APPROACHING THE FUTURE

2019

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y GESTIÓN DE INTANGIBLES

INFORME DE

CORPORATE EXCELLENCE
CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

JUNTO CON

CANVAS
ESTRATEGIAS SOSTENIBLES

INFORME DE

CORPORATE EXCELLENCE
CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

JUNTO CON

CANVAS
ESTRATEGIAS SOSTENIBLES

ORGANIZACIONES COLABORADORAS

dircom
Asociación de Directivos de Comunicación

CM&GI
Cátedra de Métricas y Gestión de Intangibles

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA | uma.es

taket
ENGAGE&MEASURE

COOKIE BOX

© 2019, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership & CANVAS Estrategias Sostenibles.

ÍNDICE

04 PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

06 METODOLOGÍA

10 PRESENTE Y FUTURO DE LA GESTIÓN DE INTANGIBLES EN LAS ORGANIZACIONES

17 TENDENCIAS GLOBALES

18 HACIA LA ERA DEL PROPÓSITO

20 LA NORMALIZACIÓN DE LA INCERTIDUMBRE

22 HUMANIZAR LA TECNOLOGÍA: DESCONECTAR PARA CONECTAR

24 REINVENTANDO LA GLOBALIZACIÓN

26 TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y MARCA

27 LA REPUTACIÓN, UN RETO PARA LA ECONOMÍA COLABORATIVA

29 EL FUTURO DEL TRABAJO: ÁGIL Y CON VALORES

31 LA CULTURA CORPORATIVA SE REINVENTA

33 MARCAS ACTIVISTAS, ¿RIESGO U OPORTUNIDAD?

35 TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

36 SOSTENIBILIDAD 2.0: ¿ES POSIBLE REGENERAR EL PLANETA?

38 *ENGAGEMENT* PARA LA CREACIÓN DE VALOR SOCIAL

40 LA NUEVA CIUDADANÍA: RESPONSABLE Y COMPROMETIDA

42 LOS ODS, DEL COMPROMISO A LA ACCIÓN

44 TENDENCIAS EN ÉTICA Y TRANSPARENCIA

45 CRECE LA EXIGENCIA ÉTICA DE LOS INVERSORES

47 DERECHOS HUMANOS EN LA ERA DE LA HIPERTRANSPARENCIA

49 *BLOCKCHAIN*: LA ÚLTIMA FRONTERA DE LA TRANSPARENCIA

51 FUENTES Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1
PRESENTACIÓN
DEL ESTUDIO

Ángel Alloza
CEO Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership

Claudina Caramuti
Socia fundadora Canvas Estrategias Sostenibles

Isabel López Triana
Socia fundadora Canvas Estrategias Sostenibles

Approaching the Future alcanza su 4ª edición

***Approaching the Future. Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles* identifica las tendencias más relevantes que marcan la agenda empresarial en materia global, de reputación, marca, sostenibilidad, ética y transparencia.**

En el contexto actual en constante transformación y marcado por la incertidumbre, *Approaching the Future* ofrece a las organizaciones un radar de inteligencia social y análisis del entorno fundamental para la gestión de los intangibles y el capital reputacional de las organizaciones.

En la edición 2019 destaca la consulta e investigación realizada con más de 200 directivos y profesionales de las empresas miembro de Corporate Excellence y socios de Dircom, para priorizar las tendencias clave e identificar los proyectos e iniciativas impulsadas por las organizaciones en estos ámbitos.

Como novedad, este año se incorpora la aplicación de técnicas de inteligencia artificial para analizar la relación entre las valoraciones de los directivos y los proyectos e iniciativas que las organizaciones están desarrollando actualmente. Este análisis, realizado gracias a la colaboración de la Cátedra de Métricas y Gestión de Intangibles de Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership y la Universidad de Málaga, incorpora también las tendencias más relevantes en los ecosistemas digitales.

Cabe destacar que el propósito corporativo es en 2019 la tendencia más relevante para los directivos y profesionales consultados; el 56% afirma estar trabajando en iniciativas de implantación y activación del mismo a través de los valores y la cultura corporativa. Además, este año, desde el ámbito de los inversores, también se ha destacado la relación intrínseca entre la generación de beneficios y el propósito.

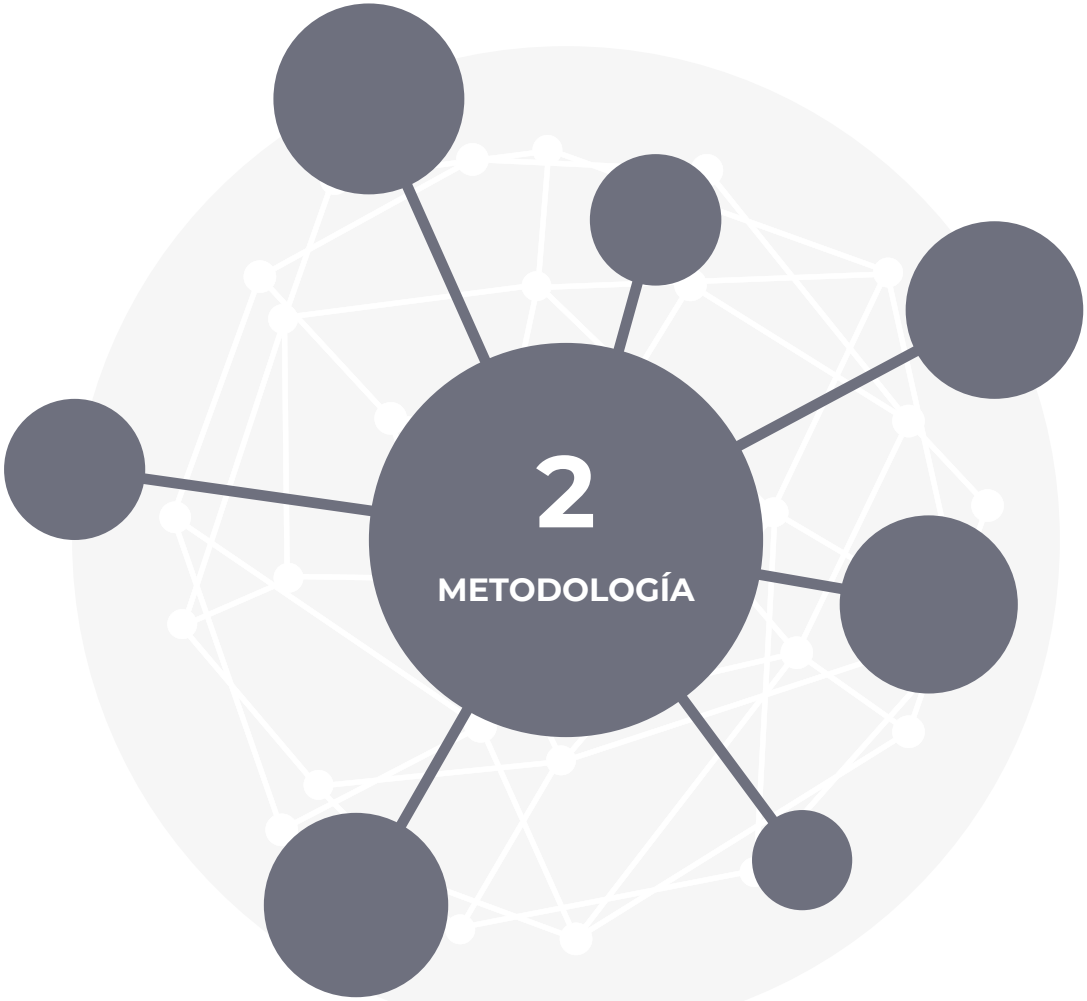
La segunda tendencia con mayor relevancia para los profesionales es la gestión de la reputación en el contexto de la economía colaborativa, con la transformación que vive el mundo empresarial y el desarrollo de nuevas tecnologías. Las organizaciones se enfrentan, por tanto, al gran reto de gestionar la confianza y la reputación ante los cambios de comportamiento del consumidor y los nuevos hábitos de una ciudadanía cada vez más digital.

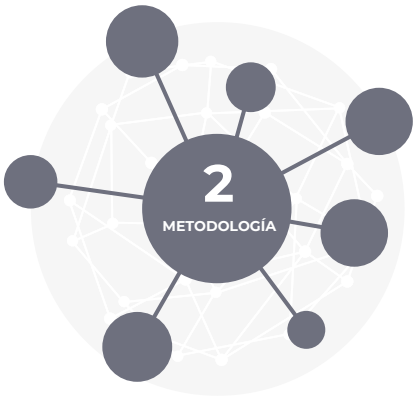
La forma en la que trabajamos y los entornos laborales están cambiando a un ritmo igual de frenético que el contexto socioeconómico actual. La digitalización y automatización de procesos requieren nuevas formas de entender y organizar el trabajo, así como nuevas habilidades. La agilidad y la flexibilidad se han convertido en dos características básicas que describen el futuro del trabajo, y un 56% de las organizaciones consultadas ya cuentan con medidas de flexibilidad laboral y nuevas formas de trabajo.

En términos medioambientales los expertos hablan cada vez más de regenerar el entorno como una urgencia y la lucha contra el cambio climático continúa siendo uno de los principales retos para la gestión empresarial, si bien un 57% de organizaciones cuentan con un plan para abordarlo.

En esta edición vemos cómo la incertidumbre se ha convertido en la nueva normalidad, con la crisis de confianza hacia las instituciones y los medios de comunicación, la polarización social, el incremento de las noticias falsas y el aumento de fenómenos meteorológicos extremos.

El presente informe recoge las principales tendencias en gestión de intangibles que están marcando la agenda empresarial, y reflexiona sobre la necesidad de avanzar hacia nuevos modelos de organizaciones para dar respuesta a los principales desafíos globales.


2
METODOLOGÍA



Approaching the Future 2019. Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles es un informe anual que identifica las tendencias globales que definen el presente y el futuro de los intangibles, haciendo especial énfasis en los ámbitos de la reputación, la marca, la sostenibilidad, la ética y la transparencia.

El presente informe es la cuarta edición del estudio, elaborado por Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership junto a CANVAS Estrategias Sostenibles, para profundizar en el conocimiento e impulsar la innovación en materia de gestión de intangibles.

En esta edición se ha contado con la colaboración de Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación) para la difusión del trabajo de campo entre sus asociados; de la Cátedra de Métricas y Gestión de Intangibles de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y la Universidad de Málaga para la aplicación de técnicas de inteligencia artificial en el análisis de los resultados de la encuesta a directivos y a expertos; y de Cookie Box y Taket para la aplicación tecnológica del sistema de votación de tendencias por parte de los profesionales participantes en la fase de investigación cualitativa y dinámica colaborativa.

Fases de elaboración *Approaching the Future 2019. Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles*

1

1) Identificación de tendencias: RADAR CANVAS & Equipo de Inteligencia y Conocimiento de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

En esta fase se elabora el mapa de tendencias a partir del análisis de CANVAS Estrategias Sostenibles con su metodología RADAR CANVAS, que ha monitorizado de manera cualitativa y cuantitativa más de 250 fuentes nacionales e internacionales expertas en intangibles.

Esta identificación inicial se contrasta y complementa con el análisis que se realiza desde el área de Inteligencia y Conocimiento de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership.

Cada una de las tendencias identificadas se pondera en función de la tipología de la fuente, su autoría, precisión, fiabilidad y prestigio reconocido; asimismo se tienen en cuenta el volumen de menciones de cada uno de los temas entre las diferentes fuentes de referencia.

2

2) Dinámica colaborativa con profesionales

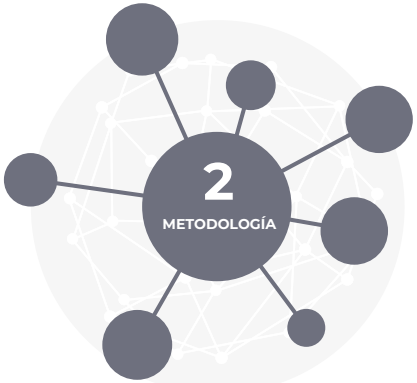
En esta fase, y como novedad 2019, se ha realizado una sesión interactiva y cualitativa con las empresas miembro de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, para obtener un primer diagnóstico del posicionamiento de los directivos y responsables de la gestión de los intangibles sobre las tendencias identificadas. En esta edición, 30 profesionales, siguiendo la metodología *manual thinking*, analizaron los retos y oportunidades de las tendencias más votadas en cada uno de los 4 ámbitos de análisis de este estudio: tendencias globales, tendencias en reputación y marca, tendencias en sostenibilidad y tendencias en ética y transparencia.

3

3) Priorización de tendencias: encuesta a directivos y expertos

En esta fase se priorizan las tendencias identificadas como emergentes mediante una encuesta online a los directivos y profesionales que gestionan los intangibles en las empresas miembro de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y Dircom, así como expertos, académicos y periodistas de la red de innovación y conocimiento de Corporate Excellence.

Los resultados de la encuesta son los que se desarrollan y analizan en la presente edición de *Approaching the Future 2019*. Para el análisis de los datos y la extracción de ámbitos temáticos relevantes se han aplicado redes neuronales de aprendizaje profundo gracias a la colaboración de la Cátedra de Métricas y Gestión de Intangibles de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y la Universidad de Málaga.



Consulta a directivos y expertos

ENCUESTA ONLINE CON DOS BLOQUES

1 Relevancia e importancia de las tendencias
Priorización de las tendencias emergentes por parte de los profesionales de una lista total de 15 tendencias seleccionadas.

2 Nivel de gestión en las organizaciones
Identificación de los proyectos e iniciativas sobre intangibles que están impulsando las organizaciones actualmente.

MUESTRA

Han participado **230 profesionales** de las empresas miembro de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y socios de Dircom. Respondieron al cuestionario **entre el 6 y el 15 de febrero de 2019**.

53% MUJERES

47% HOMBRES

PAÍSES

Los participantes en la encuesta proceden de los siguientes países

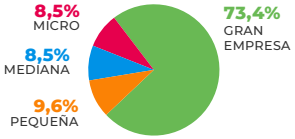
74% ESPAÑA

26% OTROS PAÍSES

Alemania, Andorra, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Panamá, Perú, Reino Unido, Republica Dominicana, Suiza, Uruguay y Venezuela.

SECTORES

Los participantes en la encuesta proceden de las siguientes organizaciones



40,9% EMPRESAS

30,4% CONSULTORAS

16,1% UNIVERSIDADES O ESCUELAS DE NEGOCIO

6,1% ONG

3,5% ORGANIZACIÓN PROFESIONAL

3% ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

EXPERIENCIA PROFESIONAL

39,1% DIRECTOR/A O MANAGER

19,6% MANAGER SENIOR CON PRESENCIA EN EL COMITÉ DE DIRECCIÓN

15,2% PRESIDENTE/A, DIRECTOR/A EJECUTIVO/A O CEO

13% TÉCNICO / ANALISTA / CONSULTOR

11,7% PROFESOR/A UNIVERSITARIO

1,4% OTROS

2
METODOLOGÍA

La inteligencia artificial llega a *Approaching the Future 2019*

La aplicación de técnicas inteligentes de análisis de datos permite la extracción de conocimiento; y junto al tratamiento y análisis de datos masivos, está favoreciendo que la Ciencia de Datos y las tecnologías de *big data* sean cada vez más relevantes en la gestión de intangibles.

Como no podíamos obviar este nuevo escenario, en esta edición, y con la colaboración de la Cátedra de Métricas y Gestión de Intangibles de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y la Universidad de Málaga, hemos utilizado técnicas de inteligencia artificial con el objetivo de ampliar y contrastar los resultados y conclusiones obtenidos en las encuestas a los expertos. Para ello, junto al análisis de los resultados de la encuesta, se ha utilizado un modelo de inteligencia computacional de redes neuronales de aprendizaje profundo para identificar relaciones no lineales y patrones en el set de datos obtenidos en la encuesta. De esta forma, hemos sido capaces de identificar aquellas tendencias que son más relevantes para los profesionales, no solo por la valoración de la importancia dada, sino por la fortaleza de sus relaciones con las acciones que están llevando a cabo realmente en sus empresas[1].

De cara a la identificación de los ámbitos temáticos que están liderando la agenda empresarial, así como los ámbitos de acción donde verdaderamente las organizaciones están impulsando iniciativas y planes concretos, se ha realizado un Análisis de Componentes Principales (PCA) sobre las valoraciones de priorización de tendencias en intangibles y los patrones de comportamiento que reflejan los profesionales. Así, se ha empleado la rotación de Promax que permite establecer valores de correlación que tienen cada una de las tendencias analizadas y las preguntas relacionadas con la gestión empresarial en estos ámbitos.

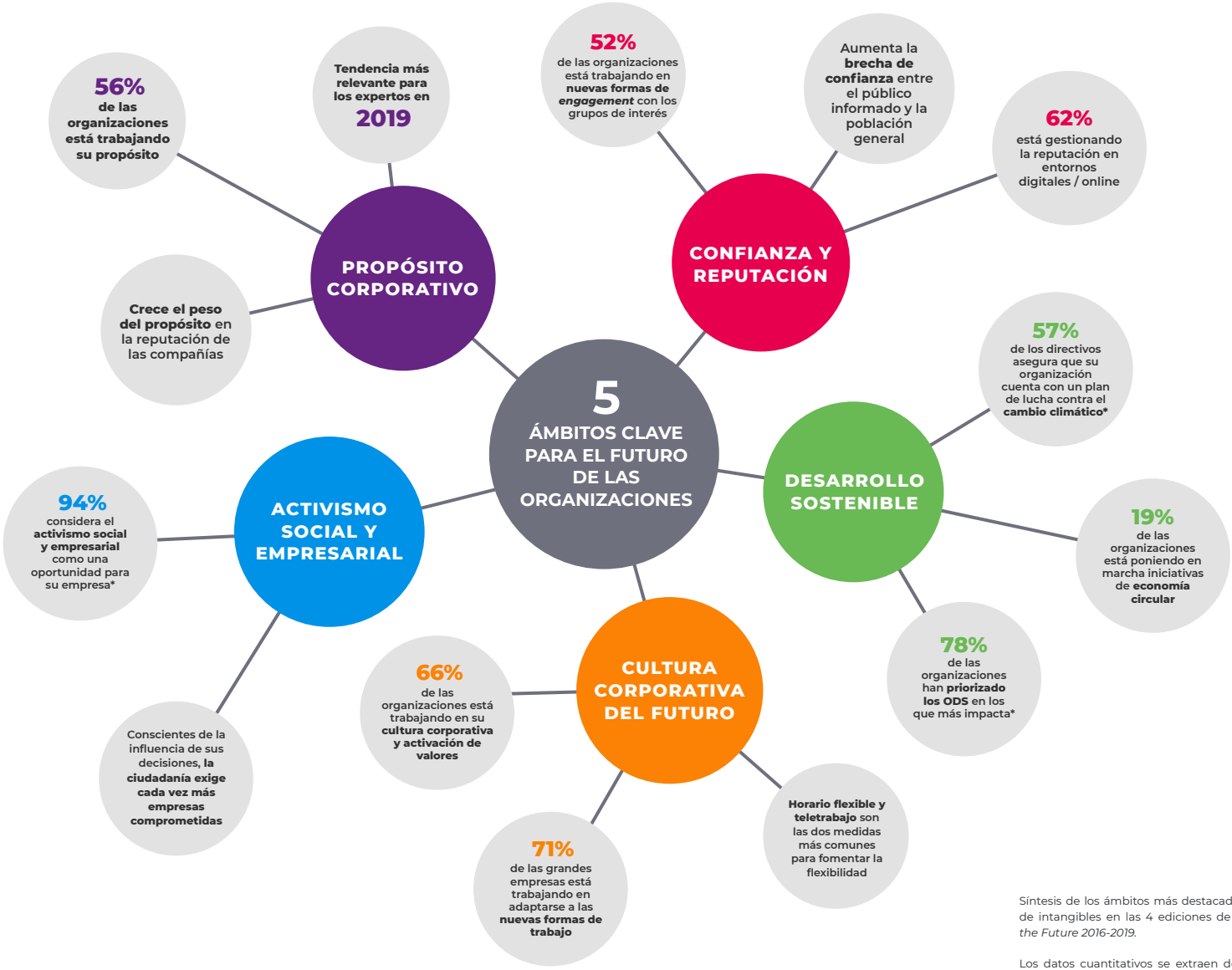
La aplicación de esta tecnología también nos ha permitido extraer y analizar la información que emerge en los ecosistemas digitales de cara a contrastar la opinión de los directivos con la visión de la sociedad general, y conocer así la relevancia social de las tendencias. En este sentido, se ha extraído información compartida en los entornos online durante 7 meses (agosto 2018-febrero 2019) sobre un total de 2.780 fuentes, conformadas por diarios digitales generalistas y especializados, foros, y redes sociales[2].

[1] En concreto, para la selección de las tendencias más relevantes se han aplicado redes neuronales profundas considerando como entradas del modelo las valoraciones de priorización de tendencias en intangibles y como salida los ámbitos expresados en la gestión de la organización.

[2] Se ha utilizado un gran número de fuentes con el objetivo de obtener una muestra de información lo más variada posible, que represente en mayor medida la opinión de las personas. Las redes sociales analizadas han sido Twitter, YouTube y Facebook. En cuanto a los medios, se ha obtenido una muestra muy amplia de diarios en español (el 85% de las lecturas obtenidas preceden de diarios de España y el 15% de diarios de hispanoamérica).

3
PRESENTE Y FUTURO DE LA GESTIÓN DE INTANGIBLES EN LAS ORGANIZACIONES

Top 5 ámbitos que configuran el presente y futuro de la gestión de intangibles



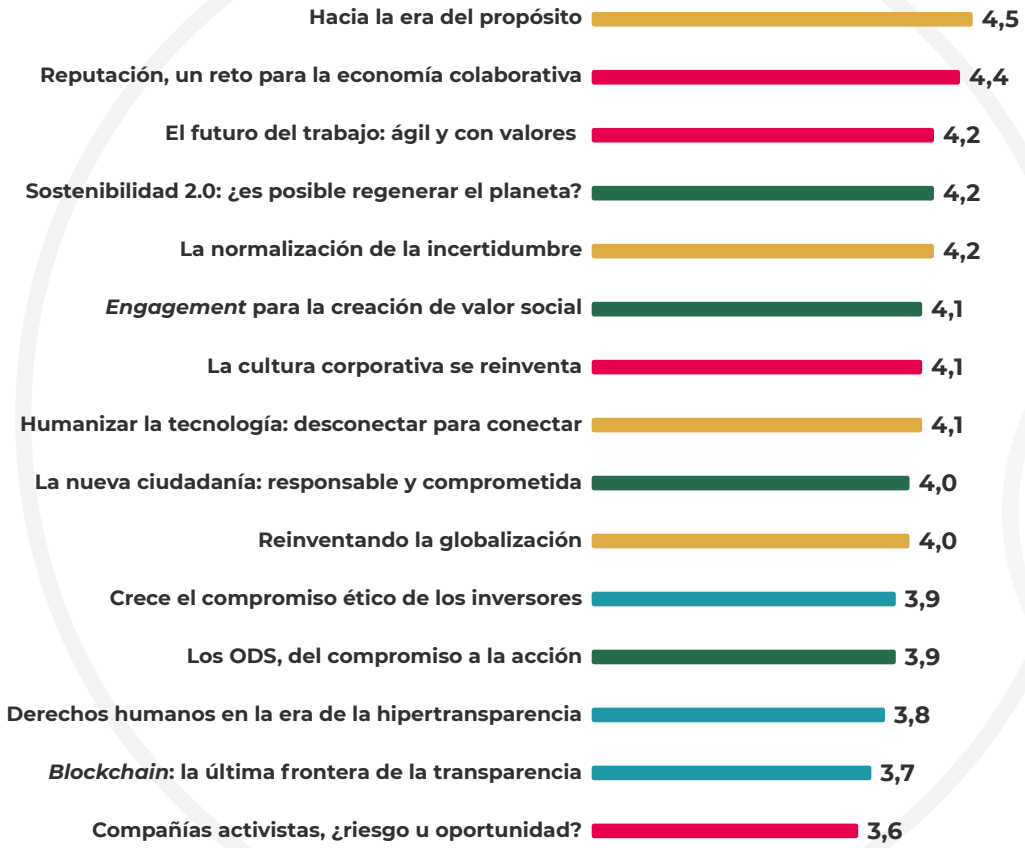
Síntesis de los ámbitos más destacados en gestión de intangibles en las 4 ediciones de *Approaching the Future 2016-2019.*

Los datos cuantitativos se extraen de la encuesta 2019 a directivos y expertos.

* La base de respuestas se basa en los que han afirmado estar trabajando en cada uno de los ámbitos y tendencias mencionados.

Encuesta 2019 a directivos y profesionales

¿Cuáles son las tendencias más relevantes para los directivos y expertos consultados?



Nota: A la derecha se indica la media de la valoración otorgada a cada tendencia, en una escala del 1 (menor importancia) al 5 (máxima importancia).

Análisis inteligencia artificial

¿Cuáles son los temas que están marcando la agenda empresarial?

En el apartado anterior se ha presentado la relación de las tendencias priorizadas por los directivos y expertos según los diferentes ámbitos de análisis: tendencias globales, en reputación y marca, en sostenibilidad, y en ética y transparencia.

Además, en esta edición, en colaboración con la Cátedra de Métricas y Gestión de Intangibles hemos aplicado técnicas de inteligencia artificial. De esta forma, se ha relacionado la información obtenida en la encuesta para averiguar si concuerda la importancia que dan a las tendencias con las acciones que se están impulsando en las empresas. Esto nos da un análisis más exhaustivo sobre lo que realmente está marcando la agenda empresarial y las cuestiones prioritarias para los directivos en su día a día. ¿Qué hemos descubierto?

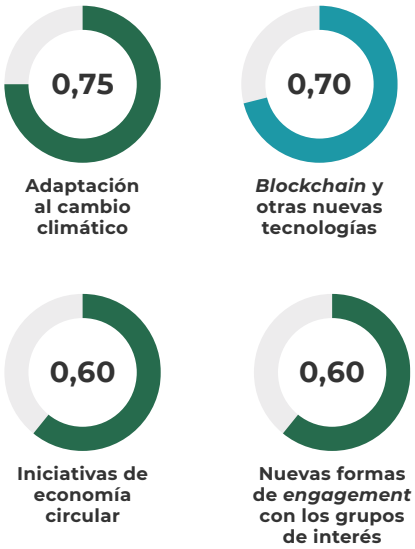


TABLA 1. TENDENCIAS EN INTANGIBLES MÁS RELEVANTES SEGÚN LA OPINIÓN DE LOS DIRECTIVOS Y LAS ACCIONES QUE EMPRENDEN EN SUS EMPRESAS

EXISTENCIA DE UNA CLARA PREOCUPACIÓN POR EL

MEDIOAMBIENTE

EN LAS ORGANIZACIONES

Por orden de importancia las tendencias más relevantes son: **adaptación al cambio climático** (0,75), ***blockchain*** **y otras nuevas tecnologías** (0,7), **iniciativas de economía circular** (0,6) y **nuevas formas de *engagement* con los grupos de interés** (0,6).

Las demás tendencias recibieron valoraciones de relevancia 0,5 o inferiores[3], lo que sugiere que son las tendencias mencionadas las que pueden destacarse como las más relevantes tanto en la priorización emitida por los directivos como en relación con las acciones y planes de actuación que están implementando actualmente.

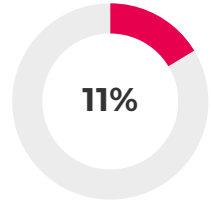
[3] Nota metodológica: se ha considerado como relaciones significativas aquellas que superaran el umbral de 0,6 en una escala de cero a uno, donde cero representa la imposibilidad de identificar patrones de relación entre ambos grupos y uno implica una importancia absoluta de la tendencia en conjunto con los patrones de respuesta obtenidos.

Análisis inteligencia artificial

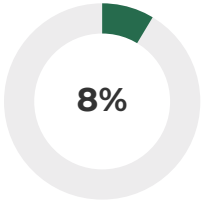
ÁMBITOS CLAVE SOBRE LOS QUE LAS ORGANIZACIONES YA ESTÁN IMPLEMENTANDO PLANES DE ACCIÓN:

IGUALDAD Y DIVERSIDAD, SOSTENIBILIDAD, FLEXIBILIDAD Y NUEVAS FORMAS DE TRABAJO

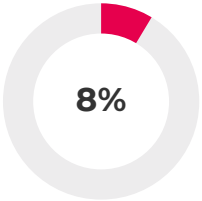
Se identifican tres ámbitos clave sobre los que las organizaciones están impulsando acciones y planes concretos[4]. El más relevante es el componente de igualdad y diversidad (11%)[5] que recibe sus aportes principales de las iniciativas de igualdad y diversidad, especialmente de aquellas referidas a los planes de igualdad y políticas de conciliación. Por su parte, el componente de sostenibilidad (8%) recibe sus aportes principales de los ODS, del compromiso a la acción, la inversión socialmente responsable y la sostenibilidad 2.0. Por último, el componente de flexibilidad y nuevas formas de trabajo (8%) recibe sus aportes principales de las medidas de flexibilidad laboral relacionadas con el horario flexible y el teletrabajo.



Igualdad y diversidad



Sostenibilidad 2.0



Flexibilidad y nuevas formas de trabajo

TABLA 2. ÁMBITOS TEMÁTICOS MÁS RELEVANTES SOBRE LOS QUE LAS ORGANIZACIONES YA ESTÁN ABORDANDO PLANES DE ACCIÓN E INICIATIVAS CONCRETAS

[4] Nota metodológica: Para la identificación de ámbitos de acción relevantes se ha realizado un Análisis de Componentes Principales (PCA) sobre las valoraciones de toda la encuesta; Para ello se ha empleado la rotación de promax que permite establecer valores de correlación que tienen cada una de las preguntas sobre planes y acciones concretos con el componente principal. Este método nos ha permitido identificar los componentes principales cuyas agrupaciones hacen referencia a las acciones más relevantes que están impulsando las organizaciones actualmente.

[5] Se trata de un dato relevante ya que cada pregunta individualmente aportaría un máximo de un 2% de la información; por lo que estos tres ámbitos de acción identificados, y especialmente el primero, se consideran de 6 a 4 veces más importantes que cualquier otra temática impulsada en la organización.

Análisis inteligencia artificial

¿Cuáles son las tendencias más relevantes identificadas en los ecosistemas digitales?

Entender el universo de las redes sociales como herramienta de investigación social, nos ha permitido contrastar la visión de los profesionales con el sentimiento general de los ecosistemas digitales.

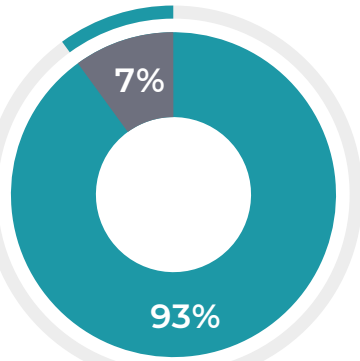
Este análisis nos ha permitido identificar las cuestiones más relevantes en base a la polaridad de las mismas, su presencia online y la nube de términos relacionados.

Cabe destacar que las temáticas más importantes expresadas en los entornos online coinciden con las manifestadas por los profesionales de las organizaciones.

- IMPORTANCIA DE LA ÉTICA Y LA TRANSPARENCIA
- PREOCUPACIÓN POR EL MEDIOAMBIENTE Y EL CAMBIO CLIMÁTICO
- NUEVAS FORMAS DE TRABAJO

Importancia de la ética y la transparencia

Nube de términos más relevantes que expresan «importancia de la ética y la transparencia»



Distribución de polaridad en comentarios acerca de la ética y la transparencia

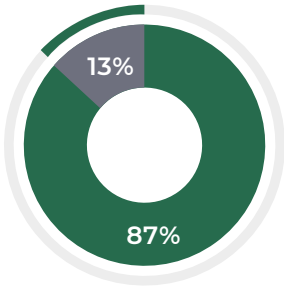
- Expresa preocupación sobre la ética y la transparencia
- Expresa indiferencia sobre la ética y la transparencia

Análisis inteligencia artificial

Preocupación por el medioambiente y el cambio climático

Nube de términos más relevantes que expresan «medioambiente y cambio climático»

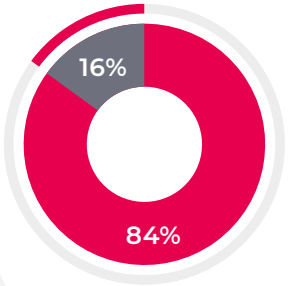
Energía
Calentamiento Global
Responsable Vida
Cambio Climático
Europa Reciclaje
SaveTheEarth
Temperatura



Distribución de polaridad en comentarios acerca del cambio climático

- Expresa preocupación sobre el cambio climático
- Expresa indiferencia sobre el cambio climático

Nuevas formas de trabajo



Distribución de polaridad en comentarios acerca de la importancia de la flexibilidad laboral

- Consideran la flexibilidad laboral como una necesidad
- No consideran la flexibilidad laboral como una necesidad

Jóvenes
Flexibilidad Laboral
Igualdad Trabajo
Mejorar EU
Europa
Redes Sociales

Nube de términos más relevantes que expresan «el futuro del trabajo»

HACIA LA ERA DEL PROPÓSITO

LA NORMALIZACIÓN DE LA INCERTIDUMBRE

4

TENDENCIAS GLOBALES

HUMANIZAR LA TECNOLOGÍA: DESCONECTAR PARA CONECTAR

REINVENTANDO LA GLOBALIZACIÓN

Hacia la era del propósito

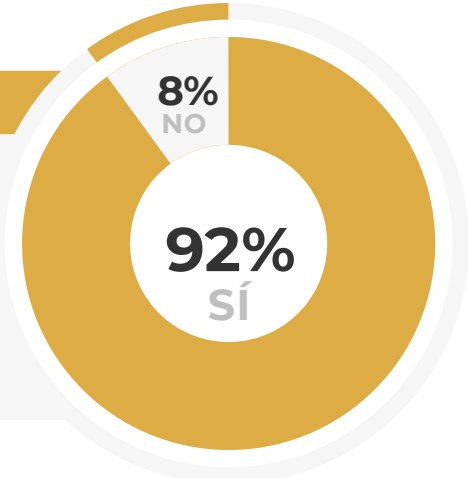
En el contexto actual, marcado por la incertidumbre, la desconfianza y los constantes cambios económicos, políticos y sociales, las organizaciones se encuentran ante un importante dilema: ¿es posible establecer estrategias y objetivos a largo plazo y a la vez ser capaces de responder a las exigencias y demandas del corto y medio plazo?

Aunque no parece haber una única solución a esta pregunta, muchas organizaciones están encontrando en la activación y definición de su propósito la forma de responder a las necesidades presentes y futuras tanto de negocio como de sus grupos de interés. El propósito es una fuerza motivadora que aporta sentido a la actividad de la organización y establece la guía estratégica de actuación a largo plazo.

Tener como foco el propósito y la capacidad de crear valor ético, social, medioambiental y económico permite construir una diferenciación duradera, desde donde se genera un conjunto de creencias compartidas y sentido colectivo positivo, que abarca las necesidades de las organizaciones, y a la vez da respuesta a las expectativas sociales y ambientales.

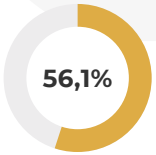
En el ámbito global, el estudio *Economic Purpose*, elaborado por *The Economist*, confirma que el 60% de los profesionales considera que operar con un propósito con impacto positivo es parte de la identidad de sus compañías.

¿CUENTA TU ORGANIZACIÓN CON UN PROPÓSITO CORPORATIVO?



Crece la importancia del propósito en la gestión empresarial

Esta tendencia ha sido la más destacada por los directivos y expertos encuestados, con un nivel de relevancia de 4,5 sobre 5. En torno al 56,1% de los encuestados afirman estar trabajando en cuestiones relacionadas con el propósito corporativo. Y de estos, un 92% asegura contar con un propósito definido en su organización.



Afirman estar trabajando en cuestiones relacionadas con el propósito corporativo

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

Se trata de que la actividad económica utilice el poder del sector privado para crear beneficios para las personas y el medioambiente, tal y como afirman desde el movimiento B Corp en su *Declaración de Interdependencia*, que busca redefinir el sentido de la actividad económica y el ADN de la empresa en el siglo XXI.

El propósito hace referencia a la motivación por la que existe la organización, a su razón de ser y a su porqué. El propósito corporativo se activa a través de los valores, actitudes y comportamientos de todos los empleados de una organización, y se expresa en todos los puntos de contacto que la organización tiene con la sociedad y su entorno.

Propósito y generación de beneficios: una relación inevitable

«El propósito de una organización no es la simple búsqueda de beneficios, sino la energía motivadora para lograrlos. La generación de beneficios no es inconsistente con el propósito, de hecho, ambos elementos están intrínsecamente relacionados». Así de contundente explicaba a comienzos de 2019, en la apelación a la acción que hace cada año a los CEO de todo el mundo, Larry Fink, el presidente del mayor fondo de inversión del mundo (BlackRock), la importancia de definir el propósito como un marco de actuación de generación de valor en el largo plazo que permita a las organizaciones adaptarse a los constantes cambios socioeconómicos.

Hacia la era del propósito

En esta misma línea, el artículo *For Corporate Purpose to Matter, You've Got to Measure It* de Boston Consulting Group y BrightHouse señala la correlación existente entre las empresas que cuentan con un propósito y su respectivo rendimiento financiero a largo plazo. Los expertos aseguran que esta relación aumenta siempre que el propósito esté claramente definido, sea una fuerza motora de inspiración para los grupos de interés, esté integrado en la estrategia de negocio y en el día a día de la organización y sea reconocible tanto dentro como fuera de la compañía en las experiencias que esta genera a través de todos sus puntos de contacto.

Para las organizaciones, el impacto social se está convirtiendo en un indicador de desempeño cada vez más importante. Así se desprende de una investigación de Deloitte en la que un 34% de los directivos consultados aseguró que la contribución social de sus organizaciones en cuestiones como la diversidad y el medioambiente era el principal indicador para evaluar su rendimiento anual.

Cabe destacar, además, el descubrimiento de la existencia de una relación entre reputación y propósito corporativo. Los resultados de la edición más reciente del *Purpose Premium Index* desvelan que contar con un propósito fuerte y diferenciador puede llegar a determinar el 13% de la reputación de una compañía. Este análisis subraya a su vez que, en nueve de cada diez empresas, el indicador de reputación y la valoración del propósito son directamente dependientes.

Contar con un propósito corporativo impacta, por tanto, no solo en el rendimiento financiero, siendo un elemento completamente vinculante, sino también en la construcción de la reputación global de una organización.

Sentido de propósito, una aspiración creciente

Las personas están ávidas de sentido. La mayor parte de los ciudadanos (97%) considera que es importante vivir con propósito. Así se desprende de los resultados del *World Value Index*. Se observa cómo cada vez más personas buscan alinear su propósito personal con el corporativo, y esperan que las empresas construyan espacios donde ambas dimensiones puedan convivir y crecer de forma compartida. No obstante, aún falta mucho camino por recorrer; solo un 42% de las personas reconoce que sus valores personales están alineados con los de la organización en la que trabaja, según el informe *World Value Index*. Mientras que, y según Gallup, solo el 15% de las personas a escala global se considera satisfecho y vinculado con la organización para la que trabaja.

Ante la correlación existente entre el propósito y la cuenta de resultados y entre este y la reputación corporativa, muchas organizaciones están acometiendo procesos de definición y redefinición de su propósito organizativo. En la actualidad, ya no es algo que se demande como elemento imprescindible a escala interna para generar sistemas de creencias compartidas junto a los empleados, sino que se ha convertido en un requisito clave para el resto de grupos de interés. El estudio *Purpose Premium Index* de Porter Novelli indica, en este sentido, que un 88% de los consumidores compraría productos o servicios de empresas con propósito y un 85% las apoyaría en sus comunidades locales. Los últimos estudios de GlobeScan también coinciden con estas premisas, y señalan que un 28% de los consumidores penaliza en sus decisiones de compra a aquellas organizaciones que tienen un impacto negativo en la sociedad.

Redefinir el sentido de las empresas es clave en el contexto actual. Los ciudadanos demandan organizaciones con propósito, capaces de mejorar los entornos en los que operan y ser agentes de cambio y progreso a escala social, económica y medioambiental. Se trata, por tanto, de una gran oportunidad para recuperar la confianza y obtener la legitimidad social para operar. Las organizaciones necesitan utilizar su rol de liderazgo y promover negocios con impacto positivo.

La normalización de la incertidumbre

Los ciudadanos comparten el deseo por el cambio y esperan que sean las organizaciones y sus directivos quienes lo lideren

La confianza en las instituciones y en los medios de comunicación, la polarización social, el incremento de las noticias falsas y el aumento de fenómenos meteorológicos extremos son solo algunas de las realidades que conforman un mundo como el actual en el que la incertidumbre se ha convertido en la nueva normalidad.

Según datos del *Trust Barometer 2019* de Edelman, la confianza por parte del público informado se ha elevado a un máximo histórico (65%), mientras que la población en general continúa desconfiando de las instituciones (49%). Esta diferencia de 16 puntos supone el resurgimiento de una verdadera división de clases. La profunda división ideológica explica la aparición de posicionamientos extremos y la emergencia de movimientos nacionalistas, proteccionistas y de movilización ciudadana.

Se observa, además, cómo las mujeres son más escépticas sobre el rol de las instituciones que los hombres. Los datos del barómetro de confianza señalan, en este sentido, cómo la brecha de confianza de género es más acusada respecto a la confianza media hacia las empresas o instituciones, con un 53% las mujeres frente al 60% los hombres.

El pesimismo sobre el funcionamiento del sistema se mantiene muy extendido. Solamente uno de cada cinco ciudadanos encuestados en el *Trust Barometer 2019* considera que el sistema funciona para ellos. No obstante, la falta de confianza general de los ciudadanos hacia las instituciones está contribuyendo al fortalecimiento de la relación empresa-marca empleadora. Así, los datos desvelan que el 75% de los encuestados confía en la organización para la que trabaja, superando en 28 puntos a los medios de comunicación, en 27 a los gobiernos, en 19 a las empresas e instituciones en general y en 18 puntos a las ONG.

Estos datos desvelan, por tanto, un cambio en las fuentes e instituciones tradicionales de autoridad, y la gran oportunidad que tienen las empresas para mejorar su posicionamiento gracias al fortalecimiento de la relación con sus propios empleados, que son considerados, a su vez, como los actores sociales que mayor confianza generan.

Liderar el cambio en un contexto volátil, incierto y efímero

A pesar de la divergencia existente entre el público informado y la población en general, los ciudadanos comparten una misma necesidad: el deseo de cambio. Y la sociedad espera que sean los directivos y las organizaciones quienes lideren este cambio, según los resultados del barómetro de confianza de Edelman. Así, un 76% otorga este rol de liderazgo a los CEO que incrementan su credibilidad desde el 33% en 2017 al 47% en 2019. Liderar el cambio en un contexto social, político y económico como en el que estamos inmersos requiere adaptación continua para recuperar la confianza y fortalecer el compromiso con los distintos grupos de interés.

La normalización de la incertidumbre

Otro de los datos a destacar del nuevo contexto es el cambio en los hábitos de consumo de información y el incremento de la confianza hacia los medios de comunicación tradicionales. El consumo de noticias semanales, que proviene de los medios de comunicación tradicionales ha pasado de 26 puntos a 40 puntos en tan solo un año, tal y como se recoge en el *Trust Barometer 2019*. Además, el 40% de los usuarios no solo consume noticias al menos una vez por semana, sino que también las amplia de forma habitual. También ha mejorado a nivel global la confianza que se deposita en los medios tradicionales alcanzando los 65 puntos, el nivel más alto en el histórico de datos del barómetro de confianza, y el intercambio de noticias que se crean en los medios ha subido hasta el 72% respecto al 2018.

En el *Trust Barometer 2019* se aprecia, a su vez, cómo los usuarios están cansados de los «bulos» o *fake news* que se generan cada día a través de los medios y redes sociales. Lo que se calificó como «posverdad» y que protagonizó millares de titulares en 2018, continua latente hoy en día, ya que a una vasta mayoría de la población (73%) le preocupa que las noticias falsas se utilicen como un arma ideológica para influir en las creencias y percepciones de las personas. De hecho, el índice de confianza hacia las plataformas sociales se sitúa en 34 puntos a nivel europeo, una cifra que se repite en la región de Estados Unidos/Canadá y que aumenta hasta los 53 puntos en Latinoamérica.

Esta situación es descrita por Aviv Ovadya y Hal Bienstockse como «apatía de la realidad», en un reciente artículo publicado en *Harvard Business Review*, «Is Your Company Ready to Protect Its Reputation from Deep Fakes?»: «La información errónea que preocupa a la gente hoy en día, como las historias inventadas o las teorías de conspiración, son solo los primeros síntomas de lo que podría convertirse en una epidemia en toda regla». El artículo sostiene que nos enfrentamos a las «falsificaciones profundas» (*deep fakes*): hechos falsos, pero aparentemente reales, de personas y organizaciones que parecen decir o hacer cosas que nunca sucedieron.

Así, «el resultado final de esta realidad manipulada puede ser que las personas ya no crean lo que escuchan de un líder mundial, una celebridad o un CEO». Los expertos aseguran que este fenómeno de la «apatía de la realidad», puede afectar a las organizaciones ya que las personas, al ser tan difícil distinguir la verdad de la mentira, dejan de intentar averiguar y contrastar la información que reciben. Esto da paso a un nuevo ecosistema en el que las personas solo creen lo que escuchan de un pequeño círculo de amigos o familiares de confianza. Esto implica que solo aquellas empresas que trabajen constantemente en mantener y mejorar su reputación serán capaces de generar confianza.

Se requieren esfuerzos compartidos entre compañías, administración pública e, incluso, sectores de actividad para conseguir cambiar el rumbo. Nos corresponde a todos apostar por una sociedad basada en hechos reales y contrastables que nos permita discernir la verdad de la mentira para construir un contexto donde la confianza sea un valor clave que permita garantizar el bienestar de las personas.

Humanizar la tecnología: desconectar para conectar

No cabe duda de que el desarrollo tecnológico ha revolucionado la forma en la que las personas interactúan entre sí, con sus gobiernos y con las empresas. Como sociedad, incorporamos paulatinamente nuevas tecnologías innovadoras a nuestras vidas, pero, ¿realmente conocemos las implicaciones que tiene la adopción de estas tecnologías en la vida diaria?

«Establecemos y adoptamos marcos de pensamiento sobre todo aquello que no comprendemos. No sabemos si son sólidos o están sesgados. Hoy todo va muy rápido». Así explica el físico y divulgador tecnológico Ranga Yogeshwar la relación actual de la sociedad con la tecnología. A pesar de que empresas tecnológicas como Facebook o Twitter han comenzado a realizar acciones para combatir las consecuencias de este tipo de fenómenos, lo cierto es que continuamente surgen nuevos riesgos y situaciones en las que la innovación y el desarrollo tecnológico desafían la ética y los derechos humanos.

Cabe preguntarse, por tanto, si es posible utilizar todas las oportunidades que ofrece la tecnología sin olvidarnos de las personas. En este sentido, es clave considerar las implicaciones éticas del desarrollo de nuevas tecnologías. De hecho, Satya Nadella, CEO de Microsoft, definió esta tensión entre tecnología y ética en una frase: «Puedo decirte diez usos del reconocimiento facial que pueden mejorar la vida humana, pero también diez usos que causarían graves problemas».

Esta cuestión, que ya se trató en *Approaching the Future 2018*, continúa generando debates y preguntas de difícil respuesta. Es necesario, por tanto, poner a las personas y sus necesidades en el centro del desarrollo tecnológico. Y ello requiere priorizar los intereses sociales y las implicaciones éticas; enfocar los sistemas de manera holística para identificar intervenciones sostenibles en lugar de productos aislados; y generar soluciones alineadas con la creación de valor compartido a largo plazo.

La tecnología está presente en todos los aspectos de la vida personal y profesional. Si tradicionalmente la jornada laboral terminaba al salir del puesto de trabajo, ahora, al estar las 24 horas del día conectados, la frontera de donde termina la vida profesional y comienza la personal es cada vez más difusa.

En España se han dado algunos pasos hacia la regulación de la desconexión laboral con la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales. Aunque esta norma asegura en su artículo 88.1 que «los trabajadores y los empleados públicos tendrán derecho a la desconexión digital», no concreta ni medidas prácticas para su aplicación ni consecuencias en caso de incumplimiento.

Este contexto de regulación para proteger derechos que la tecnología a veces vulnera es más complejo si se tiene en cuenta que las formas de trabajo están cambiando. Tal y como desvelan los resultados de la encuesta a directivos, la agilidad y la flexibilidad definen los nuevos entornos laborales y se están convirtiendo en dos características básicas que describen el futuro del trabajo.

La tecnología favorece la deslocalización de los profesionales, y estas nuevas formas de entender el trabajo potencian el empoderamiento de las personas, al permitirles trabajar en entornos flexibles y decidir cómo optimizar su tiempo para mejorar su productividad y creatividad. Pero este hecho también presenta grandes retos a la hora de permitir el derecho a la desconexión y preservar entornos de trabajo saludables.

Humanizar la tecnología: desconectar para conectar

Cabe destacar también el previsible impacto de la revolución tecnológica en las capacidades y habilidades de la fuerza de trabajo. De acuerdo al estudio *Skill shift: Automation and the future of the workforce* de McKinsey Global Institute, el futuro del trabajo precisa de cambios estructurales que permitan la adaptación a nuevas realidades. Entre estas novedades destaca el cambio de mentalidad hacia un modelo de aprendizaje de oportunidades laborales continuas y la necesidad de introducir una mayor agilidad en las estructuras corporativas que fomente el trabajo colaborativo. En el presente informe se desarrolla esta tendencia con mayor profundidad.

En definitiva, se observa cómo las organizaciones, los gobiernos y las ciudades —ya que la tecnología también está configurando un nuevo enfoque de urbe— evolucionan hacia modelos tecnológicos conectados en los que el principal reto pasa por poner la innovación y la tecnología al servicio de las personas.

La tecnología debe verse siempre como un medio y no como un fin en sí mismo. Esto significa que la apuesta por el desarrollo tecnológico debería empezar a hacerse en función del uso responsable de la misma respondiendo a múltiples variables, pero principalmente en base a una única pregunta ¿es capaz de mejorar la vida de las personas? La respuesta está en innovar teniendo siempre presente la razón de ser de la organización, su propósito corporativo y la necesidad de impactar de forma positiva en el progreso y el desarrollo de las sociedades y entornos en los que se opera.

La tecnología también redefine las ciudades

En 2050, el 70% de la población mundial vivirá en ciudades, según el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBSCD). Por ello, no es de extrañar que en los últimos años surjan nuevos servicios tecnológicos que buscan dar respuesta a necesidades urbanas como la movilidad, la vivienda o el ocio.

«Los *smartphones* se han convertido en las llaves de la ciudad, facilitando información en tiempo real sobre el tráfico, los servicios de salud, la seguridad y las noticias locales en la mano de millones de personas», asegura el estudio *Smart cities: Digital solutions for a more livable future*. De hecho, según este informe, las nuevas utilidades digitales podrían ayudar a las ciudades a avanzar hasta un 70% en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030.

La tecnología modifica drásticamente la movilidad de las ciudades, entre otros aspectos, y en muchas de ellas se preparan para las nuevas tendencias en movilidad, la obligada reducción de los gases contaminantes y la necesidad de reducir el número de vehículos. Las principales ciudades del mundo se están reuniendo, también, para discutir cómo el crecimiento continuo de las llamadas «economías de plataforma» está impactando en la vida y el desarrollo económico de las mismas, así como para identificar medidas innovadoras que se pueden adoptar para hacer frente a los retos y oportunidades que esto comporta.

Se observa, por tanto, cómo la implicación y el diálogo entre sociedad, empresas y gobiernos locales será clave en los próximos años para asegurar un equilibrio entre tecnología y sostenibilidad urbana.

Reinventando la globalización

La idea de reinventar la globalización responde a una rotunda expectativa social, especialmente cuando cerca de 783 millones de personas viven por debajo del umbral de la pobreza, según datos de la ONU

Transformación es la palabra que mejor describe el contexto geopolítico, económico, social y medioambiental en el que estamos inmersos. «Viramos de un orden mundial basado en valores compartidos a un mundo fragmentado formado por discursos dispares y en directa competencia que configuran una nueva arquitectura global». Con esta premisa abría el Foro Económico Mundial su reunión anual en Davos 2019. Los expertos internacionales y máximos líderes empresariales y gubernamentales han debatido sobre los desafíos que presenta lo que han calificado como «Globalización 4.0».

¿A qué se refieren cuando hablan de la nueva globalización? Este concepto se refiere a un mundo que está cambiando de forma vertiginosa y, por ello, los sistemas de valores éticos, sociales, económicos y políticos han de hacerlo al mismo ritmo y en la misma dirección. Se requiere una transformación y un cambio transversal que cambie la forma de hacer las cosas, los modelos de trabajo, que impacte en los acuerdos internacionales para la protección del planeta, y que contemple las implicaciones que encierra la innovación y el desarrollo tecnológico.

Las desigualdades crecen y la huella medioambiental es insostenible, por ello, se insiste en la necesidad de replantear la globalización tal y como la conocemos. Como se señalaba en párrafos anteriores, y de acuerdo a los resultados de Edelman, solo una de cada cinco personas cree que el sistema funciona. Para casi la mitad de la población (46%) el sistema, tal y como está configurado, no responde a sus expectativas y necesidades; y la mayor parte de los ciudadanos (70%) esperan y anhelan ver un cambio. Por lo tanto, la idea de reinventar la globalización responde a una rotunda expectativa social, especialmente cuando cerca de 783 millones de personas viven por debajo del umbral de la pobreza, según datos de la ONU.

Además de las exigencias sociales, es clave responder también a las necesidades del planeta. Aunque hasta ahora el progreso económico y la sostenibilidad han sido dos términos que parecían no estar integrados, hoy vemos cómo se han convertido en elementos estratégicos para mantener la licencia y para conseguir la legitimidad social para operar. La preocupación por el medioambiente y el cambio climático es una de las principales tendencias identificadas por los profesionales. Tal y como se extrae de los análisis de la consulta a directivos estos ámbitos son clave tanto por la priorización que le otorgan los profesionales, como por los esfuerzos de las organizaciones en el desarrollo de iniciativas y planes de acción concretos.

A su vez, apostar por la lucha contra el cambio climático puede verse también en términos positivos, ya que según refleja el estudio *Climate Opportunity: More Jobs; Better Health; Liveable Cities*, el impulso de acciones en este ámbito podría suponer la creación de casi 14 millones de puestos de trabajo.

Reinventando la globalización

El futuro de la economía: inclusiva y sostenible

Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial, destaca que los nuevos modelos de negocios están provocando una mayor desigualdad entre los trabajadores y los empresarios, ya que a menudo implican que todas las ganancias sean solo para quienes son dueños del capital o de la propiedad intelectual. Esto requiere, según sostiene Klaus Schwab, de «un nuevo marco para la cooperación público-privada a escala global. La cooperación público-privada consiste en aprovechar el sector privado y los mercados abiertos para impulsar el crecimiento económico en beneficio del bien común, teniendo siempre en cuenta la sostenibilidad ambiental y la inclusión social».

Se observa, por tanto, el surgimiento de nuevos modelos económicos, como el capitalismo consciente, que defiende la generación de valor social a largo plazo como nuevas formas de negocio; el movimiento B Corp, que se dedica a promover que la economía utilice el poder del sector privado para crear beneficios para las personas y el medioambiente; la economía del bien común impulsada por Christian Felber, que propone que aquellas organizaciones con buenos balances empresariales en base a rendimientos sociales, ecológicos, democráticos y distributivos, obtengan ventajas legales y fiscales sobre aquellas que se basan exclusivamente en la rentabilidad económico-financiera; o el capitalismo moral, que aboga por una serie de principios generales para todos aquellos actores que participan en el mundo empresarial, rescatando la importancia de los empleados, los clientes, los proveedores, los inversores y la comunidad.

También se focaliza en la responsabilidad de las empresas hacia todos los grupos de interés, el impacto social y económico de las organizaciones hacia la innovación, la justicia y la comunidad y la importancia de generar confianza como vía para conseguir y mantener la legitimidad para operar.

Todos estos enfoques proponen repensar la forma en la que vivimos y en la que operan nuestras organizaciones para poner a las personas y sus necesidades en el centro. Promueven una nueva forma de evaluar el desempeño de las compañías, asumiendo el compromiso personal e institucional de tomar decisiones teniendo en cuenta las consecuencias de las acciones en el largo plazo en las comunidades y en el planeta.

«Debemos ocuparnos del bienestar social de nuestra nación, no solo del económico», sostenía la primera ministra de Nueva Zelanda, Jacinda Ardern, en el Foro de Davos 2019, donde presentó una innovadora visión del cálculo del PIB nacional, basada en el impacto a largo plazo y la calidad de vida de los ciudadanos.

Estos nuevos modelos implican que se exija cada vez más a las organizaciones la medición y la utilización de indicadores no financieros que complementen a los tradicionales indicadores financieros. Indicadores sobre el impacto social, reputacional o medioambiental, que se convertirán en requisitos indispensables a la hora, por ejemplo, de determinar las políticas de remuneración y compensación de los directivos y de los empleados.

Por lo tanto, y tal como sostiene el fundador del Foro de Davos, Klaus Schwab, «si hablamos de globalización 4.0, debemos hablar de un modelo más inclusivo, más sostenible, y basado en principios y valores éticos. Lo que necesitamos es una moralización o una remoralización de la globalización». Los problemas globales necesitan soluciones globales ¿Podrán responder con éxito las organizaciones a los retos y desafíos de este nuevo entorno?

MARCAS ACTIVISTAS, ¿RIESGO U OPORTUNIDAD?
WE THE PEOPLE
LA REPUTACIÓN, UN RETO PARA LA ECONOMÍA COLABORATIVA
5
TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y MARCA
EL FUTURO DEL TRABAJO: ÁGIL Y CON VALORES
LA CULTURA CORPORATIVA SE REINVENTA

La reputación, un reto para la economía colaborativa

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

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

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

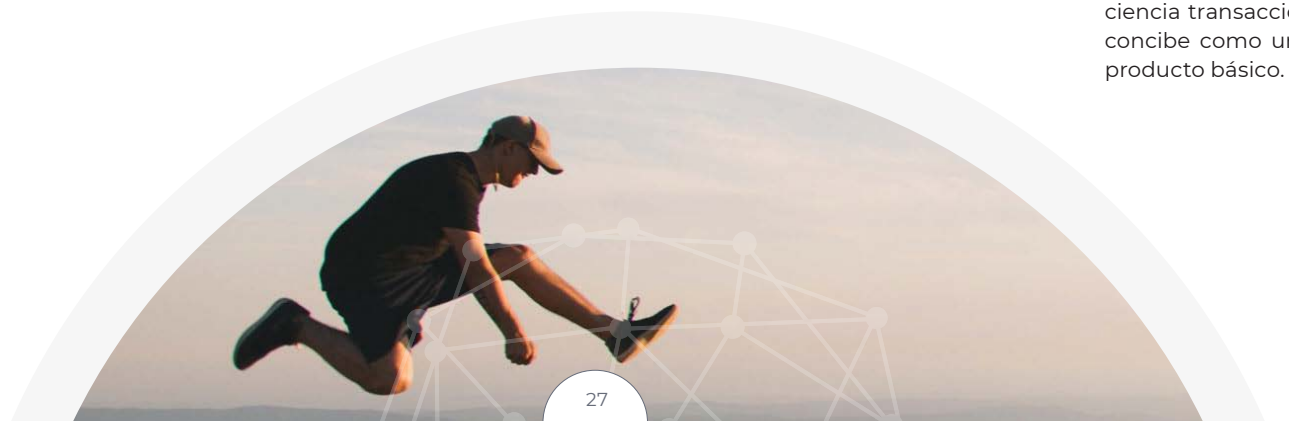
Los modelos de negocio digitales basados en la colaboración están diversificándose de múltiples maneras. Muchos se han convertido en plataformas globales con magnitud de gran empresa, en las que el enfoque de economía colaborativa se desplaza más hacia la eficiencia transaccional, y provoca una revolución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

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

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

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

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



La reputación, un reto para la economía colaborativa

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

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

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

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

Reputación y negocios responsables en la nueva economía colaborativa

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

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

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

El futuro del trabajo: ágil y con valores

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

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

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

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

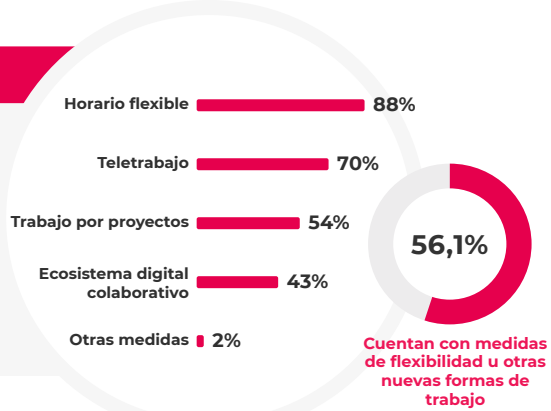
Agilidad y flexibilidad definen los nuevos entornos laborales

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

MECANISMOS DE FLEXIBILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

De acuerdo a los resultados de la consulta a directivos, un 56,1% de las organizaciones cuentan con medidas de flexibilidad u otras nuevas formas de trabajo. Este porcentaje aumenta hasta el 71% en el caso de las grandes empresas (más de 250 empleados).

Entre estas iniciativas destaca el horario flexible en un 88% de las entidades, el teletrabajo (70%), el trabajo por proyectos (54%) y la implantación de ecosistemas digitales colaborativos, presentes en un 43% de las organizaciones representadas en el cuestionario.



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

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

Ser una compañía ágil significa cuestionar los modelos de trabajo lineales, estructurados por áreas en las que participan equipos especializados. Tal y como lo describen desde el MIT Management Sloan School, el enfoque ágil implica un trabajo más flexible en el que personas de distintas áreas participan en proyectos que se construyen y prueban simultáneamente. De esta forma, se promueve la innovación, el seguimiento y los resultados de los proyectos que se desarrollan de forma más rápida y fluida.

Las metodologías ágiles permiten que los equipos trabajen en ciclos cortos para producir productos y servicios con condiciones de viabilidad limitadas, que mejoran gracias a la retroalimentación y la mejora continua basada en iteraciones rápidas. Para su implementación, desde Boston Consulting Group apuntan a que las compañías están apostando por dividir sus departamentos y canales de comunicación, organizando el trabajo en equipos interdisciplinarios de menor tamaño.

El futuro del trabajo: ágil y con valores

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

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

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

En este sentido, los resultados del *Trust Barometer* de Edelman señalan los cinco temas clave que impactan en la generación de confianza por parte de los empleados: el impacto social positivo, los valores corporativos, la visión de futuro, el propósito de la organización, y los temas relacionados con el trabajo diario de cada empleado. Y detalla, a su vez, cómo crecen las expectativas de los empleados hacia sus empresas, que esperan que estas se posicionen ante los grandes retos sociales (67%), favorezcan el empoderamiento personal (74%), y las oportunidades de crecimiento profesional (80%).

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

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

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

La cultura corporativa se reinventa

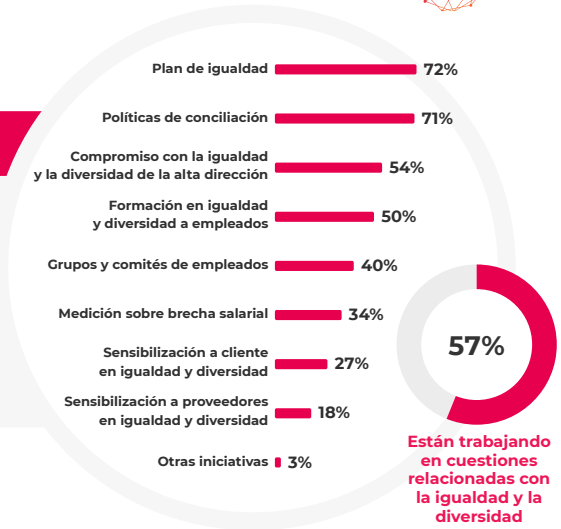
Las mujeres reclaman su posición en la esfera pública, en ámbitos como la política, y también en el ámbito empresarial, donde solo un 34% de mujeres ocupan puestos directivos, según el Foro Económico Mundial. Ante esta cifra, las empresas se enfrentan al reto de gestionar la diversidad y la igualdad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

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

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

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

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



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

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

El CEO, fundamental en la erradicación de la desigualdad

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

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

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

La cultura corporativa se reinventa

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

Actuar contra la brecha de género

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

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

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

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

El rol de las mujeres en la Agenda 2030

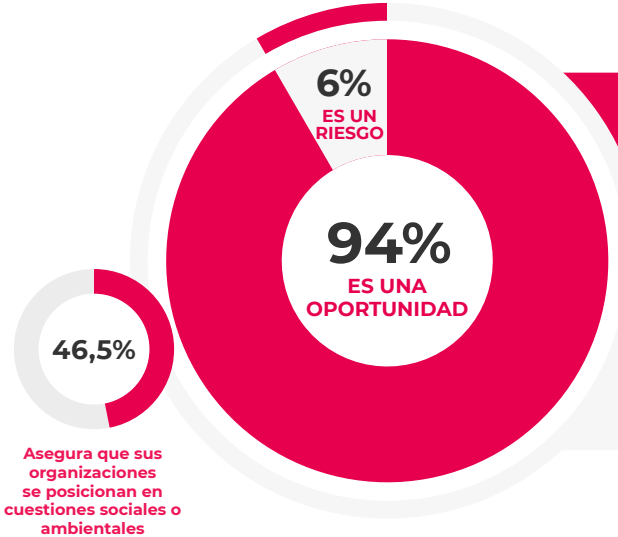
La Agenda 2030 tiene una toma de partido claramente feminista. Tal y como se detalla en el informe *Hacer las Promesas Realidad: La Igualdad de Género en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* de la ONU, la igualdad de género es un mecanismo imprescindible para conseguir alcanzar los 17 Objetivos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

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

Marcas activistas, ¿riesgo u oportunidad?

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

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



COMO VALORARÍAS EL POSICIONAMIENTO DE TU ORGANIZACIÓN ANTE CUESTIONES SOCIALES O AMBIENTALES

El activismo de marca como oportunidad

A pesar de los potenciales riesgos, casi la mitad (46,5%) de los profesionales consultados asegura que sus organizaciones se posicionan en cuestiones sociales o ambientales; y cuando les preguntamos sobre su valoración sobre este tipo de posicionamientos un 94% considera que se trata de una oportunidad.

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

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

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

Valores para conjugar activismo y reputación

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

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

Marcas activistas, ¿riesgo u oportunidad?

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

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

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

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

La era del CEO comprometido

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

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

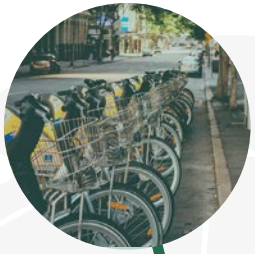
Una iniciativa que está cobrando cada vez más peso es *The CEO force for Good*, impulsada por la asociación Chief Executive for Corporate Purpose (CECP) que ha desarrollado unas directrices para identificar cuando es relevante posicionarse en torno a determinados temas de interés general. Sus tres premisas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

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

6

TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

SOSTENIBILIDAD 2.0: ¿ES POSIBLE REGENERAR EL PLANETA?



LOS ODS, DEL COMPROMISO A LA ACCIÓN

ENGAGEMENT **PARA LA CREACIÓN DE VALOR SOCIAL**

LA NUEVA CIUDADANÍA: RESPONSABLE Y COMPROMETIDA

Sostenibilidad 2.0: ¿es posible regenerar el planeta?

Estamos en un punto clave en términos medioambientales: se habla cada vez más de regenerar el entorno y de promover una cultura regenerativa. Solo disponemos de 12 años para implantar medidas que permitan contrarrestar el cambio climático, según asegura el Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático de la ONU (IPCC, por sus siglas en inglés). De hecho, en su informe más reciente, el IPCC afirma que el calentamiento global podría alcanzar los 3 grados centígrados —un grado más de lo previsto por el Acuerdo de París de 2015— lo que supondría un impacto irreversible en el planeta, con el aumento de fenómenos meteorológicos extremos o la completa desaparición de algunos ecosistemas.

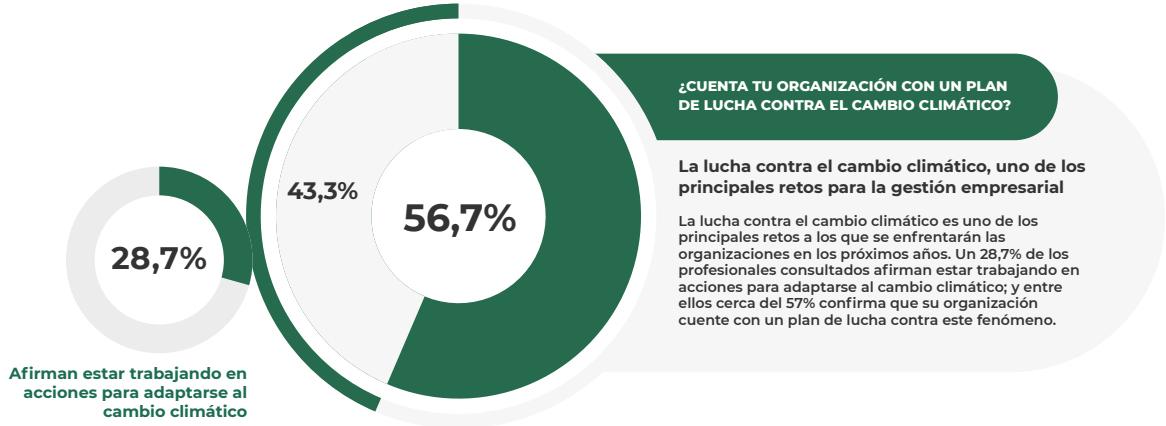
Ya no se trata de reducir la huella ambiental de las empresas o de las ciudades, sino que es necesario cambiar el enfoque actual de la sostenibilidad: debemos pasar de la reducción del impacto a la regeneración del medioambiente. En los últimos años se ha observado que es posible recuperar ciertas condiciones ambientales, como ha sucedido con la capa de ozono. De acuerdo al informe presentado por la ONU, en algunas partes de la estratosfera, la capa de ozono ha aumentado su grosor entre un 2 y un 3% por década desde el año 2000, y se prevé que posiblemente el agujero de la capa de ozono podría cerrarse en 2030 en la zona norte del planeta, en 2050 en la zona sur y para 2060 quedar definitivamente restaurado en los casquetes polares.

¿Qué significa regenerar el entorno? Según la definición del experto en sostenibilidad y autor de *Designing Regenerative Cultures*, Daniel C. Wahl, «una cultura regenerativa es saludable, resiliente y adaptable, se preocupa por el planeta y por la vida, teniendo en cuenta que es la forma más efectiva de crear un futuro próspero para toda la humanidad».

Microplásticos: la palabra del año

«O nos divorciamos del plástico, o nos olvidamos del planeta». Con esta afirmación categórica, la ONU informaba mediante una noticia en su página web que una media de 12 millones de toneladas de plástico termina en los océanos cada año. Si la producción y consumo de plásticos continúan al ritmo actual, se calcula que, en 2050, 12.000 millones de toneladas de residuos plásticos contaminarán tanto mares, ríos y océanos como vertederos de todo el planeta.

Los riesgos de la contaminación por materiales plásticos han estado presentes especialmente en 2018 en los medios de comunicación. De hecho, la palabra «microplástico», que hace referencia a pequeños fragmentos de plástico que, o bien fueron fabricados con ese tamaño o bien se han fragmentado de plásticos de mayor tamaño, ha sido escogida como palabra del año por la Fundéu BBVA, debido a su popularidad en la actualidad informativa.



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

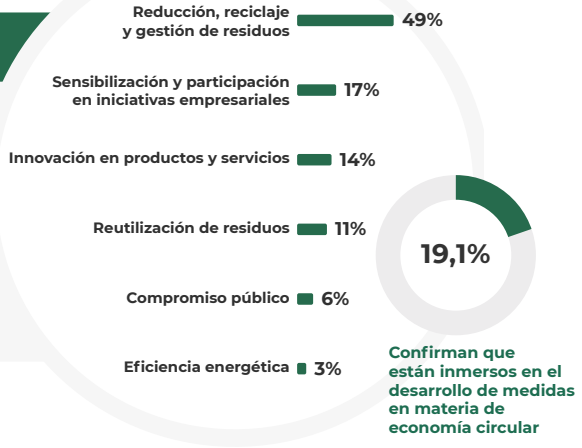
Sostenibilidad 2.0: ¿es posible regenerar el planeta?

Hoy en día el 95% del valor de los materiales de embalaje de plástico se pierde, ya que únicamente se utiliza una vez y solo el 14% se recicla. Esto supone una pérdida de entre 80.000 y 120.000 millones de dólares al año en Estados Unidos, según una investigación de Ellen MacArthur Foundation. Ante esta situación, se presenta la necesidad global de innovar y repensar la producción, consumo y reciclaje de los materiales plásticos para potenciar su valor y reducir su impacto medioambiental.

MEDIDAS RELACIONADAS CON LA ECONOMÍA CIRCULAR QUE SE DESARROLLAN EN TU ORGANIZACIÓN

Medidas impulsadas por las organizaciones en materia de economía circular

El 19,1% de los profesionales consultados confirman estar inmersos en el desarrollo de medidas en materia de economía circular. Entre aquellos que están apostando por este modelo, la medida que emerge como más relevante es la relacionada con la reducción, reciclable y gestión de residuos (49%); Y en un segundo plano aparece la sensibilización y participación en iniciativas empresariales (17%).



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

La economía circular como solución

Repensar la forma en la que se producen, consumen y reutilizan los recursos es el propósito de la economía circular. En este sentido, el informe *State of the Green Business* apunta hacia un incremento de la reutilización de productos en el que, tanto personas como empresas, son cada vez más conscientes de las ventajas ambientales de buscar nuevos usos o reparar distintos productos antes de desecharlos.

De esta forma, las compañías buscan nuevas formas de innovar y prestar a sus clientes servicios que permitan la reutilización de sus productos como, por ejemplo, la reparación de muebles —iniciativa piloto que han comenzado a poner en marcha empresas como Ikea— o el reciclaje de materiales textiles —con iniciativas de empresas como Inditex, H&M, The North Face o Patagonia, entre otras—.

Todas estas propuestas consisten en lograr que cada producto tenga múltiples ciclos de uso, consiguiendo desacelerar la producción de residuos y convirtiéndolos en recursos. En los próximos años, la adopción de modelos de economía circular por parte de las compañías será clave, especialmente en el sector del gran consumo, donde solo un 5% de las innovaciones están alineadas con valores sostenibles, según un estudio de Nielsen. Esta parece ser la vía más idónea para avanzar hacia un ecosistema social y económico más responsable y sostenible que permita detener y, posiblemente, revertir los efectos del cambio climático.

Engagement para la creación de valor social

Las organizaciones y la sociedad navegan cada día en un contexto en el que predomina la falta de confianza y la incertidumbre generalizada. Por ello, generar entornos de autenticidad y compromiso con los grupos de interés se ha convertido en una herramienta vital. Al mismo tiempo, vivimos en una nueva era de transparencia, potenciada por la accesibilidad a la información que ofrecen las nuevas tecnologías y canales de información. Esto supone que ya no existen excusas para una comunicación prácticamente constante con todos los grupos de interés.

En los últimos años, el foco se ha puesto en la importancia de mantener relaciones estables y bidireccionales en las que predominara el diálogo y la escucha activa. Estos valores continúan siendo fundamentales, pero ya no son suficientes. Para conseguir despertar y, especialmente, mantener el interés de los *stakeholders* es clave responder a sus necesidades y expectativas. Así, cada vez más organizaciones están apostando por involucrar a los grupos de interés e integrar sus preocupaciones sociales y ambientales en las estrategias de las organizaciones.

Responder a las preocupaciones sociales y ambientales

Para ser relevantes y crear valor social significativo es necesario comprometerse radicalmente con los grupos de interés a partir de sus propias inquietudes, y no únicamente en base a aquellos temas que se encuentran en la agenda de la empresa. Esta es la única vía para activar comunidades de valor alrededor de las organizaciones.

En este sentido, según datos de la encuesta realizada para *Approaching the Future 2019*, el 52% de las organizaciones está trabajando en nuevas formas de *engagement* con los grupos de interés.

De acuerdo a la investigación de John Browne publicada en su libro *Connect: How companies succeed by engaging radically with society*, un 64% de los directivos afirman que las empresas deben comprometerse de forma proactiva y regular, independientemente del interés inmediato. No obstante, la investigación desvela una brecha entre teoría y realidad, ya que solo un 34% asegura que su organización lleva a cabo esta buena práctica. La brecha entre lo que las organizaciones identifican como deseable y la realidad de su día a día pone de relieve la importancia del grado de compromiso que tiene cada compañía con sus grupos de interés.

Las expectativas sociales hacia las empresas y su rol de liderazgo son cada vez más elevadas. Tal y como señalan los resultados del barómetro de confianza, un 73% de los ciudadanos considera que las empresas pueden emprender acciones específicas que contribuyan a mejorar sus beneficios y al mismo tiempo también las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que opera. Además, responder a esas expectativas está relacionado con la confianza de los grupos de interés en las organizaciones. De acuerdo al estudio *The Future of Trust* de Havas Group, el 36% de las personas encuestadas asegura que el

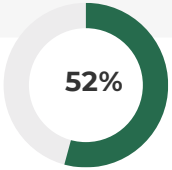
Base: Expertos que trabajan en el ámbito de esta tendencia
Fuente: Encuesta a directivos *Approaching the Future 2019*

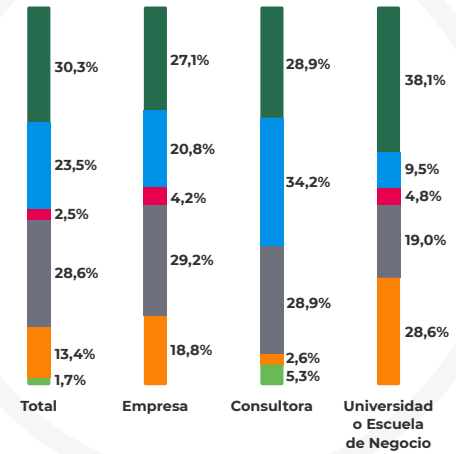
¿QUÉ HERRAMIENTAS DE DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS SE UTILIZAN MÁS EN TU ORGANIZACIÓN?

Los canales más relevantes para fomentar el diálogo con los grupos de interés

Según los profesionales, las herramientas más relevantes para impulsar el diálogo con los grupos de interés son, por este orden, los canales de comunicación interna (30,3%), los foros y plataformas de diálogo con grupos de interés (28,6%) y las redes sociales (23.5%).

Aseguran estar trabajando en nuevas formas de *engagement* con los grupos de interés





Engagement para la creación de valor social

hecho de que una empresa apoye cuestiones que le preocupan haría aumentar su confianza en esa organización.

Tal y como se explica en *The Connecting Leader*, operar de manera independiente y separada de la sociedad ha dejado de ser una opción. López-Valenzuela explica en este libro que en la actualidad la sociedad demanda cada vez más responsabilidad a las empresas en su ejercicio, pero también en el uso de su poder como agentes de creación de valor económico, social y medioambiental.

Para conseguirlo es necesario conectar lo que pasa fuera con la toma de decisiones interna. Esta nueva aproximación requiere introducir en las organizaciones las inquietudes de los distintos grupos de interés, y ser capaz de conectarlas al mismo tiempo con la estrategia de negocio y la creación de valor empresarial. Se trata de un tema cada vez más relevante; de hecho, entre las recomendaciones a los consejos de administración de la CNMV ya se incluye la necesidad de contar con datos periódicos sobre la opinión de terceros o grupos de interés.

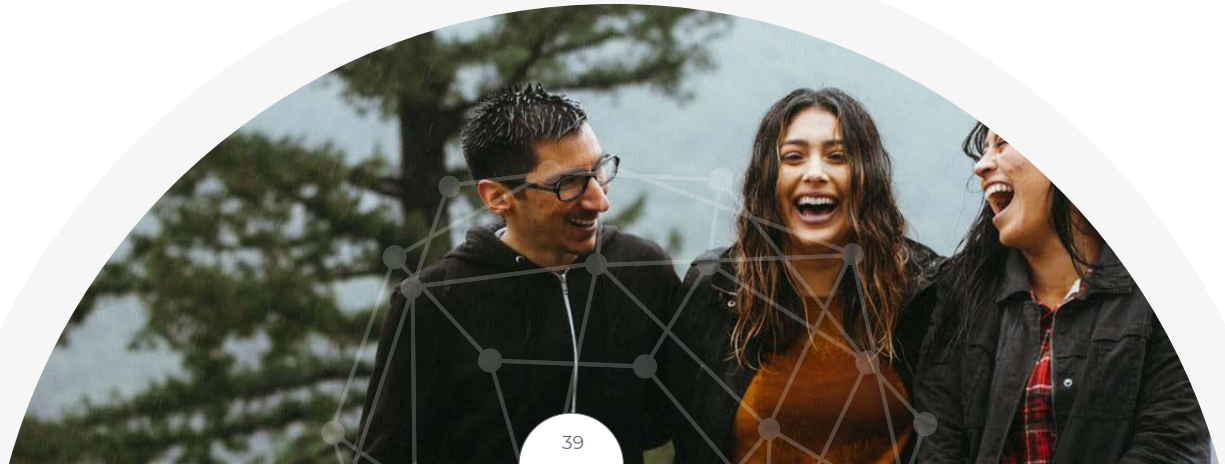
Esta función de inteligencia contextual o reputacional es una de las características que se exige cada vez más a las organizaciones, tal y como se recoge en los resultados de *A Global Capabilities Framework for The Public Relations and Communication Management Profession* impulsado por la Universidad de Huddersfield en colaboración con Global Alliance.

Los empleados, constructores de reputación y embajadores de la sostenibilidad

Los empleados continúan siendo la fuente más fiable a la hora de conocer cómo opera una organización. Así el 62% de la sociedad asegura confiar en su honestidad, tal y como se explica en el estudio *The Future of Trust*. Los empleados son, por tanto, los actores sociales más adecuados para potenciar la creación de valor y de confianza de sus organizaciones, especialmente en su relación con ciudadanos y clientes.

Motivar a los empleados para que sean verdaderos embajadores de la reputación y negocio responsable de sus organizaciones es un reto complejo. Una investigación de C.B. Bhattacharya publicada en *Harvard Business Review*, revela que un importante activador podría ser el empoderamiento y el sentido de pertenencia de los empleados. De hecho, asegura que las empresas que están ganando la batalla de la sostenibilidad han creado las condiciones para que sus empleados se apropien de este discurso narrativo.

Convertir la apuesta por la sostenibilidad en un compromiso de todas las personas que forman parte de una organización, ya sea interna o externa, denota que es posible generar una conexión personal que permita, por una parte, potenciar el compromiso de los grupos de interés y, por otra, potenciar la sostenibilidad dentro y fuera de las organizaciones.



La nueva ciudadanía: responsable y comprometida

Hoy en día, los consumidores desean productos y servicios que les aporten valor y sentido

La sociedad busca vivir una vida con sentido. En la búsqueda de modos de vida más sencillos, pero con mayor significado, cada vez una parte más amplia de la ciudadanía considera que los modelos de consumo actuales no son sostenibles. Así, se observa cómo las decisiones de compra buscan un objetivo más enriquecedor que el simple hecho de adquirir objetos materiales: hoy los consumidores desean productos y servicios que les aporten valor y sentido.

Estas premisas se desprenden del estudio de Havas Group, *The Meaningful Shift*, en el que se explica que posiblemente en torno al 60% de los ciudadanos considera que la economía de consumo pone en riesgo a la sociedad y al planeta. Así se observa cómo el 66% de los *prosumers* —concepto que emerge de la unión entre las palabras *productor* y *consumidor*, y que, en su definición más básica, hace referencia a aquellas personas que además de consumir un producto, producen contenido sobre él, negativo o positivo— y un 60% de los consumidores en términos generales estén haciendo un esfuerzo por consumir menos.

Al mismo tiempo, este tipo de ciudadanos asegura que adquirir nuevos productos contribuye a su felicidad; 66% en el caso de los *prosumers* y 52% en el de los consumidores. Estos datos pueden parecer contradictorios, pero permiten identificar la emergencia de una tendencia en auge: hoy, la ciudadanía quiere apoyar a través de sus decisiones de compra el cambio que quiere ver en el mundo.

En este sentido, y en el caso de España, hasta un 73% de los consumidores prefieren evitar adquirir ciertos productos por motivos éticos o de sostenibilidad, según un estudio de la OCU. Además, más de la mitad estaría dispuesto a apoyar y consumir iniciativas procedentes de la economía social y solidaria y la economía colaborativa. La ciudadanía es cada vez más consciente de la influencia de sus acciones y decisiones de compra. Así lo considera un 62% de los consumidores en España, quienes aseguran que mediante su consumo pueden cambiar el mundo.

Nuevos segmentos de población, nuevos estilos de vida

Según GlobeScan, esta tendencia está estrechamente relacionada con las necesidades y expectativas de estilos de vida de los nuevos segmentos de consumidores emergentes. Así, un ejemplo de un segmento de población que se está comenzando a distinguir son los *viejennials*. Se trata de una generación senior que continúa siendo activa durante más tiempo y que aúnan esa actividad con un alto nivel de gasto.

La nueva ciudadanía: responsable y comprometida

Los *centennials* es otro de los grupos emergentes. Este segmento se caracteriza por estar formado por personas conectadas, emprendedores, marquistas e inconformistas que priorizan la calidad ante la cantidad y que valoran positivamente a las empresas socialmente responsables. Por su parte, los *aspirationals*, un segmento poblacional ya identificado en ediciones anteriores de este informe, continúan creciendo y representan en torno al 40% del público global. Este consumidor es una persona que participa en el sistema, pero que desea un consumo responsable.

No obstante, cabe destacar que los segmentos de población que se muestran indiferentes hacia las organizaciones y las marcas van en aumento, pasando de representar el 9% en 2016 al 24% en 2018.

A su vez, las organizaciones tendrán que tener en cuenta a las generaciones más jóvenes. De acuerdo a datos de Havas Group, el 49% de los *millennials* considera que tienen más influencia en la sociedad como consumidor que como votante. Esto implica que esta generación tomará sus decisiones de compra en línea con sus valores y su posicionamiento ante distintas cuestiones sociales y ambientales y el de las marcas con las que se relacionan.

Por su parte, *gen Z* es el nombre de la nueva generación de jóvenes que reclaman valores como la igualdad, el bienestar y la autenticidad, de acuerdo a una investigación de Deloitte, y que, por lo tanto, son esos principios y estándares los que exigen a las marcas.

Hacia un nuevo modelo de producción responsable

Este cambio de los hábitos de consumo implica que la sociedad exige a las empresas nuevos modelos de producción y distribución responsables. El mercado de bienes de consumo sostenibles, que ya alcanza un valor de los 128,5 millones de dólares en Estados Unidos, de acuerdo a datos de Nielsen, marca las nuevas tendencias en cuanto a producción y consumo sostenibles.

En este contexto, destacan como principales temáticas, por ejemplo, la creciente preocupación por el bienestar de los animales. Así lo indica un estudio de Euromonitor en el que se apunta a que casi un tercio de los consumidores busca en los alimentos frescos de origen animal un distintivo o acreditación que indique el grado de bienestar que han tenido. Además, una quinta parte asegura que la acreditación de *cruelty-free* influyó su elección de compra de productos cosméticos.

Los consumidores españoles también están exigiendo a las empresas del sector de la alimentación a ser más sostenibles con iniciativas como *#DesnudalaFruta*, para la denuncia del uso excesivo de plástico en el envasado de frutas y verduras.

En el caso del sector textil, las exigencias sociales canalizadas a través de movimientos como *#whomademyclothes* o la campaña de consumo responsable *Green Friday* —para dar respuesta a la tradición consumista del *Black Friday*— han impulsado a las compañías a poner el foco en sus cadenas de producción y en sus materiales para ofrecer alternativas sostenibles a nivel social y ambiental.

El reto de las compañías pasa por gestionar una ciudadanía diversa y global que tiene, al mismo tiempo, expectativas y necesidades comunes: el compromiso con la sostenibilidad social y ambiental.

Los ODS, del compromiso a la acción

Aunque la fecha establecida por Naciones Unidas para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) pueda parecer lejana, la realidad es que alcanzar estos retos en 2030 requiere pasar cuanto antes a la acción.

Según la encuesta del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), un 78% de las compañías en todo el mundo están alineadas de alguna forma con los ODS. A nivel de países, España ocupa el puesto 25 de los 156 países que conforman el ranking internacional de contribución y progreso con respecto a los ODS, elaborado por la Red de Soluciones de Desarrollo Sostenible (Sustainable Development Solutions Network, SDSN) de la ONU en el informe *2018 SDG Index and Dashboards*. Este dato difiere de la situación global que, según un informe de WSCBD, revela que solo el 10% de las empresas a nivel mundial reporta metas o planes de acción concretos para contribuir a la consecución de los ODS.

Se observa, por tanto, una importante brecha entre las empresas comprometidas con la Agenda 2030 y aquellas que son realmente capaces de articular acciones medibles para su contribución. Cerrar esta brecha es precisamente el reto al que se enfrentarán las organizaciones en los próximos años, para ser capaces de pasar del compromiso a la acción.

El reporte, clave para la sensibilización de los grupos de interés

De cara a definir acciones concretas que contribuyan a las metas de los ODS, el reporte del desempeño es una herramienta fundamental que permite evaluar la eficiencia de los esfuerzos de una organización y comunicarlos a sus grupos de interés. Para ello, un 84% de las empresas han optado por identificar aquellos ODS que son más relevantes para su actividad, tal y como se revela en el informe *How to report on the SDGs*. En el caso de los encuestados que han participado en este informe, un 70,2% de las organizaciones que trabajan en la medición y contribución a los ODS han llevado a cabo análisis de priorización de los objetivos.

De acuerdo a la guía publicada por el Pacto Mundial junto al Global Reporting Initiative, este primer paso permite «identificar y alinear los objetivos y estrategias [de las organizaciones] para contribuir a las metas prioritarias de los ODS, seleccionando indicadores para medir el impacto y analizando el desempeño».

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

Los ODS, del compromiso a la acción

Mediante el reporte y la comunicación se contribuye a sensibilizar a la sociedad en el desarrollo sostenible. Una tarea especialmente importante en España, donde solo un 10,8% de la sociedad conoce o ha oído hablar de la Agenda 2030, según el Barómetro del CIS de enero de 2019. Independientemente de su conocimiento sobre los ODS, un 36,1% de la ciudadanía española identifica como meta prioritaria *erradicar la pobreza y acabar con el hambre y la desnutrición* —en relación con el ODS 1 (Fin de la pobreza), y el ODS 2 (Hambre cero)— y un 11,6% el *fomento de forma sostenible del crecimiento económico y el empleo digno* —en línea con el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico)—.

En el caso de España, los ODS se han consolidado como el marco legal para el reporte, con su inclusión en la Ley 11/2018 de Información No Financiera y Diversidad. En esta reciente regulación, la Agenda 2030 es considerada la guía para el *reporting* de información no financiera, lo que llevará a que en los próximos años cada vez más empresas españolas integren en sus estrategias de negocio y en sus enfoques de sostenibilidad estas metas globales.

Tecnología y desarrollo sostenible

La ONU ha identificado a la ciencia y la tecnología como dos de los principales medios para la implementación de los ODS. Por ello, en el último año se han comenzado a explorar las aplicaciones de las nuevas tecnologías al desarrollo sostenible.

Entre ellas destaca el *big data*, una tecnología que ha revolucionado en diversos ámbitos la forma en la que se recoge y se procesa la información. Aplicado a la sostenibilidad, es posible analizar rápidamente contextos complejos, predecir posibles escenarios, monitorizar en tiempo real la contribución a los ODS y mejorar la toma de decisiones.

De hecho, una investigación de las Naciones Unidas apunta a que el *big data*, unido a las posibilidades del Internet de las Cosas, podría contribuir a mejorar los sistemas sanitarios públicos, entre otros, mediante la recogida continua de datos de los pacientes que permitiría tratamientos más proactivos, adaptados y, por lo tanto, efectivos. Un ejemplo se vio en Uganda, durante un brote de fiebre tifoidea: gracias a los datos recogidos en tiempo real, fue posible facilitar la distribución de las medicinas y la movilización de los equipos médicos en las zonas más afectadas.

Por su parte, la tecnología *blockchain*, basada en el intercambio constante y transparente de información, abre una puerta de posibilidades para el desarrollo sostenible. Tal y como recoge el World Economic Forum, será de especial utilidad, por ejemplo, a la hora de aumentar la sostenibilidad y transparencia en las cadenas de suministro. El *blockchain* aplicado a las cadenas de suministro permitiría registrar todas las transacciones mediante una cadena de bloques de información, lo que supone una trazabilidad completa de los productos de una compañía, desde su producción hasta su venta.

Hay otros ejemplos que contribuyen a los ODS, como la impresión 3D —que permite una reducción de residuos industriales y mayor facilidad de acceso a estructuras—, la nanotecnología aplicada al tratamiento de aguas residuales o los drones para la monitorización de la biodiversidad y entornos naturales.

En definitiva, con los retos y objetivos de la Agenda 2030 en mente, las organizaciones deberán ser capaces de poner en marcha planes e iniciativas medibles y evaluables que permitan verdaderamente pasar a la acción por los ODS.

7

TENDENCIAS EN ÉTICA Y TRANSPARENCIA

CRECE LA EXIGENCIA ÉTICA DE LOS INVERSORES

DERECHOS HUMANOS EN LA ERA DE LA HIPERTRANSPARENCIA

***BLOCKCHAIN*: LA ÚLTIMA FRONTERA DE LA TRANSPARENCIA**

Crece la exigencia ética de los inversores

Un mayor compromiso social por parte de los inversores supondría un gran avance para el desarrollo sostenible y la consecución de la Agenda 2030

En los últimos años se han formalizado compromisos relevantes relacionados con el desarrollo sostenible, como los Acuerdos de París en 2015, que han dado lugar a la Agenda 2030, o el Plan de Acción en Finanzas Sostenibles de la Unión Europea en 2018. Esta situación ha provocado un aumento del interés de los inversores por incorporar criterios de responsabilidad social y medioambiental en sus carteras.

De hecho, según el último estudio de Spainsif, en España se gestionan aproximadamente 185.614 millones de euros bajo criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) —o ESG por sus siglas en inglés—, lo que se traduce en una cuota del 46% sobre el mercado nacional de instituciones de inversión colectiva y fondos de pensiones. Se observa, por tanto, cómo la inversión socialmente responsable crece de forma continua, alcanzando un 80,7% en 2017.

A nivel global, un 89% de inversores asegura que sus entidades han cambiado sus políticas de voto para prestar mayor atención a los riesgos relacionados con los criterios ASG y un 63% afirma que dichos cambios han ocurrido en el último año, de acuerdo al reporte especial del *Trust Barometer* de Edelman sobre inversores.

Tal y como explica Adam Connaker, responsable de inversión y de innovación en finanzas de la Rockefeller Foundation, «nada de lo que nos impulsa a invertir ha cambiado. Invertimos con la esperanza de un mañana mejor y más próspero. Lo que ha cambiado, quizás, es nuestro sentido de lo que consideramos generación de riqueza».

Precisamente, el sentido del éxito y el significado de conceptos como la rentabilidad están cambiando, en especial entre las generaciones más jóvenes. Un 51% de inversores *millennials* invierten con criterios ASG; esta cifra se reduce a un 25% entre los *baby boomers,* de acuerdo a una investigación de la compañía de gestión de inversiones Legg Mason.

Cabe destacar también cómo en la carta anual de Larry Fink, CEO del BlackRock, a los inversores y líderes empresariales aseguraba que sus equipos de analistas ya introducen preguntas relacionadas con el propósito corporativo, los sistemas de gobernanza o la cultura a la hora de realizar sus análisis de inversiones sostenibles en el largo plazo.

Inversores responsables ¿y activistas?

En línea con el activismo de marca, en 2018 se ha comenzado a ver esta tendencia también entre los inversores con el aumento de su implicación en cuestiones relacionadas con la ética, la diversidad, la sostenibilidad y los derechos humanos y laborales.

Así, un 87% de inversores a nivel global afirma que actualmente están interesados en adquirir un enfoque activista de la inversión, de acuerdo con Edelman. Además, un 92% asegura que estaría dispuesto a apoyar a otros inversores activistas con buena reputación si considera que es necesario un cambio en una compañía en la que invierten o recomiendan invertir.

Crece la exigencia ética de los inversores

En 2018 destaca la implicación de los inversores en cuestiones como la diversidad y la igualdad. Según la última edición del *Observatorio de la Inversión Socialmente Responsable* de Georgeson, los inversores institucionales estadounidenses han apoyado en un 18,25% más las propuestas de diversidad con respecto a 2015. Entre estas se encuentran iniciativas para aumentar la diversidad y la igualdad entre hombres y mujeres en los consejos de administración, una acción importante para el 75% de inversores, de acuerdo al *Responsible Investing Survey,* realizado por Global Asset Management.

Los inversores también se implican en la sostenibilidad con iniciativas como Climate Action 100+, un conjunto de 323 inversores de todo el mundo comprometidos con promover en los comités directivos una mayor transparencia en aquello que respecta a los riesgos del cambio climático y las estrategias de las compañías para gestionarlos.

Los derechos humanos son la principal preocupación de los 50 principales inversores institucionales extranjeros, seguido de las prácticas laborales y el capital humano, tal y como se recoge en el estudio de Georgeson. Este informe resalta, a su vez, cómo los inversores prestan cada vez mayor atención a los riesgos económicos y reputacionales derivados de una mala gestión de la cultura corporativa y el capital humano.

Midiendo el impacto de la inversión responsable

SustainAbility explica que «la forma en que se mide el desempeño, los riesgos y el éxito tiende a centrarse estrictamente en las métricas tradicionales de desempeño financiero, en lugar de en factores intangibles más amplios». No obstante, muchos profesionales aseguran que la contribución e impacto de los criterios ASG suele incorporarse con indicadores subjetivos. En este sentido, y de acuerdo a una encuesta de Morgan Stanley, un 23% de los inversores considera que la calidad de los datos para evaluar los criterios ASG y la sostenibilidad es el principal reto para consolidar la inversión responsable como praxis empresarial.

A este respecto, la principal asociación global no lucrativa de inversores (CFA Institute), asegura que, a la hora de evaluar el impacto de la inversión responsable, los criterios seleccionados no deben responder exactamente a las mismas características que tienen los indicadores financieros, sino que los datos que se utilicen en este proceso han de ser «consistentes y coherentes con los criterios ASG» y responder a las exigencias de «precisión, interpretación y buen juicio».

En la actualidad, y aunque los inversores cuentan con más información que nunca, es precisamente ese gran volumen de datos lo que introduce ciertas dificultades en la selección de métricas relevantes, especialmente a la hora de evaluar los niveles de riesgo de las distintas inversiones.

En definitiva, un mayor compromiso social del sector inversor supondría un gran avance para el desarrollo sostenible y la consecución de la Agenda 2030, siempre que las acciones sostenibles se emprendan con un enfoque ético y transparente que priorice las necesidades de las personas y del planeta.

Derechos humanos en la era de la hipertransparencia

Más de la mitad de la población mundial está conectada. Según ITU, la agencia de la ONU para las tecnologías y de la información y la comunicación, un total de 3,9 mil millones de personas tienen acceso a Internet. Tal es su importancia en el desarrollo y progreso social, que fomentar su accesibilidad se recoge en una de las metas de la Agenda 2030; concretamente en el ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura): «Aumentar significativamente el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por proporcionar acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados».

La Red ha revolucionado prácticamente todos los aspectos de la vida pública, desde la accesibilidad a la información, hasta la forma en la que las personas interactúan entre sí e incluso, en los últimos años, la forma en la que se perciben y defienden los derechos humanos.

La mayor transparencia de la información que propician las nuevas tecnologías, cada vez más sencillas de utilizar y disponibles para un mayor número de personas, facilitan el escrutinio público en torno al cumplimiento de los derechos sociales y hacen que reportar irregularidades sea tan sencillo como escribir un tuit. Este nuevo panorama en el que la ciudadanía parece estar cada vez más empoderada, presenta una amplia cantidad y variedad de complejidades e implicaciones tanto para los gobiernos como para las empresas y organizaciones no lucrativas.

Redes sociales: nuevas oportunidades, nuevos retos

«Las redes sociales son cada vez más útiles, no solo para vigilar las emergencias en materia de derechos humanos, sino también para descubrir información incorrecta», así lo expresó Amnistía Internacional después de que, gracias a Twitter, la entidad sin ánimo de lucro fuese capaz de detectar información contextual incorrecta en un vídeo de la guerra de Siria.

Verificar la veracidad de la información es el principal reto que subyace al uso de las redes sociales ya que, de acuerdo a un estudio de la Universidad de Cambridge, a menudo los mensajes son publicados por fuentes desconocidas y con una escasez de metadatos —información relativa a la fuente, lugar y hora en la que ocurre un hecho—.

Tal y como se recogía en la anterior edición de *Approaching the Future*, la identificación de las noticias falsas es un reto para todo tipo de organizaciones y en su difusión y expansión juegan un rol de gran responsabilidad las grandes empresas tecnológicas que lideran las plataformas sociales.

Precisamente son algunas de las compañías que el pasado año se han visto implicadas en cuestiones relacionadas con las noticias falsas, como es el caso de Facebook, las que han dado sus primeros pasos en la protección de los derechos de sus usuarios a través de la implementación de la figura del director de política de derechos humanos. Una función responsable de vigilar el respeto a los derechos humanos dentro de la plataforma, «construir la paz» y «prevenir el conflicto», tal y como indicaban desde la compañía.

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

Derechos humanos en la era de la hipertransparencia

Si en 2018, el *Trust Barometer* señalaba que a un 70% de la población mundial le preocupaba el uso de noticias falsas como herramienta de posicionamiento ideológico, en 2019 esa cifra ya alcanza el 73%. Y las perspectivas son que esta cifra siga aumentando en los próximos años debido a la inexistencia de sistemas rigurosos para el control de este tipo de información deliberadamente errónea.

Para gestionar este fenómeno en el ámbito del reporte de los derechos humanos empiezan a desarrollarse algunas herramientas digitales como el proyecto The Whistle, desarrollado desde la Universidad de Cambridge, que permitirá a las ONG recibir información enviada directamente por personas testigos de violaciones de los derechos humanos y verificada mediante un sistema de procesamiento de datos.

Las empresas como impulsoras de los derechos humanos

En esta nueva era de la hipertransparencia, impulsada en parte por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la honestidad y la integridad son más que nunca factores determinantes a la hora de generar confianza y, en consecuencia, de construir una reputación sólida para las empresas.

En línea con el creciente activismo de marca, las compañías buscan aliados en distintos sectores de la sociedad civil para impulsar la confianza ante una sociedad en la que solo un 38,5% confía en que las organizaciones actúen de forma correcta, según el estudio *Global Reptrak 100* de Reputation Institute. Para ello, y tal y como se explica en esta investigación, las compañías necesitan lograr una comprensión profunda de lo que representan y defienden, estrategia que estaría relacionada con un aumento de más de 12 puntos en la reputación global de una empresa.

En relación a los retos relacionados con la gestión de los derechos humanos, los directivos destacan el papel clave de la profesionalización de la comunicación corporativa tanto a la hora de gestionar los posibles riesgos de las noticias falsas, como para sensibilizar a empleados y sociedad en general sobre cuestiones relacionadas con la protección y defensa de los derechos humanos. Se trata, por tanto, de generar una cultura empresarial responsable ante los retos globales que permita impulsar desde las organizaciones cambios sociales para un futuro más equitativo e inclusivo.

Blockchain: la última frontera de la transparencia

Llevamos un par de años oyendo hablar del *blockchain* o cadena de bloques, que se refiere a grandes bases de datos distribuidas entre nodos. Para los expertos, esta tecnología de almacenamiento y transmisión de datos plantea una gran revolución en diferentes ámbitos, desde las finanzas hasta la sanidad, pasando por el marketing o la educación.

La tecnología *blockchain* puede aplicarse a cualquier transacción que necesite de una verificación para realizarse, y crece cada vez más en importancia dada las posibilidades que ofrece como herramienta de transparencia en un momento en el que empresas y gobiernos luchan por recuperar la confianza perdida de empleados, clientes y sociedad en general.

Según el Centre for International Governance Innovation, las posibilidades que ofrece la tecnología *blockchain* son tan grandes debido a la combinación de tres factores:

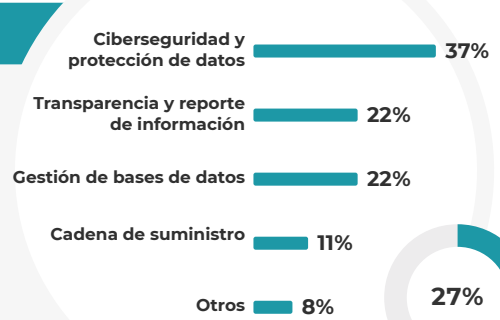
- En vez de estar almacenados en un único soporte, los datos se encuentran descentralizados.
- Permiten construir confianza en los datos, ya que, al estar almacenados en diferentes nodos entrelazados, es sencillo comprobar si se ha modificado la información en alguno de ellos. Se elimina así el riesgo de que un solo ordenador o grupo de ordenadores pueda dominar la red al completo.
- No existen intermediarios o autoridades centrales (como un banco o un abogado), con el consecuente ahorro de tiempo y dinero. La tecnología se basa en el consenso entre todas las partes, por lo que el mecanismo de veracidad y confianza está liderado por los propios miembros de la Red.

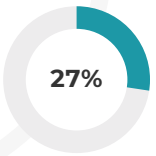
Base: Expertos que trabajan en el ámbito de esta tendencia
Fuente: Encuesta a directivos *Approaching the Future 2019*

¿EN QUÉ ÁMBITOS SE ESTÁ APLICANDO LA TECNOLOGÍA *BLOCKCHAIN* EN TU ORGANIZACIÓN?

Ámbitos en los que se aplica la tecnología *blockchain*

Según los resultados de *Approaching the Future 2019*, más del 27% de los encuestados afirma estar trabajando ya con *blockchain*. Entre los principales ámbitos en los que se está aplicando esta tecnología destaca especialmente la ciberseguridad y protección de datos, con un 37%.





Afirma estar trabajando ya con *blockchain*

Blockchain en favor de los derechos humanos

Los expertos aseguran que la cadena de suministro es uno de los ámbitos donde la aplicación del *blockchain* tiene mayor potencial, debido al «problema de la desconfianza» que se genera en la misma. «Todos los eslabones tienen un objetivo común, pero desconfían los unos de los otros, porque los compradores quieren comprar más barato, y los vendedores, vender más caro», resume en este sentido el escritor e investigador Michael J. Casey, experto en este tipo de tecnología.

La aplicación de la tecnología *blockchain* facilita una mayor transparencia al permitir registrar la procedencia de un producto de principio a fin, desde el suministro de materia prima hasta su empaquetado y distribución. Los datos se transmiten —de forma anónima— «y la huella empresarial completa del producto se hace auditable», tal y como explica Paul Martyn, experto en cadenas de suministro, en el artículo «La tecnología *Blockchain* ¿puede ayudar a los colectivos sociales?» publicado en *Forbes*. Esto permite comprobar de forma sencilla si los productos se fabrican de forma responsable y sostenible.

Blockchain: la última frontera de la transparencia

No obstante, se observa cómo las empresas no son las únicas que están apostando por esta tecnología. En concreto, el Programa Mundial de Alimentos de Naciones Unidas ha implementado recientemente un programa para miles de refugiados sirios denominado *Building Blocks*, que registra las transacciones que se producen en el campo de refugiados, mejorando su seguridad y privacidad y garantizando que no se produzcan fraudes ni vulnerabilidades en la compra de alimentos. El programa integra, además, tecnología biométrica para facilitar los procesos de asignación de alimentos: no se necesita utilizar dinero, sino que, con una simple identificación del iris, que deriva a una base de datos de la ONU, se confirma la identidad de la persona y si es correcto se permite la transacción correspondiente.

Tecnología para fomentar la economía circular y la sostenibilidad

El *blockchain* puede ayudar también a potenciar la economía circular. Se empieza a hablar ya de una nueva generación en verificación, *reporting* y medición de información no financiera, ya que este tipo de tecnologías puede ayudar a las compañías a gestionar, demostrar y mejorar su desempeño en sostenibilidad.

A la vez, la generalización en la aplicación de esta tecnología permitiría que inversores y consumidores pudiesen tomar decisiones de compra mejor informadas, al tener información verificada prácticamente en tiempo real. De hecho, y según los resultados de la presente investigación, de aquellas organizaciones que afirman estar ya trabajando con *blockchain*, el 22,2% asegura estar aplicando la tecnología a procesos de transparencia y procesos de *reporting* de la información.

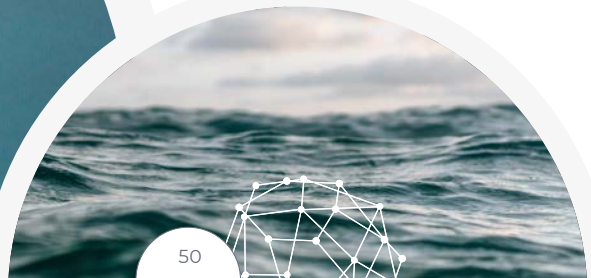
Un ejemplo de aplicación de esta tecnología de cara a los consumidores lo encontramos en Ben&Jerry's. Bajo su objetivo de apoyar la transición hacia una economía baja en carbono, la compañía ha desarrollado un proyecto piloto con la Fundación Poseidon, en el que a través de la aplicación de *blockchain* han calculado la huella de carbono de cada uno de sus helados de su tienda del Soho de Londres.

De esta forma, el consumidor conoce exactamente el impacto ambiental de su compra, y la marca compensa dicho impacto invirtiendo en proyectos de compensación de emisiones.

La inversión en compensación de emisiones generalmente se suele realizar a nivel global, es decir, únicamente midiendo la huella total de las organizaciones. Sin embargo, en el caso de Ben&Jerry's la aplicación del *blockchain* permite a sus consumidores compensar de forma individual su impacto personal.

Muchos expertos aseguran que la aplicación del *blockchain* podría ser la clave para construir una economía inclusiva y sostenible, que sea auditable y transparente para toda la sociedad. Sin embargo, no llega sin desafíos: baja confianza de las personas en el sistema, riesgos de ciberseguridad, retos regulatorios o incluso energéticos, tal y como explica un informe del World Economic Forum. En el mismo se concluye que los procesos de validación de esta tecnología consumen grandes cantidades de energía —tan solo el sistema de *bitcoin* consume el 0,35% de la energía global para un año—, lo que lo convierte en un gran reto para su aplicación a gran escala.

En cualquier caso, se identifican más oportunidades que riesgos, aunque el estado de esta tecnología esté aún en una fase inicial de desarrollo. El reto para todos será asegurarnos de que su futura evolución sea responsable y sostenible.



8
FUENTES Y
REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

Tendencias globales

B CORP (2017). *Declaración de interdependencia*. Disponible en web: https://bit.ly/2UILS5f

CARBAJOSA, A. (17 de octubre de 2018). Los datos que entregas acabarán por estrangularte en el sistema. *El País*. Disponible en web: https://bit.ly/2Cm4xYq

CONE/PORTER NOVELLI (2018). *Purpose Premium Index: How Companies Can Unlock Reputational Gains by Leading with Purpose*. Disponible en web: https://bit.ly/2WTnCcf

CONE/PORTER NOVELLI (2018). *Purpose Study: How to Build Deeper Bonds, Amplify Your Message and Expand Your Consumer Base*. Disponible en web: https://bit.ly/2LQPMPN

CONSEJO EMPRESARIAL MUNDIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (WBCSD). Cities & Mobility. Disponible en web: https://bit.ly/2EWX7uu

DELOITTE (2019). *Success personified in the Fourth Industrial Revolution*. Disponible en web: https://bit.ly/2sMQC7y

DIARIO RESPONSIBLE (30 de enero de 2019). Nueva Zelanda: un presupuesto público con propósito. *Diario Responsable*. Disponible en web: https://bit.ly/2Sj0wME

EDELMAN (2019). *Trust Barometer Global Report*. Disponible en web: https://bit.ly/2Srg7WF

ENSO (2018). *WORLD VALUE INDEX How People Perceive brands' Purpose*. Disponible en web: https://bit.ly/2HgBatc

FELBER, C. (2012). *La economía del bien común*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.

FINK, L. (2019). *Larry Fink's Letter to CEOS. Purpose & Profit*. Disponible en web: https://bit.ly/2p26QI3

GALLUP. (2017). *State of the Global Workplace*. Disponible en web: https://bit.ly/2xD7e4Q

GLOBAL COVENANT OF MAYORS FOR CLIMATE & ENERGY; NEWCLIMATE INSTITUTE & C40 CITIES LEADERSHIP GROUP (2018) *Climate Opportunity: More Jobs; better health; liveable cities*. Disponible en web: https://bit.ly/2xXFPKW

GLOBESCAN & BBMG (2017). *Brand Purpose in Divided Times*. Disponible en web: https://bit.ly/2HglW7Z

GLOBESCAN (2018). *Building Societal Value. How to manage Trust in a hyper-transparent, complex, fast, unpredictable and polarised world?*. Encuentro el valor de la confianza en la era de hipertransparencia.

GLOBESCAN & SC JOHNSON. (2019). *Building Trust: Why Transparency Must Be Part of the Equation*. Disponible en web: https://bit.ly/2TQmzqI

HEMERLING, J.; WHITE, B.; SWAN, J.; CASTELLANA, C. & REED, J.B. (16 de agosto de 2018). For Corporate Purpose to Matter, You've Got to Measure It. *Boston Consulting Group*. Disponible en web: https://on.bcg.com/2C55uTa

LEY ORGÁNICA 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. Boletín Oficial del Estado. Madrid, 6 de diciembre de 2018, núm. 294, pp. 119788-119857. Disponible en web: https://bit.ly/2zMsCpj

Mackey, J. & Sisodia, R. (2013). *Conscious Capitalism. Liberating the Heoic Spirit of Business*. Cambridge: Harvard Business Review Press.

MATEO, C. (15 de noviembre de 2018). ¿Son los gigantes tecnológicos los nuevos alcaldes de su ciudad? *The Conversation*. Disponible en web: https://bit.ly/2C7YqpQ

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (2018). *Skill shift: Automation and the future of the workforce*. Disponible en web: https://mck.co/2sGMG93

MCKINSEY & COMPANY (2018). *Smart cities: Digital solutions for a more livable future*. Disponible en web: https://mck.co/2JCWOdq

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE. Fin de la pobreza. Disponible en web: https://bit.ly/2soHNRN

OVADYA, A. & BIENSTOCKSE, H. (8 de noviembre de 2018). Is Your Company Ready to Protect Its Reputation from Deep Fakes? *Harvard Business Review*. Disponible en web: https://bit.ly/2zMjBfZ

SCHWAB, K. (5 de noviembre de 2018). Globalization 4.0 – what does it mean?. *World Economic Forum*. Disponible en web: https://bit.ly/2AT0AJG

THE ECONOMIST (2018). *Economic Purpose: Where social purpose and good business intersect*. Disponible en web: https://bit.ly/2GZE0DI

WORLD ECONOMIC FORUM (24 de enero de 2019). Digital Trust and Transformation: A Conversation with Satya Nadella. *World Economic Forum*. Disponible en web: https://bit.ly/2DuMDmh

WORLD ECONOMIC FORUM (23 de enero de 2019). New Zealand will have a new 'well-being budget,' says Jacinda Ardern. *World Economic Forum*. Disponible en web: https://bit.ly/2RLhlk0

Tendencias en reputación y marca

21 GRAMOS (2018). *El poder del consumidor – ciudadanos. Marcas con valores*. Disponible en web: https://bit.ly/2uAdiZG

ACCENTURE STRATEGY (2018). *Reworking the Revolution*. Disponible en web: https://accntu.re/2Two9C2

ACHOR, A., REECE, A., KELLERNAB G., ROBICHAUX A. (2018). 9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More-Meaningful Work. *Harvard Business Review*. Disponible en web: https://bit.ly/2zz8fe2

BBC NEWS MUNDO (20 de junio de 2018). Los trabajadores de Microsoft se rebelan contra la Patrulla Fronteriza de Estados Unidos. *BBC News Mundo*. Disponible en web: https://bbc.in/2TJXfXr

BERGH, C. (4 de septiembre de 2018). Levi Strauss CEO: Why Business Leaders Need to Take a Stand on Gun Violence. *Fortune*. Disponible en web: https://bit.ly/2TuPODB

BERTOTTI, C. (10 de julio de 2018). Most People Are Supportive of #MeToo. But Will Workplaces Actually Change? *Harvard Business Review*. Disponible en web: https://bit.ly/2unV6SH

BOTSMAN, R. (2017). *Who Can You Trust? How Technology Brought Us Together and Why It Might Drive Us Apart*. Publicaffairs. (Estados Unidos)

CHIEF EXECUTIVE FOR CORPORATE PURPOSE. (2018). You Didn't Learn This in Business School. *CECP*. Disponible en web: https://bit.ly/2I40hQc

CORPORATE ACCOUNTABILITY (2018). *CORPORATE HALL OF SHAME*. Disponible en web: https://bit.ly/2NZaheD

DELOITTE (2018). *Voice of the workforce in Europe*. Disponible en web: https://bit.ly/2VxtR3S

EDELMAN (2019). *Trust Barometer Global Report*. Disponible en web: https://bit.ly/2Srg7WF

FREELAND, G., DANOESASTRO, M. & REHBERG, B. (31 de mayo de 2018). Agile traps. *Boston Consulting Group*. Disponible en web: https://on.bcg.com/2T0bIdA

HAVAS GROUP (2019). *Meaningful Brands*. Disponible en web: https://bit.ly/2tD6NFh

HEMERLING, J., KILMANN, J. DANOESASTRO, M., STUTTS, L. & AHERN, C., (6 de noviembre de 2018). It's Not a Digital Transformation without a digital culture. *Boston Consulting Group*. Disponible en web: https://on.bcg.com/2CcnETS

KOTLER, P & SARKAR, C. (20 de agosto de 2018). The Regressive Brand: The Dark Side of Brand Activism. *The Marketing Journal*. Disponible en web: https://bit.ly/2OzqLbW

MCGOWANG, R. (18 de diciembre de 2018). Here are 3 alternative visions for the future of work. *World Economic Forum*. Disponible en web: https://bit.ly/2EBi7JI

NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL (2018). *Recommendations for the sharing economy: (re-) balancing power*. Disponible en web: https://bit.ly/2HopiW5

NOVY-WILLIAMS, E. (4 de septiembre de 2018). Kaepernick campaign created $43 million in buzz for Nike. *Bloomberg*. Disponible en web: https://bloom.bg/2PZCbrg

ONU MUJERES (2018). *Hacer las promesas realidad: La igualdad de género en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. Disponible en web: https://bit.ly/2IN5vgj

PANIAGUA, E. (23 de junio de 2017). La economía colaborativa representa ya un 1,4% del PIB español. *El Mundo*. Disponible en web: https://bit.ly/2GRthde

RELIHAN, T. (6 de Julio de 2018). Agile at scale, explained. *MIT Management Sloan School*. Disponible en web: https://bit.ly/2H1NVsi

RINNE, A. (4 de enero de 2019). 4 big trends for the sharing economy in 2019. *World Economic Forum*. Disponible en web: https://bit.ly/2C5SRaj

SHARING CITIES SUMMIT (2018). *Declaración de Sharing Cities: Principios comunes y compromisos de las ciudades para la soberanía ciudadana en relación a la economía de plataforma*. Disponible en web: https://bit.ly/2TxejQu

SHARING ESPAÑA (2018). *Código de principios y buenas prácticas de plataformas colaborativas*. Disponible en web: https://bit.ly/2khVqxR

SHARING ESPAÑA (2018). *Los modelos colaborativos y bajo demanda en plataformas digitales*. Disponible en web: https://bit.ly/2BpnKoy

SRNICEK, N. (2016). *Platform Capitalism*. POLITY PR. (Estados Unidos)

TALENGO & APD (2018). *Diversidad e Inclusión. El punto de vista del CEO*. Disponible en web: https://bit.ly/2NKftmj

TAYLOR, A. (31 de octubre de 2018). When CEOs should speak up on polarizing issues. *Harvard Business Review*. Disponible en web: https://bit.ly/2Q9HyE9

TEMIN, D. (14 de mayo de 2018) How the reputation risk of #MeToo is forcing businesses to reevaluate their corporate culture. *Forbes*. Disponible en web: https://bit.ly/2tPWIVt

THE OSTELEA SCHOOL OF TOURISM & HOSPITALITY (2018). *Plataformas de economía colaborativa: una mirada global*. Disponible en web: https://bit.ly/2LIJgJT

WEBER SHANDWICK & KRC RESEARCH (2017). *The Employer Brand Credibility Gap: Bridging the Dive*. Disponible en web: https://bit.ly/2VF8pua

WORLD ECONOMIC FORUM (2017). *Collaboration in Cities: From Sharing to 'Sharing Economy'*. Disponible en web: https://bit.ly/2EEn1AM

WORLD ECONOMIC FORUM (2018). *The Global Gap Report*. Disponible en web: https://bit.ly/2EtO7hO

Tendencias en sostenibilidad

ARGEMI, A. (29 de noviembre de 2018). *El verde es el nuevo 'Black'*. Disponible en web: https://bit.ly/2C7blZb

BERTELSMANN & SUSTAINABLE SOLUTIONS NETWORK (2018). *Report 2018 SDG Index and Dashboards*. Disponible en web: https://bit.ly/2TVCGUo

BHATTACHARYA, CB. (23 de febrero de 2018). *How to Make Sustainability Every Employee's Responsibility*. Disponible en web: https://bit.ly/2sT78WM

BROENW, J. (2016). *Connect: How companies succeed by engaging radically with society*. Londres: WH Allen.

CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLÓGICAS (2019). *Barómetro de Enero 2019. Estudio nº3238*. Disponible en web: https://bit.ly/2Wz-8Bwi

CPG, FMCG & RETAIL (17 de diciembre de 2018). WAS 2018 THE YEAR OF THE INFLUENTIAL SUSTAINABLE CONSUMER?. *Nielsen*. Disponible en web: https://bit.ly/2XE0K0R

DELOITTE (2018). *The Deloitte Millennial survey*. Disponible en web: https://bit.ly/2fewlTM

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION (2017). *New plastics economy*. Disponible en web: https://bit.ly/2jgkkfK

EUROMONITOR INTERNATIONAL (2019). *Top 10 Global Consumer Trends 2019*. Disponible en web: https://bit.ly/2Gg7BsH

FUNDÉU BBVA (29 de diciembre de 2018). *Microplástico*, palabra del año 2018 para la Fundéu BBVA. *Fundéu BBVA*. Disponible en web: https://bit.ly/2Rlk0jd

GARCÍA, A. (18 de abril de 2018). #DesnudaleFruta ¡Exige a los supermercados que eliminen los plásticos de un solo uso! *Greenpeace*. Disponible en web: https://bit.ly/2vigb4K

GLOBAL REPORTING INITIATIVE & GLOBAL COMPACT (2018). *An Analysis of the Goals and Targets*. Disponible en web: https://bit.ly/2yurtjT

GLOBESCAN & THE BUSINESS OF A BETTER WORLD (2018). *The State of Sustainable Business 2018*. Disponible en web: https://bit.ly/2SLJhja

GREENBIZ GROUP & TRUCOST (2019). *State of Green Business*. Disponible en web: https://bit.ly/2WSUVvZ

HAVAS GROUP (2018). *The Future of Trust*. Disponible en web: https://bit.ly/2rJ6KGR

HAVAS GROUP (2018). *The Meaningful shift*. Disponible en web: https://bit.ly/2MbUAiD

HERWEIJER, C. & SWANBOROUGH, J. (19 de septiembre de 2018). 8 ways blockchain can be an environmental game-changer. *World Economic Forum*. Disponible en web: https://bit.ly/2Denrm3

HUDDERSFIELD BUSINESS SCHOOL & GLOBAL ALLIANCE (2018). *A Global Capabilities Framework for The Public Relations and Communication Management Profession*. Disponible en web: https://bit.ly/2JrhaBO

IPCC (2018). *Global Warming of 1.5ºC*. Disponible en web: https://bit.ly/2qusHsK

KPMG (2018). *How to report on the SDGs*. Disponible en web: https://bit.ly/2Tk7WR7

LEY 11/2018 EN MATERIA DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA Y DIVERSIDAD. Boletín Oficial del Estado. Madrid, 29 de diciembre de 2018, núm. 314, pp. 129833- 129854. Disponible en web: https://bit.ly/2AfqZRd

LÓPEZ-VALENZUAGA, A. (2018). *The Connecting Leader: In the Age of Hyper-Transparency, Interconnectivity and Media Anarchy. How Corporate Leaders Connect Business with Society*. Estados Unidos: Lioncrest Publishing.

MKHONDO, N. (24 de abril de 2018). #WhoMadeMyClothes: Why Fashion Revolution Day Matters. *Times LIVE*. Disponible en web: https://bit.ly/2F1YF6b

NIELSEN NOTICIAS (20 de febrero de 2019). Solo el 5% de las innovaciones en gran consumo incorporan valores sostenibles. *Nielsen*. Disponible en web: https://bit.ly/2GZvrI7

NOTICIAS ONU (5 de junio de 2018). O nos divorciamos del plástico, o nos olvidamos del planeta. *Noticias ONU*. Disponible en web: https://bit.ly/2Jbd593

OCU (2018). *Otro consumo para un futuro mejor*. Disponible en web: https://bit.ly/2txkghu

UNITED NATIONS (2018). *TECHNOLOGY AND INNOVATION REPORT 2018*. Disponible en web: https://bit.ly/2zKMzNn

WAHL, DC. (15 de marzo de 2017). Sustainability is not enough: we need regenerative cultures. *Medium*. Disponible en web: https://bit.ly/2HDUgHQ

WBCSD (2018). *Business and the SDGs: A survey of WBCSD members and Global Network partners*. Disponible en web: https://bit.ly/2FgrzQj

WBCSD (30 de enero de 2019). 2019: why business should still care about the Sustainable Development Goals. *WBCSD*. Disponible en web: https://bit.ly/2Se8W7Z

WORLD NATURE ORGANIZATION, UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME, NATIONAL OCEANIC AND ATMOSPHERE ADMINISTRATION, NATIONAL AERONAUTICS AND SPACE ADMINISTRATION & EUROPEAN COMMISSION (2018). *Scientic Assessment of Ozone Depletion: 2018*. Disponible en web: https://bit.ly/2ySm2gj

Tendencias en ética y transparencia

AMNESTY INTERNATIONAL (2019). *Twitter to the rescue? How social media is transforming human rights monitoring*. Disponible en web: https://bit.ly/2Cd5h1e

CENTER FOR INTERNATIONAL GOVERNANCE INNOVATION (4 de enero de 2018). What is Blockchain?. *Centre for International Governance Innovation*. Disponible en web: https://bit.ly/2CSUw5F

CFA INSTITUTE. (2018). *Investment firm of the future*. Disponible en web: https://cfa.is/2Ci-5iB6

CLIMATE ACTION 100+ (2019). About Us. Disponible en web: https://bit.ly/2hseBqp

CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD & GEORGESON (2018). *4ª Edición del Observatorio de la Inversión Socialmente Responsable*. Disponible en web: https://bit.ly/2SYFLSK

CONNAKER, A. & MADSBJERG, S. (17 de enero de 2019). The State of Socially Responsible Investing. *Harvard Business Review*. Disponible en web: https://bit.ly/2CpVB2B

EDELMAN (2019). *Trust Barometer Global Report*. Disponible en web: https://bit.ly/2Srg7WF

ENTREPRISE 2020 (18 de diciembre de 2018). Blockchain: una cadena de bloques transparente y segura para una economía circular y eficiente. *Forética*. Disponible en web: https://bit.ly/2FaJMRC

FINK, L. (2019). *Larry Fink's Letter to CEOS. Purpose & Profit*. Disponible en web: https://bit.ly/2p26QI3

GLOBAL ASSET MANAGEMENT (2018). *Responsible Investing Survey* CHARTING A SUSTAINABLE ADVANTAGE. Disponible en web: https://bit.ly/2J3PU0N

GLOBAL REPTRAK 100 (2018). *Powering the world's most reputable companies*. Disponible en web: https://bit.ly/2EPoXIV

ITU (7 de diciembre de 2018). La UIT publica las estimaciones mundiales y regionales de TIC de 2018. *ITU*. Disponible en web: https://bit.ly/2UmNbQT

JUSKALIAN, R. (12 de abril de 2018). Inside the Jordan refugee camp that runs on blockchain. *MIT Technology Review*. Disponible en web: https://bit.ly/2qqeFZv

LEGG MASON GLOBAL ASSET MANAGEMENT (2018). *Rise of the conviction investor: Ethics and the search for outperformance driving trends in 2019*. Disponible en web: https://bit.ly/2BaAnX6

LINKE, R. (12 de febrero de 2019). Blockchain's applications reach further than you think. *MIT Sloan Review*. Disponible en web: https://bit.ly/2G7CBJn

MALPANI, A. (7 de septiembre de 2018). Could Blockchain Boost the Triple Bottom Line Worldwide?. *Triple Pundit*. Disponible en web: https://bit.ly/2Cb1T6O

MARCOS, C. (28 de junio de 2018). La tecnología Blockchain ¿puede ayudar a los colectivos sociales?. *Forbes*. Disponible en web: https://bit.ly/2VJd7Hg

MARKETING DIRECTO (18 de septiembre de 2018). Facebook busca contratar un director de política de derechos humanos. *Marketing Directo*. Disponible en web: https://bit.ly/2C-8CXwX

MARTYN, P. (28 de marzo de 2018). Does Blockchain Provide The New Standard For Transparency?. *Forbes*. Disponible en web: https://bit.ly/2EUEJDO

MIRE, S. (19 de octubre de 2018). Blockchain In Supply Chain Management: 13 Possible Use Cases. *Disruptor Daily*. Disponible en web: https://bit.ly/2SKIS1R

MORGAN STANLEY (2018). *Sustainable Signals*. Disponible en web: https://mgstn.ly/2SVcgS0

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (2019). *Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación*. Disponible en web: https://bit.ly/2XQ745t

PWC GLOBAL (2018). Blockchain is here. What's your next move?. Disponible en web: https://pwc.to/2PHYOjS

RSB. SUSTAINABILITY STANDARDS AND BLOCKCHAINS (2018). *Sustainability Standards and Blockchains*. Disponible en web: https://bit.ly/2SO8Lwk

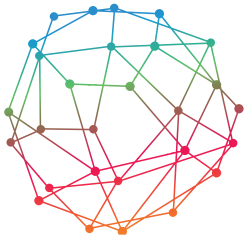
SPAINSIF (2018). *La inversión sostenible y responsable en España*. Disponible en web: https://bit.ly/2EPFaOs

SUSTAINABILITY (2018). *Exploring the Impacts of Shareholder Activism on Sustainability*. Disponible en web: https://bit.ly/2NUfdkT

THE WHISTLE (2018). *The Whistle is a digital human rights reporting app*. Disponible en web: https://bit.ly/2XPnAmb

WORLD ECONOMIC FORUM (2018). Building Block(chain)s for a Better Planet. Disponible en web: https://bit.ly/2xcNk0c

WORLD FOOD PROGRAMME (2018). *Blockchain for Zero Hunger*. Disponible en web: https://bit.ly/2u20pqJ



APPROACHING THE FUTURE **2019**

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN
Y GESTIÓN DE INTANGIBLES

INFORME DE

CORPORATE EXCELLENCE
CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

JUNTO CON

CANVAS
ESTRATEGIAS SOSTENIBLES