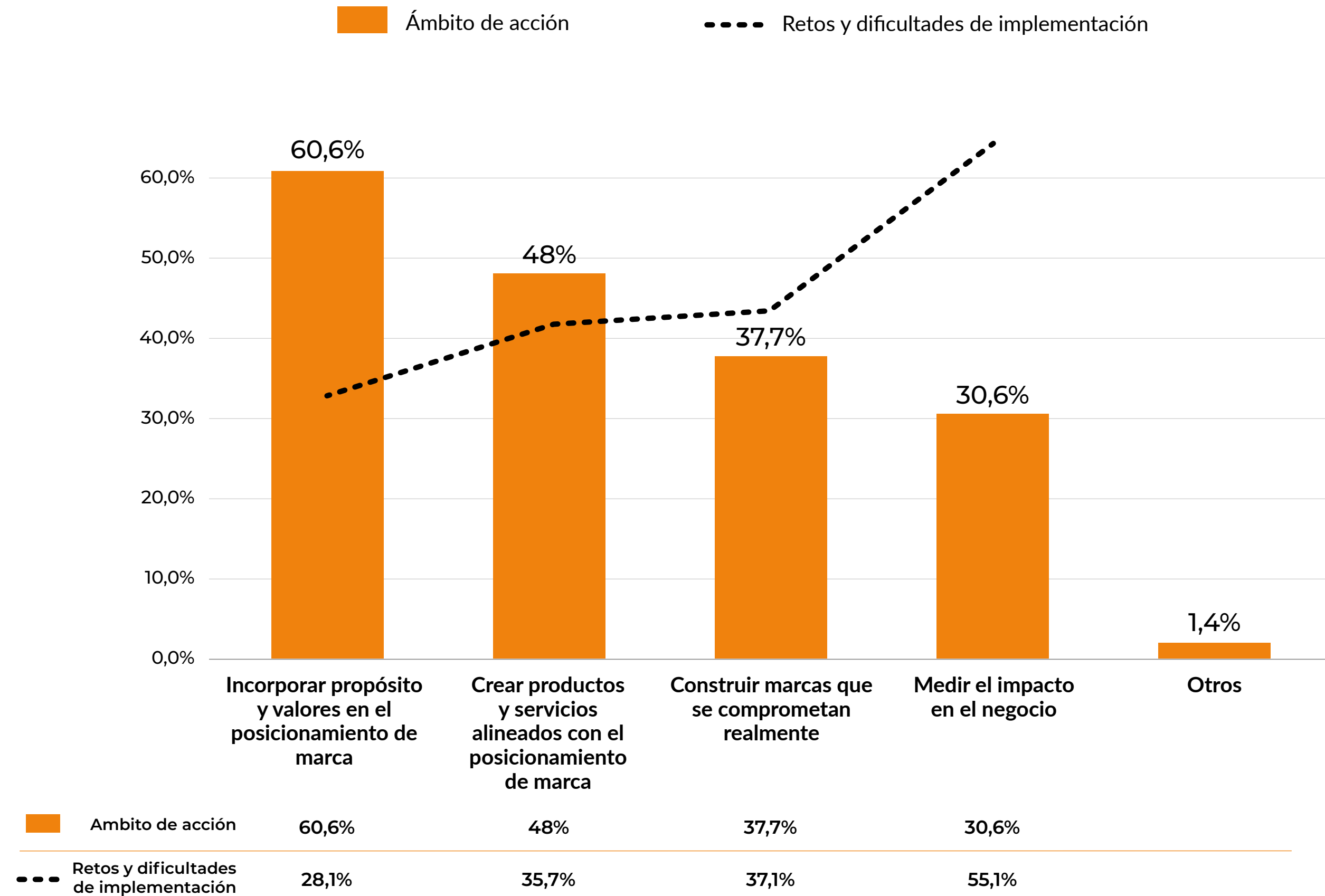
prioritaria, en 2023 esta cifra alcanza el 45,1 %, lo que supone un crecimiento de 27 puntos.

Entre las organizaciones 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, integrar en ellas el propósito corporativo y los valores de la organización (60,6 %), fomentar la creación de productos y servicios que estén alineados con su posicionamiento (48 %) y construir marcas que se comprometan realmente con las comunidades en las que operan (37,7 %).

Podemos afirmar que las diferencias entre las organizaciones europeas y latinoamericanas —en cuanto a la gestión de la marca corporativa— son mínimas. En Europa, el 63,5 % de los profesionales considera importante incorporar propósito y valores en el posicionamiento de marca, mientras que en Latinoamérica el porcentaje es ligeramente menor, con un 58,4 %. Sin embargo, tanto en Europa como en Latinoamé-

Las organizaciones que trabajan en la marca corporativa han pasado de ser el 17,9 % en 2022 al 45,1 % en 2023

ÁMBITOS DE ACCIÓN Y RETOS - MARCA CORPORATIVA



FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023



rica la medición del impacto de la marca en el negocio es el área menos desarrollada, con un 26,9 % y un 32,6 %, respectivamente, y representa el desafío más importante para ambas regiones, con un 55,1 % de organizaciones que enfrentan dificultades en este ámbito.

Además, es interesante observar que, si se analiza por roles profesionales específicos, todos otorgan mucha importancia a incorporar el propósito y los valores en el posicionamiento de la marca, con una gran diferencia en comparación con otros aspectos.

Las marcas con un posicionamiento coherente ganan apoyo en la sociedad

La expectativa de que las empresas hablen y actúen con valentía sobre las cuestiones sociales se consolida año tras año. Según Brands in Motion (2022), tanto en 2021 como en 2022, cerca del 80 % de los encuestados coinciden en que, en épocas de alta polarización, las marcas y organizaciones tienen la obligación moral de ayudar a salvar las diferencias. Una premisa compartida, también, en los resultados del Barómetro de Confianza de Edelman, donde se observa cómo los ciudadanos otorgan a las empresas y las marcas la capacidad de generar cohesión y unidad.

En este contexto la comunicación de los compromisos asumidos con los grupos de interés se vuelve más relevante que nunca. Según este estudio, las empresas lo suficientemente valientes como para hacer partícipes a sus grupos de interés a través de un diálogo continuo, compartiendo tanto los avances como los contratiempos en la consecución de sus compromisos, se ganarán su respeto y fidelidad, incluso cuando no consigan alcanzar todo lo que esperaban. Esas empresas ganarán cuota de mercado, fortalecerán su reputación y atraerán talento en los próximos años.

“La mayor prioridad para las empresas, en términos corporativos, es demostrar que realmente hacen lo que dicen hacer, así como hacer sus acciones reales. No en las comunicaciones, sino en sus modelos de negocios. Lo que confunde a los grupos de interés es cuando una empresa hace algo que no tiene nada que ver con su propósito corporativo.”

Perrine Bohuana. Managing Director GlobeScan

En consonancia con esta idea, los grupos de interés están interesados en estar informados de las noticias y la realidad que tienen a su alrededor, y también sobre las condiciones en las que se fabrican los productos. En cuanto a la decisión de compra, los valores siguen siendo un factor decisivo, ya que el 63 % de la población compra o defiende marcas que

son coherentes con sus propias creencias y valores (Edelman, 2023), mientras que tan solo el 21 % de los consumidores se fija únicamente en la calidad y el precio (Marcas con Valores, 2022). Estos datos indican que es importante que las marcas se posicionen en temas relevantes para sus grupos de interés.

La sociedad espera, cada vez más, que las marcas se posicionen con valentía sobre temas importantes y actúen en consecuencia

“La sociedad quiere que las empresas den respuestas a lo que sucede en el entorno porque son organizaciones que tienen influencia, poder y recursos económicos, y también por su magnitud e influencia. Estas empresas no pueden actuar como si lo hicieran de forma independiente al entorno en el que operan.”

Oriol Iglesias. Profesor de marca de ESADE Business School y Codirector del programa ejecutivo The Global CCO

En definitiva, se observa cómo en la gestión de la marca corporativa cobra especial relevancia el posicionamiento claro ante temas de interés general, y cómo esta tendencia aumenta en importancia en relación a otras como la sosteni-



bilidad y la reputación; elementos que suman a un discurso coherente y comprometido para las organizaciones y que requieren de un enfoque sistémico e integrado en la gestión de intangibles.

No debemos olvidar que, según el informe *Trust Barometer* (Edelman, 2022), el 82 % de los ciudadanos afirman que los líderes empresariales deben participar en el debate social con temas clave de políticas públicas como la tecnología y automatización, el empleo y la economía, la desigualdad salarial o la emergencia climática. Las marcas deben actuar como palancas de acción y aportar valor tangible a las problemáticas que preocupan a la sociedad. Es por ello que el activismo empresarial crece, imparable, desde hace años. El «nuevo activismo» al que se refieren en *New Activism: 2020 Global Communication Report* (USC Annenberg Center for Public Relations, 2020) confirma la necesidad de impulsar un posicionamiento claro ante temas de interés general y, de ese modo, generar un cambio real en el sistema.

Precisamente, son las personas las que quieren que las marcas materialicen ese cambio. Y así se destaca en el informe *Meaningful Brands* (Havas, 2021) donde para el 82 % de los ciudadanos las marcas deberían ayudarles a mejorar su ca-

lidad de vida, pero solo el 39 % considera que lo están haciendo. Las organizaciones deben involucrarse porque los ciudadanos se lo están pidiendo, pero también porque estos, a través de sus hábitos de compra, actúan generando apoyos según sea el comportamiento de las marcas para con la sociedad. Así podemos hablar de un «activismo consciente», según se afirma en *La era de las consecuencias* (Marcas con Valores, 2022), donde los asuntos de la agenda global han incrementado su presencia en los valores por los que apuestan las marcas. Como señala el informe, el 22 % de los ciudadanos ya elige siempre marcas con valores a marcas que no los tienen.

Esta nueva visión se caracteriza por adoptar una comprensión holística de la realidad en la que operan las empresas, dando una respuesta interdisciplinar a las diferentes demandas y necesidades de los grupos de interés; en especial a las relacionadas con los valores de la marca y desde su rol como actor social.



EL ROL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN LA GESTIÓN ASG

El objetivo de un consejo de administración es asegurar la prosperidad de la compañía dirigiendo los aspectos empresariales y satisfaciendo, al mismo tiempo, los intereses legítimos de sus accionistas y de los grupos de interés. Algo que se refleja en el propio término «capitalismo de los *stakeholders*», un nuevo enfoque para entender el contexto social y económico en el que estamos inmersos y que promueve el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2022).

Este organismo internacional defiende en su informe *Board Duties in Ensuring Company Engagement with Affected Stakeholders* cinco medidas a adoptar por los consejos de administración para garantizar un compromiso eficaz de la empresa con sus grupos de interés: 1) identificar quiénes son los grupos de interés afectados en la empresa, 2) definir mecanismos para detectar, evaluar y abordar los riesgos e impactos de los derechos humanos en sus *stakeholders*, 3) establecer el nivel correcto de compromiso y supervisión del consejo de administración, 4) garantizar que el consejo de administración cuente con las habilidades, conocimientos, diversidad y experiencia necesarias y 5) supervisar, evaluar y divulgar los avances.

En un contexto de constante volatilidad e incertidumbre como el que se ha desencadenado en los últimos años, la capacidad de adaptación y respuesta de las organizaciones es un elemento fundamental. Se observa cómo los consejos de administra-

ción se encuentran en plena transformación y en un momento de integración de los aspectos intangibles, especialmente la sostenibilidad, en sus procesos de control y supervisión.

La creciente regulación europea —con la publicación de la Directiva sobre el equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas o la entrada en vigor de la Directiva sobre información corporativa en materia de sostenibilidad— es una de las motivaciones que facilitan la consolidación de criterios como la diversidad, la gestión de riesgos o la transparencia de la información en los procedimientos internos. A ello se suman las exigencias en ética y sostenibilidad, cada vez más rigurosas, de grupos clave como analistas, inversores o accionistas, entre otros.

Como resultado de esta evolución en el marco social y legal, los profesionales de las empresas afirman que los temas relacionados con la gobernanza serán cada vez más relevantes en la gestión de las organizaciones para los próximos años, en especial las cuestiones vinculadas a la ética empresarial, anticorrupción y soborno (DIRSE & EY, 2022).

Sin embargo, desde la visión actual de los profesionales en el *Approaching the Future 2023*, la gobernanza corporativa con criterios éticos y de sostenibilidad ha pasado de ser la quinta prioridad en 2022 a la novena en la presente edición. A pesar

de ello, se observa cierta continuidad en las organizaciones que trabajan en este ámbito: 31,7 % de entidades en 2023 frente a 33,7 % en 2022.

“En términos de criterios ASG, parece que trabajar en los ámbitos ambientales y sociales ya es avanzar en gobernanza. La realidad es que esta “G” no ha sabido integrarse del todo en ese contexto. Pero es esa gobernanza el punto que va a potenciar lo que hago en los demás ejes, incluyendo el tecnológico. La “G” es lo que aglutina y permite que lo demás ocurra y tiene que ser muy fuerte para que se hagan realidad los demás pilares.”

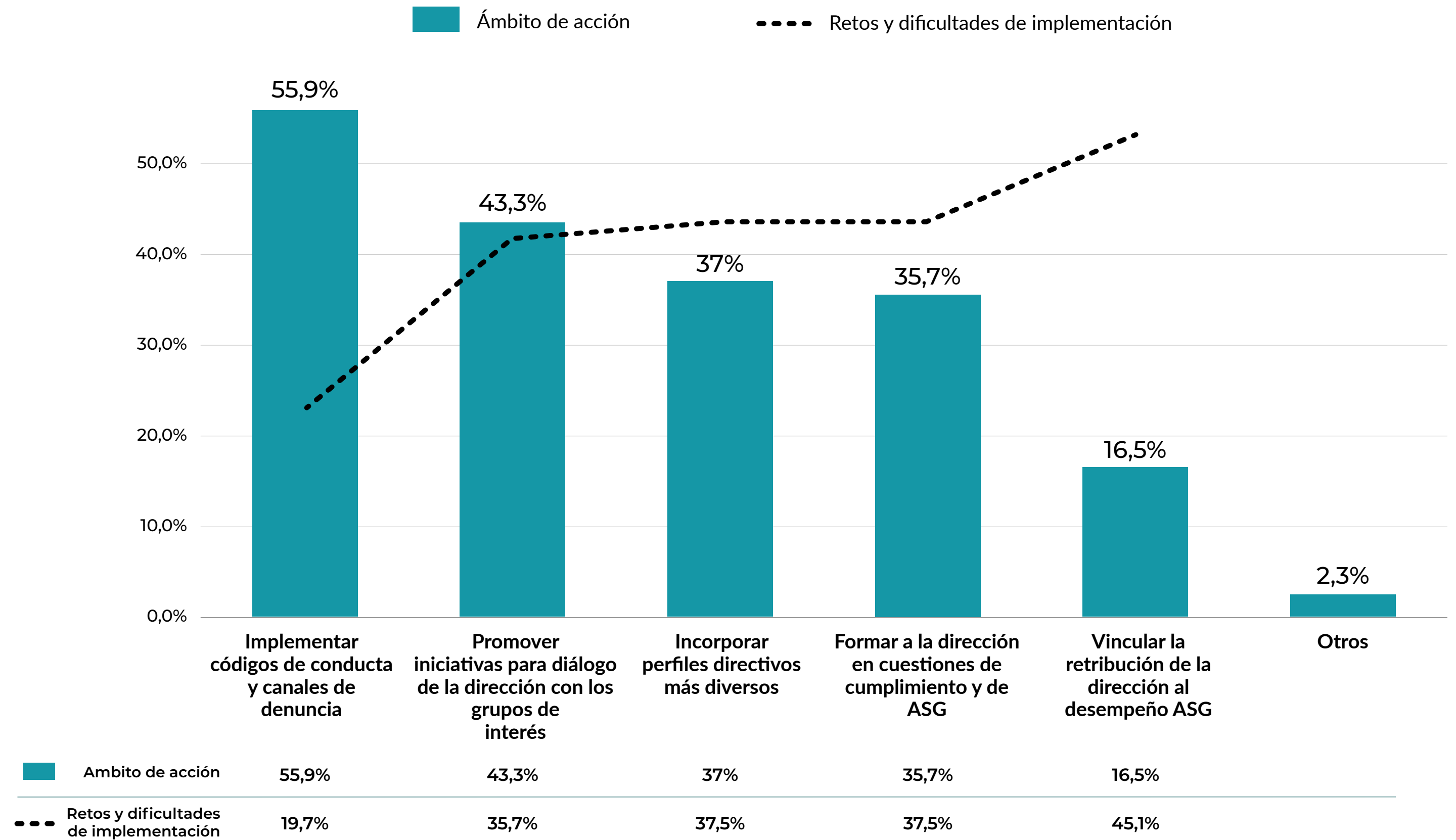
Silvina Bacigalupo. Presidenta Transparency International España y Catedrática de Derecho Penal UAM

Prioridades en gobernanza: ética, diálogo y diversidad

Las organizaciones que avanzan en materia de gobierno corporativo ponen actualmente el foco en tres ámbitos de actuación, una distribución que refleja la complejidad y las distintas visiones a la hora de transformar los modelos de gobernanza corporativa hacia unas mayores exigencias en ética y sostenibilidad.

Así, se mantiene como acción prioritaria, al igual que en 2022, la implementación de códigos de conducta y canales de denuncia, con un 55,9 % de entidades trabajando en este

ÁMBITOS DE ACCIÓN Y RETOS - GOBIERNO CORPORATIVO



FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023



La vinculación de la retribución del desempeño de la dirección y empleados a cuestiones ASG es el principal reto en la gestión de la gobernanza corporativa, según un 45,1 % de profesionales

ámbito; un aspecto que adquiere una relevancia de 10 puntos más para la alta dirección (65,9 %).

En segundo lugar, para un 43,3 % de profesionales destaca la promoción de iniciativas que impulsen el diálogo de la alta dirección con los distintos grupos de interés. Este enfoque de acción refleja el interés de las organizaciones por establecer vínculos de diálogo que permitan conocer las expectativas del entorno para ser capaces de adaptarse al contexto actual.

El 37 % de las organizaciones avanza también en procesos para la incorporación de perfiles más diversos en la alta dirección. En este sentido, la igualdad en los consejos y comités de dirección es también un reto para el 37,5 % de profesionales.

Estos desafíos se reflejan, por ejemplo, en que en 2022 solo el 37,5 % de órganos directivos de las empresas españolas del IBEX-35 estaban formados por mujeres, lo que supone un incumplimiento de la pauta marcada por la CNMV para el pasado año —40 % de representación de mujeres en alta dirección— (CNMV, 2022).

“Debemos tener una diversidad mucho mayor en los consejos de administración para poder elegir líderes más diversos, que piensen de manera distinta e integren temas relevantes ASG, tecnológicos y de transformación digital en el negocio. Es necesario que la composición sea multigeneracional, con más personas de mediana edad que aún trabajan en los departamentos y tienen experiencia directa en cuanto a las cosas que funcionan y las que no en el día a día de la empresa.”

Andrea Bonime. CEO GEC Risk Advisory

La retribución del desempeño como reto para la alta dirección

Los principales retos actuales vinculados a la gobernanza de las organizaciones están relacionados, al igual que en 2022, con la vinculación de la retribución del desempeño de la dirección y de los empleados a cuestiones ASG. Así lo señalan

un 45,1% de profesionales y el 55,1% de los miembros de la alta dirección, quienes por encima de la media asignan una gran importancia a este tema, conscientes de los desafíos que plantea la integración de indicadores intangibles en los sistemas de retribución.

Cabe destacar que este punto es también el ámbito en el que menos están avanzando las organizaciones, puesto que únicamente un 16,5 % ha realizado acciones en este sentido. Sin embargo, se detecta un crecimiento altamente significativo respecto a la edición anterior, donde solo el 4,6 % de las organizaciones afirmaba estar trabajando en incorporar cuestiones de sostenibilidad e indicadores intangibles a los sistemas de retribución. Se trata de un dato significativo en el camino hacia una nueva forma de hacer empresa en la que prime la creación de valor a largo plazo frente a los enfoques de maximización de beneficios en el corto plazo. Fijar criterios no financieros en los mecanismos de compensación es una herramienta poderosa que alinea a toda la organización en una misma dirección y que habla del compromiso real por alcanzar la excelencia gracias a la integración de indicadores intangibles.



“Ante la complejidad de los temas a abordar por la alta dirección, las compañías están creando comisiones especializadas que asesoran a los consejos, como las comisiones de sostenibilidad. Sin olvidar que la comisión de auditoría es la responsable de la gestión de los riesgos, se está trabajando con esas comisiones de sostenibilidad para estar coordinados.”

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

Por otro lado, el 37,5 % de las organizaciones identifican como desafío clave la formación de la alta dirección en ámbitos de sostenibilidad. En este sentido, algunos estudios afirman que ya se observa una demanda de perfiles directivos y de consejeros con estos conocimientos y experiencia, además de incorporarlos en los programas de formación para los equipos (DIRSE & Garrigues, 2023).

A nivel geográfico, tanto los retos como los ámbitos de trabajo en las organizaciones de Europa y Latinoamérica coinciden, consolidando la importancia de temas clave como la ética, la diversidad y la sostenibilidad en los órganos de gobernanza a nivel internacional.

En términos generales, la visión de todos los profesionales consultados tanto por rol como por zona geográfica refleja una agenda común para la transformación de la gobernanza corporativa hacia los nuevos requerimientos, debiendo poner el foco en la sostenibilidad y la diversidad y reforzando los valores éticos.



ÚLTIMA LLAMADA PARA RESPONDER A LA EMERGENCIA CLIMÁTICA



Nos encontramos en una etapa clave dentro una década crítica para la sostenibilidad —2020-2030, la llamada «década de la acción»—, marcada por la importancia de transformar las organizaciones a la velocidad adecuada para dar respuesta al reto del cambio climático, la pérdida de la biodiversidad y conseguir el objetivo *net zero*. En los últimos años, los acontecimientos climáticos extremos consecuencia del calentamiento global se han convertido en una preocupación recurrente para empresas, gobiernos y organizaciones. Solo en los próximos dos años, los desastres naturales y eventos de clima extremos serán el segundo riesgo con mayor potencial de impactar negativamente en las personas y el planeta (World Economic Forum, 2023).

Ante este escenario, el consenso científico es claro: solo la acción climática urgente puede asegurar un futuro habitable para todos (IPPC, 2023). La humanidad se encuentra en un punto de no retorno en la lucha contra el cambio climático y, aunque el objetivo de limitar el aumento de la temperatura a 1,5°C es alcanzable, requerirá de una reducción del 77 % en la intensidad de carbono en esta década (PwC, 2023).

En líneas generales, los datos demuestran que el sector privado aún tiene mucho por hacer. Aproximadamente la mitad de las compañías europeas asegura contar con un plan de transición climático alineado con el objetivo de reducción

de 1,5°C. Sin embargo, tan solo un 5 % muestra un progreso realmente significativo (Oliver Wyman & CEOE, 2023).

En *Approaching the Future 2023*, solo un 22,8 % de las compañías reconoce la emergencia climática entre los asuntos de mayor importancia y apenas el 18,8 % asegura estar trabajando en este ámbito, en sintonía con los resultados de la edición anterior. Pero que en cualquier caso son cifras que contrastan con la importancia que ha cobrado la sostenibilidad y los criterios ASG entre las tendencias analizadas en 2023 y que evidencian un cambio de visión entre las empresas hacia enfoques más amplios de actuación y de triple impacto.

Cabe mencionar, además, que la pandemia, los últimos enfrentamientos bélicos y el incremento de precios han acelerado las tendencias sociales frente a las ambientales, y la «S» de social está escalando posiciones dentro de las preocupaciones corporativas (Forética, 2022).

No obstante, entre las compañías que sí están trabajando para frenar los efectos del cambio climático, las prioridades se dividen en dos frentes claros: la neutralidad en las emisiones de carbono y el impulso a la economía circular. Un 51,5 % de las empresas encuestadas está trabajando para implementar un plan de reducción de emisiones. Mientras, el 50,6 % promueve iniciativas de economía circular.

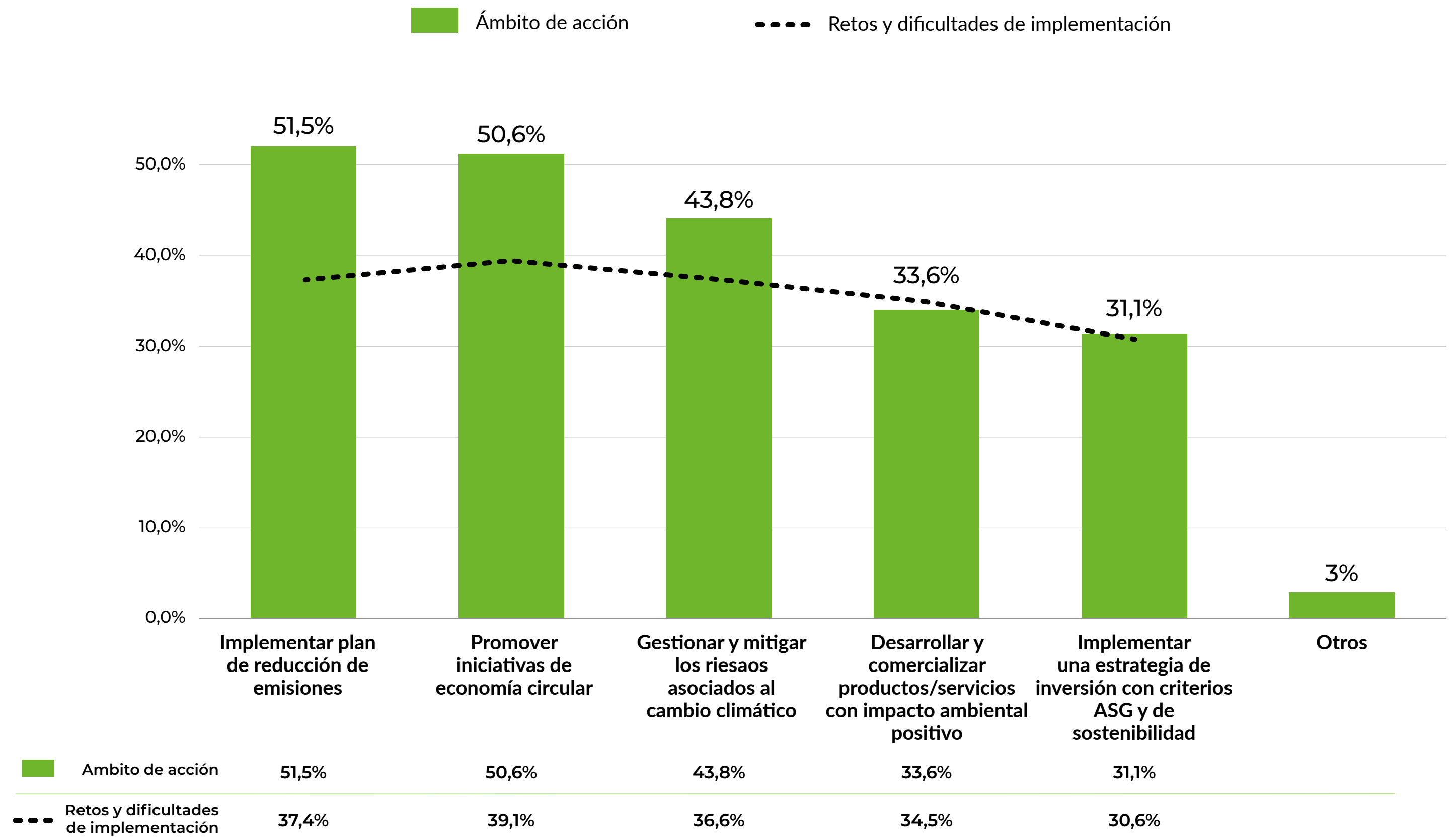
Solo un 22,8 % de las compañías reconoce la emergencia climática entre los asuntos de mayor importancia y apenas el 18,8 % asegura estar trabajando en este ámbito

En tercer lugar, los profesionales también identifican la gestión de riesgos asociados al cambio climático (43,8 %). Un aspecto que, en los últimos años, ha ganado cada vez más fuerza. En 2022, solo el 16,7 % de los encuestados aseguraba estar trabajando en este aspecto. Y es que, a medida que aumentan las consecuencias del cambio climático, las soluciones de adaptación y resiliencia a los eventos climáticos extremos se vuelve más y más relevante.

“Ya existe bastante concienciación de los temas medioambientales; no podemos usar la excusa de no saber lo que está ocurriendo. Todos tenemos impacto en el clima, de una manera o de otra. Debemos conocer nuestro perfil, cómo el clima impacta en la empresa y cómo la empresa impacta en el clima.”

Andrea Bonime. CEO GEC Risk Advisory

ÁMBITOS DE ACCIÓN Y RETOS - EMERGENCIA CLIMÁTICA



FUENTE: APPROACHING THE FUTURE 2023



Un 50,6 % de organizaciones trabajan en promover iniciativas de economía circular y esto supone también el mayor reto para 4 de 10 organizaciones (39,1 %)

Entre los ámbitos menos trabajados destaca la inversión con criterios ASG y de sostenibilidad, donde solo un 31,1 % de las organizaciones apuestan por la implementación de este tipo de estrategias de inversión. Un aspecto en el que aún queda mucho trabajo por hacer, especialmente a la hora de normalizar la información y unificar criterios de reporte, pero en el que se observa un crecimiento significativo del 21,2 % en relación con 2022, donde este dato se situaba en un 9,9 %.

“La principal inquietud de los inversores a la hora de adoptar la sostenibilidad tiene que ver con la calidad de los datos. Las métricas son realmente importantes para poder medir el progreso. En el aspecto de emergencia climática, se ha avanzado mucho, con armonización de criterios, regulación, pero la realidad es que aún estamos en un viaje, en camino.”

Aitor Jauregui. Responsable BlackRock Latinoamérica

Por otro lado, al analizar los datos por zona geográfica, observamos que el impulso a iniciativas de economía circular es el principal desafío para ambas regiones, con un 35,5% en Europa y un 46,6% en Latinoamérica. En cuanto a las diferencias, el 37,4 % de las organizaciones europeas asegura encontrar retos y dificultades de implementación en materia de riesgos climáticos, identificándola como el segundo reto dentro de esta tendencia; por su parte, las empresas latinoamericanas no consideran que este aspecto suponga obstáculos significativos, con la menor valoración de entre los ámbitos consultados.

En cuanto a los aspectos que más se están trabajando desde la alta dirección, un 61,1 % promueve iniciativas de economía circular, en línea con los resultados globales. La principal diferencia se encuentra en la gestión y mitigación de los riesgos asociados al cambio climático. Algo menos de la mitad de los directivos trabajan actualmente en este aspecto (45,3 %), frente al 56,7 % del resto de profesionales.

Finalmente, existen claras diferencias en este tema para los encuestados según su categoría profesional. Mientras que solo el 34,7 % de la alta dirección considera un reto desarrollar y comercializar productos y servicios con impacto ambiental positivo, este porcentaje aumenta hasta el 46,2 %

para el resto de los profesionales. De forma similar, el 40 % de los altos directivos encuentra dificultades en la implementación de una estrategia de inversión con criterios ASG, frente al 47,4 % de los profesionales consultados.

Pese al esfuerzo de empresas, gobiernos e instituciones por impulsar acciones que mitiguen de forma significativa los efectos de la economía en el planeta, los resultados de esta edición de *Approaching the Future* reflejan que aún queda mucho por hacer. Solo a través del compromiso real de las organizaciones —mediante planes de reducción de emisiones ambiciosos y con objetivos tangibles— y el esfuerzo conjunto de empresas y gobiernos, se puede hacer frente a la emergencia climática.

METODOLOGÍA

Approaching the Future 2023. Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles es la octava edición de este informe anual que identifica y analiza las tendencias globales que definen el presente y el futuro de intangibles, con especial énfasis en la gestión de la reputación, marca, comunicación y sostenibilidad.

El estudio, elaborado por Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership en colaboración con 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.

A través de una metodología en dos fases, se combinan técnicas de recogida y análisis de datos cualitativas y cuantitativas para ofrecer una doble visión sobre los asuntos de la agenda empresarial: el punto de vista de los expertos, para hacer una prospectiva del futuro, y el de las empresas y organizaciones para conocer sus prioridades y retos.

FASE 1. IDENTIFICACIÓN DE LAS TENDENCIAS

1.ª Etapa - Análisis y prospectiva. Anualmente actualizamos el mapa de tendencias clave con un análisis del contexto realizado a través del RADAR CANVAS, plataforma de investigación y análisis de tendencias 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.

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.



CORPORATE
EXCELLENCE
CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

RADAR
CANVAS

Punto de Fuga
THE VALUE OF PEOPLE INSIGHT

METODOLOGÍA

2.ª Etapa. Entrevistas a expertos y expertas. En esta edición hemos contado con la colaboración de 10 profesionales especializados que ofrecen, a través de entrevistas en profundidad, su visión experta y prospectiva sobre las distintas temáticas identificadas, así como sobre 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 BlackRock Iberia



Andrea Bonime-Blanc
CEO GEC Risk Advisory



Farid Baddache
CEO Ksapa Sustainability



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



Italo Pizzolante
Director Cátedra Itinerante Pizzolante y Socio fundador Pizzolante



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



Jorge Gutiérrez
Metaverse Continuum Business Group European Lead Accenture Song



Oriol Iglesias
Profesor de marca, ESADE Business School y Codirector programa ejecutivo The Global CCO



Perrine Bouhana
Managing Director GlobeScan



Silvina Bacigalupo
Presidenta Transparency International España y Catedrática de Derecho Penal UAM

METODOLOGÍA

FASE II. ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS

3.ª Etapa - Encuesta a profesionales. Encuesta *online* realizada a 1.247 profesionales, 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.

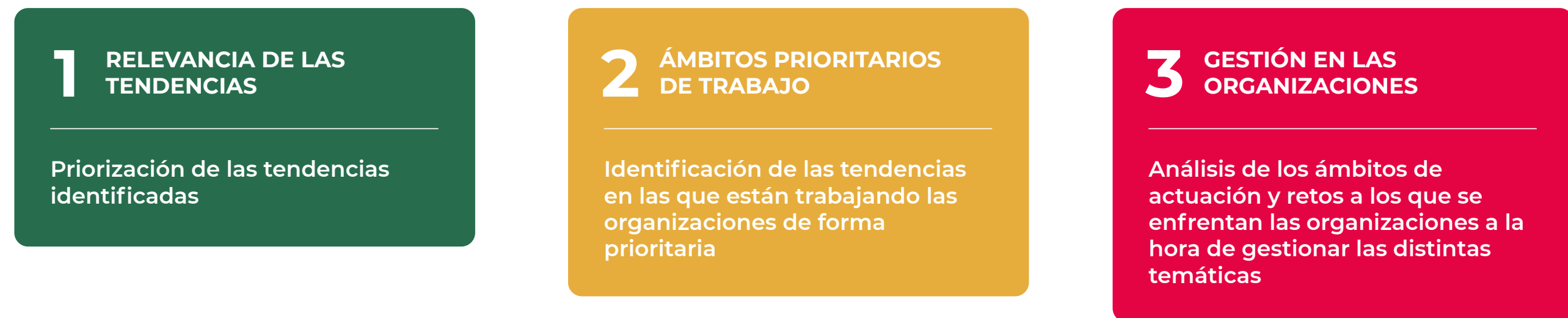
El trabajo de campo se ha llevado a cabo entre el 2 de febrero y el 17 de marzo de 2023.

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.

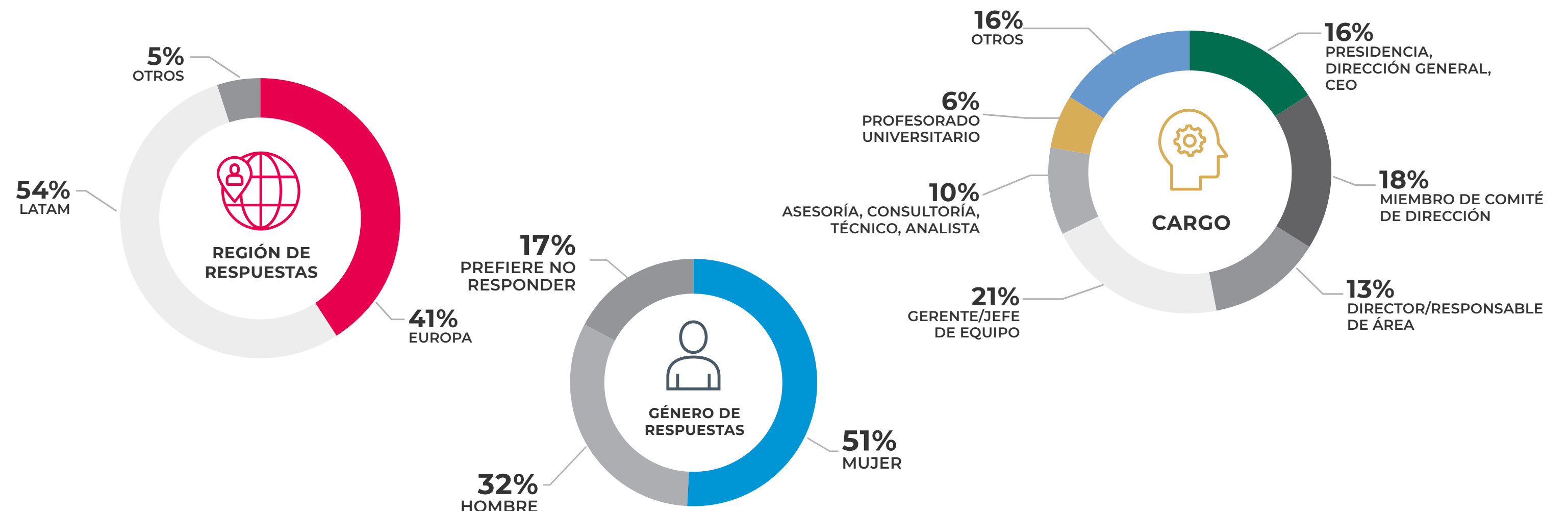
PARTNERS DE DIFUSIÓN Y COLABORACIÓN 2023

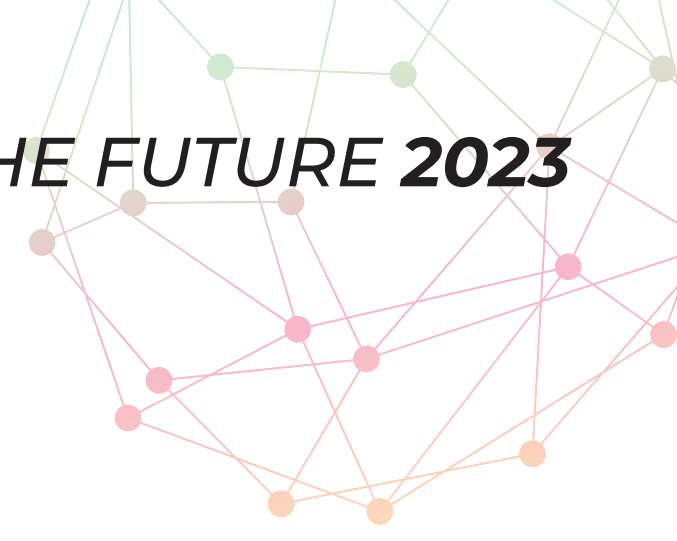
Accenture, APC - Asociación para el Progreso de la Comunicación, ARPPR - Asociación Relacionistas Profesionales de Puerto Rico, Asociación de Marketing España, Asodircom - Asociación Profesional de Directores de Comunicación de la República Dominicana, BlackRock, Big Brands Bolivia, Cátedra de Métricas y Gestión de Intangibles, Café Taipá - Marketing de Reputación, Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial - Universidad Pontificia de Comillas, CISA - Centro de Investigación Social Aplicada - Universidad de Málaga, Comunicandes Latam, Dircom Panamá, DIRSE, ESADE Business School, Focco, Foro de Marcas Reputadas Españolas, GEC Risk Advisory, GlobeScan, Instituto Auditores Internos de España, Jeffrey Group, Kantar, KPMG, Ksapa, La Unió - Associació d'Entitats Sanitàries i Socials, LLYC, Marcas con Valores, Pizzolante, Political Intelligence, Punto de Fuga, Reputation Lab, Transparency International España, UMA - Universidad de Málaga, Universidad de Navarra - Facultad de Comunicación, Villafañe & Asociados Consultores, WAS - Women Action Sustainability, Weber Shandwick y 21 Gramos.

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO EN TRES BLOQUES



PERFIL DE LAS RESPUESTAS





EQUIPO DE TRABAJO

CORPORATE EXCELLENCE - CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP



Clara Fontán

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



Sara Nieto Crespo

Intelligence & Knowledge Senior Manager Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership



Ángel Alloza

CEO Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership



Enrique Carreras

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



Marta García

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



Idoia Cruchaga

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



Manuel Jaime

Digital Designer 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



Constanza Nieto

Directora de proyectos CANVAS Estrategias Sostenibles



Clara Suárez

Consultora en sostenibilidad y ASG CANVAS Estrategias Sostenibles



Sanae Ángel

Experta en sostenibilidad, innovación y emprendimiento CANVAS Estrategias Sostenibles

FUENTES DESTACADAS

21 GRAMOS (2022). *Estudio Marcas con Valores*. Disponible en: <https://marcasconvalores.com/estudios/>

AON (2021) *Global Risk Management Survey*. Disponible en: <https://www.aon.com/2021-global-risk-management-survey/index.html>

BCG Henderson Institute (2022). *What AI Reveals About Trust in the World's Largest Companies*. Disponible en: <https://web-assets.bcg.com/f5/46/c936df6540348a390708774edbb6/bcg-what-ai-reveals-about-trust-in-the-worlds-largest-companies-may-2022-2.pdf>

BCORP & LA CULTIVADA (2021). *Libro verde empresas con propósito*. Disponible en <https://lacultivadaediciones.es/wp-content/uploads/2021/06/La-Cultivada-Libro-verde-de-las-empresas-con-propósito.pdf>

BRAND FINANCE (2023). *Sustainability Perceptions Index 2023*. Disponible en: <https://brandirectory.com/reports/sustainability-index-2023>

CABALLERO DE LA SEN (2022). *Una nueva forma de ver el riesgo de reputación*. Disponible en: <https://noa.aon.es/gestion-riesgo-reputacion-empresa/>

CANVAS ESTRATEGIAS SOSTENIBLES (2023). *Propósito y reinención del capitalismo*. Disponible en: <https://www.canvasconsultores.com/proposito-y-capitalismo-2023/>

CNMV (19 de septiembre de 2022). *La CNMV publica sus informes sobre los informes de gobierno cor-*

porativo y de remuneraciones de los consejeros de las sociedades cotizadas 2021. Disponible en: <https://www.cnmv.es/portal/verDoc.axd?t={7fc-f38a0-a6bf-4add-8559-b23966a5a1f2}>

COMISIÓN EUROPEA (2023). *Proposal for a Directive on Green Claims*. Disponible en: https://environment.ec.europa.eu/publications/proposal-directive-green-claims_en

CORPORATE EXCELLENCE & KPMG (2022). *La reputación en los consejos de administración*. Disponible en: <https://kpmg.com/es/es/home/tendencias/2022/11/reputacion-consejos-administracion.html>

DELOITTE (2021). *The Future of the Chief Sustainability Officer*. Disponible en: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/financial-services/perspectives/the-future-of-the-chief-sustainability-officer.html>

DIRSE & EY (2022). *Barómetro DIRSE & EY sobre materialidad. Evolución de las prioridades de la función de sostenibilidad (ASG) ante la situación socioeconómica global*. Disponible en: <https://www.dirse.es/barometro-materialidad-2022-dirse-ey/>

DIRSE & Garrigues (2023). *Toolkit: Cómo gestionar la sostenibilidad en los consejos de administración*. Disponible en: <https://www.dirse.es/toolkit-gobierno-corporativo/>

ECONOMIST IMPACT & GOOGLE WORKSPACE (2021). *2021 Global Survey Report. Making hybrid work*

human. Disponible en: <https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/2021-global-survey-report/>

EDELMAN (2023). *Trust Barometer 2023*. Disponible en: <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer>

EY (2022). *V Informe Comparativo de los Estados de Información No Financiera (EINF) del IBEX-35*. Disponible en: https://www.ey.com/es_es/rethinking-sustainability/v-informe-comparativo-del-estado-de-la-informacion-no-financiera-del-ibex-35

FORÉTICA (2022). *Claves para la agenda empresarial de sostenibilidad*. Disponible en: https://foretica.org/wp-content/uploads/tendencias_esg_2022.pdf

FUNDACIÓN TELEFÓNICA (2023). *El futuro del trabajo*. Revista Telos. Disponible en: <https://telos.fundaciontelefonica.com/tema/el-futuro-del-trabajo/>

GRAYSON, D., COULTER, C., & LEE, M. (2018). *All in: The future of business leadership*. Routledge.

HARVARD DEUSTO (2021). *Liderazgo sostenible: hacia un nuevo modelo de empresa y gobernanza*. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/liderazgo-sostenible-hacia-un-nuevo-modelo-de-empresa-y-gobernanza>

HAVAS (2021). *Meaningful Brands*. Disponible en: https://www.meaningful-brands.com/Meaningful_Brands_2021.pdf

APPROACHING THE FUTURE 2023



IFTF (2023). *Enterprise Reimagined: Insights from Equitable Enterprise Leaders*. Disponible en: <https://www.iftf.org/projects/enterprise-reimagined-insights-from-equitable-enterprise-leaders/>

INSTITUTO O.C. TANNER (2023) *2023 Global Culture Report*. Disponible en: <https://www.octanner.com/au/global-culture-report/2023/executive-summary.html>

IPCC (2023). *Sixth Assessment Report (AR6)*. Disponible en: <https://www.ipcc.ch/2023/03/20/press-release-ar6-synthesis-report/>

IPSOS (2023). *Global Trends 2023*. Disponible en: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2023-1p-ipsos-Global-Trends-Report.pdf>

KPMG (2022). *La Inteligencia Artificial (IA) responsable: una asignatura clave para las empresas*. Disponible en: <https://www.tendencias.kpmg.es/2022/10/inteligencia-artificial-responsable-asignatura-clave-empresas/>

LLYC (2023a). *La búsqueda de la simplicidad: Tendencias en comunicación corporativa 2023*. Disponible en: <https://ideas.llorenteycuenca.com/2023/01/la-busqueda-de-la-simplicidad-tendencias-de-comunicacion-corporativa-2023/>

LLYC (2023b). *New Times New Rules: 10 desafíos para tiempos impredecibles*. Disponible en: <https://ideas.llorenteycuenca.com/2023/02/new-times-new-rules-10-desafios-para-tiempos-impredecibles/>

FUENTES DESTACADAS

LÓPEZ VALENZUELA, A. (2018). *The Connecting Leader*. Lioncrest Publishing.

MARCAS CON VALORES (2022). *La era de las consecuencias*. Disponible en: <https://marcasconvalores.com/estudios/>

OLIVER WYMAN & CEOE (2023). *Conclusiones informe CDP Europa 2022*. Disponible en: https://www.oliverwyman.es/content/dam/oliver-wyman/Iberia/reports/20230328_conclusiones%20informe%20CDP_CEOE_vfinal.pdf

OXFORD & GLOBESCAN (2023) *Corporate Affairs Survey*. Disponible en: <https://globescan.com/2023/04/24/oxford-globescan-corporate-affairs-survey-2023-highlights/>

PUNTO DE FUGA (2023). *Inteligencia Artificial: El nuevo dilema social*. Disponible en: <https://puntodefuga.es/actualidad/pfinsights-8-inteligencia-artificial-el-nuevo-dilema-social>

PWC (2022). *Net Zero Economy Index 2022*. Disponible en: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/sostenibilidad/pwc-net-zero-economy-index-2022.html>

REPTRAK (2022). *The Ultimate ESG Guide*. Disponible en: <https://ri.reptrak.com/ultimate-esg-guide-0>

REPTRAK (2023). *2023 Global RepTrak® 100 Most Reputable Companies*. Disponible en: <https://www.reptrak.com/blog/2023-global-reptrak/>

REY, C., & BASTONS, M. (2018). «Three dimensions of effective mission implementation», *Long Range Planning*, 51(4).

REY, C., BASTONS, M., & SOTOK, P. (2019). *Purpose-driven organizations: Management ideas for a better world*. Palgrave MacMillan.

THE SUSTAINABILITY INSTITUTE BY ERM (2023). *The 2023 Sustainability Trends Report*. Disponible en: <https://www.sustainability.com/thinking/the-ongoing-evolution-of-sustainable-business-2023-trends-report/>

UIC (2023). *Connecting corporate purpose with social development and personal purpose, key to human flourishing*. Disponible en: <https://www.uic.es/en/noticia/connecting-corporate-purpose-social-development-and-personal-purpose-key-human-flourishing>

USC Annenberg Center for Public Relations (2023). *New Reputation. Global Communication Report*. Disponible en: https://uscannenberg.formstack.com/forms/2023_gcr_download

USC Annenberg Center for Public Relations (2022). *The future of corporate activism. Global Communication Report*. Disponible en: <https://annenberg.usc.edu/research/center-public-relations/global-communication-report>

USC Annenberg Center for Public Relations (2020). *New Activism: 2020 Global Communication Report*. Disponible en: https://uscannenberg.formstack.com/forms/2020_gcr

WAS & Corporate Excellence (2023). *La sostenibilidad y su impacto en la reputación. Guía práctica*. Disponible en: <https://www.corporateexcellence.org/recurso/comunicar-la-sostenibilidad-y-su-impacto-en-la/21626d0c-3651-1caf-ef52-df496c5b192d>

WE WORLDWIDE (2022). *Brands in Motion. The Bravery mandate*. Disponible en: <https://www.we-worldwide.com/insights/brands-in-motion-2022>

WGSN (2022). *El consumidor del futuro 2024*. Disponible en: <https://www.wgsn.com/es/wgsn/press/press-releases/wgsn-publica-el-informe-sobre-el-consumidor-del-futuro-2024>

WORLD ECONOMIC FORUM (2022). *Board Duties in Ensuring Company Engagement with Affected Stakeholders*. Disponible en: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Guidance_Note_2022.pdf

WORLD ECONOMIC FORUM (2023). *Global Parity Alliance: Diversity, Equity, and Inclusion Lighthouses 2023*. Disponible en: <https://es.weforum.org/reports/global-parity-alliance-diversity-equity-and-inclusion-lighthouses-2023>

WORLD ECONOMIC FORUM (2023). *State of the Connected World 2023 Edition*. Disponible en: <https://www.weforum.org/reports/state-of-the-connected-world-2023-edition/>

WORLD ECONOMIC FORUM (2023). *The Global Risks Report 2023*. Disponible en: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023/>

APPROACHING THE FUTURE 2023



MCKINSEY (2022). *El Gran Abandono está dificultando la contratación. ¿Está buscando los grupos de talento adecuados?* Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-gran-abandono-esta-dificultando-la-contratacion-esta-buscando-los-grupos-de-talento-adecuados/es>

Consulta todos los materiales en
www.approachingthefuture.com



Más información:

info@corporateexcellence.org

Te agradecemos que puedas dar difusión a *Approaching the Future 2023* y que nos menciones.

Si necesitas referenciarlo incluye la autoría de esta forma:

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership & CANVAS Estrategias Sostenibles (2023). *Approaching the Future 2023. Tendencias en reputación y gestión de intangibles.*

© 2023, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership & CANVAS Estrategias Sostenibles –

Todos los derechos reservados