



Los asuntos corporativos en un mundo sin margen narrativo

El escrutinio en tiempo real está redefiniendo la reputación, el riesgo y la toma de decisiones

En colaboración con:

EXPERTS WITH IMPACTTM

**CORPORATE
EXCELLENCE**



CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

Introducción



Presentamos a continuación el análisis de FTI Consulting sobre los cambios en la gestión de la reputación, un texto que ha contado con la revisión y colaboración de Corporate Excellence. Hemos realizado una encuesta en la que combinamos información cuantitativa facilitada por responsables de asuntos corporativos y reputación de algunas de las principales empresas europeas, así como a otros directivos y miembros del comité de dirección. El resultado es claro: la comunicación ha entrado en un nuevo marco operativo más complejo y determinante para el negocio.

La brecha entre lo que las organizaciones dicen y lo que hacen se ha reducido de forma drástica. En algunos casos, ha desaparecido por completo. Hoy, empleados, reguladores, responsables de políticas públicas, inversores y activistas reaccionan con una rapidez sin precedentes, impulsados por las redes sociales y la inteligencia artificial, y tienden cada vez más a interpretar las declaraciones públicas como compromisos vinculantes. Esto supone un cambio fundamental en la forma en la que se construye la reputación corporativa. El propósito corporativo, por sí solo, ya no es suficiente. La coherencia importa más. Y el precio por equivocarse aumenta significativamente.

Al mismo tiempo, la gestión de la reputación es cada vez más compleja. Elementos externos —la geopolítica, la presión regulatoria, la desinformación y la dinámica cambiante de los medios— configuran un contexto en el que se evalúa a las empresas, a menudo más allá del alcance de la planificación tradicional de la comunicación estratégica y de marcos de mensajes contruidos sobre supuestos de previsibilidad y estabilidad.

Nada de esto reduce la importancia de la función de los asuntos corporativos. Al contrario, la refuerza. El valor de esta función se sitúa ahora en el centro del desarrollo de la estrategia empresarial, ayudando a las organizaciones a decidir sus posicionamientos, cuándo, cómo y dónde rendir cuentas y gestionar posibles riesgos reputacionales.

Juan Rivera

Responsable de Comunicación Estratégica,
FTI Consulting

Resumen ejecutivo



1. Ya no hay espacio entre lo que las empresas dicen y lo que hacen. La era del margen narrativo ha terminado.

Los grupos de interés tienen la voluntad y los recursos para contrastar las declaraciones con los hechos casi de inmediato. Cuando ambos no coinciden, la reacción es rápida y, a menudo, implacable.



2. La reputación es más difícil de gestionar que nunca.

Gran parte de los factores que hoy configuran la reputación se sitúan fuera del control de la empresa. El criterio a la hora de decidir qué decir y cuándo comunicarlo cobra una mayor relevancia.



3. Los mayores riesgos reputacionales se concentran en los ámbitos donde las empresas tienen intereses estratégicos. El escrutinio es inmediato.

La tecnología, la inteligencia artificial (IA) y la sostenibilidad, junto con las conductas corporativas, están bajo el foco. Cuando las declaraciones se adelantan a los hechos, reguladores, políticos e incluso la propia organización ponen a prueba la confianza y la credibilidad de la empresa.



4. La función de asuntos corporativos no siempre está en los procesos de toma de decisiones. Pero debería. Con demasiada frecuencia, se les involucra cuando la decisión ya ha sido tomada.

Los directivos esperan que la función ayude a gestionar la credibilidad y la reputación. Sin embargo, muchos equipos se involucran una vez que la decisión ya ha sido tomada, sin haber podido contribuir a la estrategia y su definición.



5. La IA está ayudando a los equipos a trabajar con mayor rapidez, pero todavía no está cambiando su peso en la toma de decisiones.

La IA está mejorando el monitoreo, la generación de contenidos y la capacidad de respuesta. Sin embargo, aún no ha modificado la participación ni el peso de asuntos corporativos en la toma de decisiones.



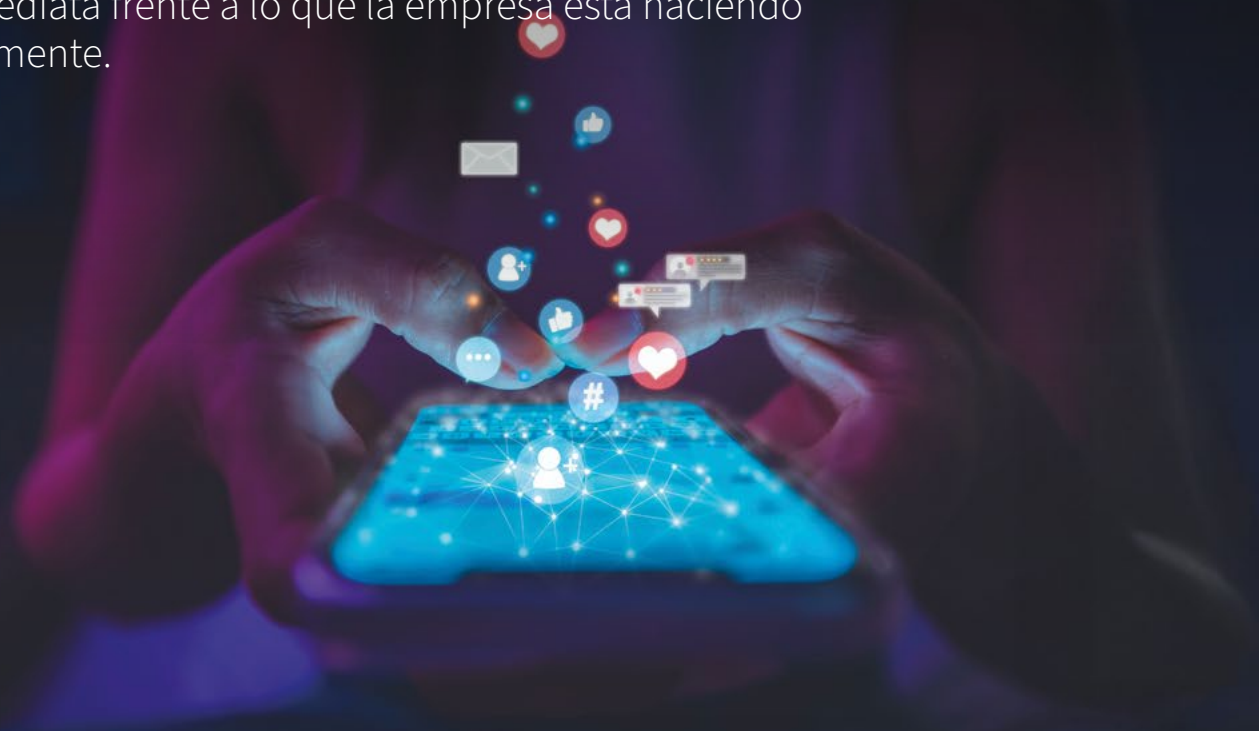
6. El rol de asuntos corporativos se ha ampliado rápidamente. Su estructura y funcionamiento no siempre han evolucionado al mismo ritmo.

La función abarca reputación, regulación, relación con inversores, empleados, comunidad y gobiernos. En muchas organizaciones, la estructura y las formas de trabajo aún no se han adaptado a esta realidad.

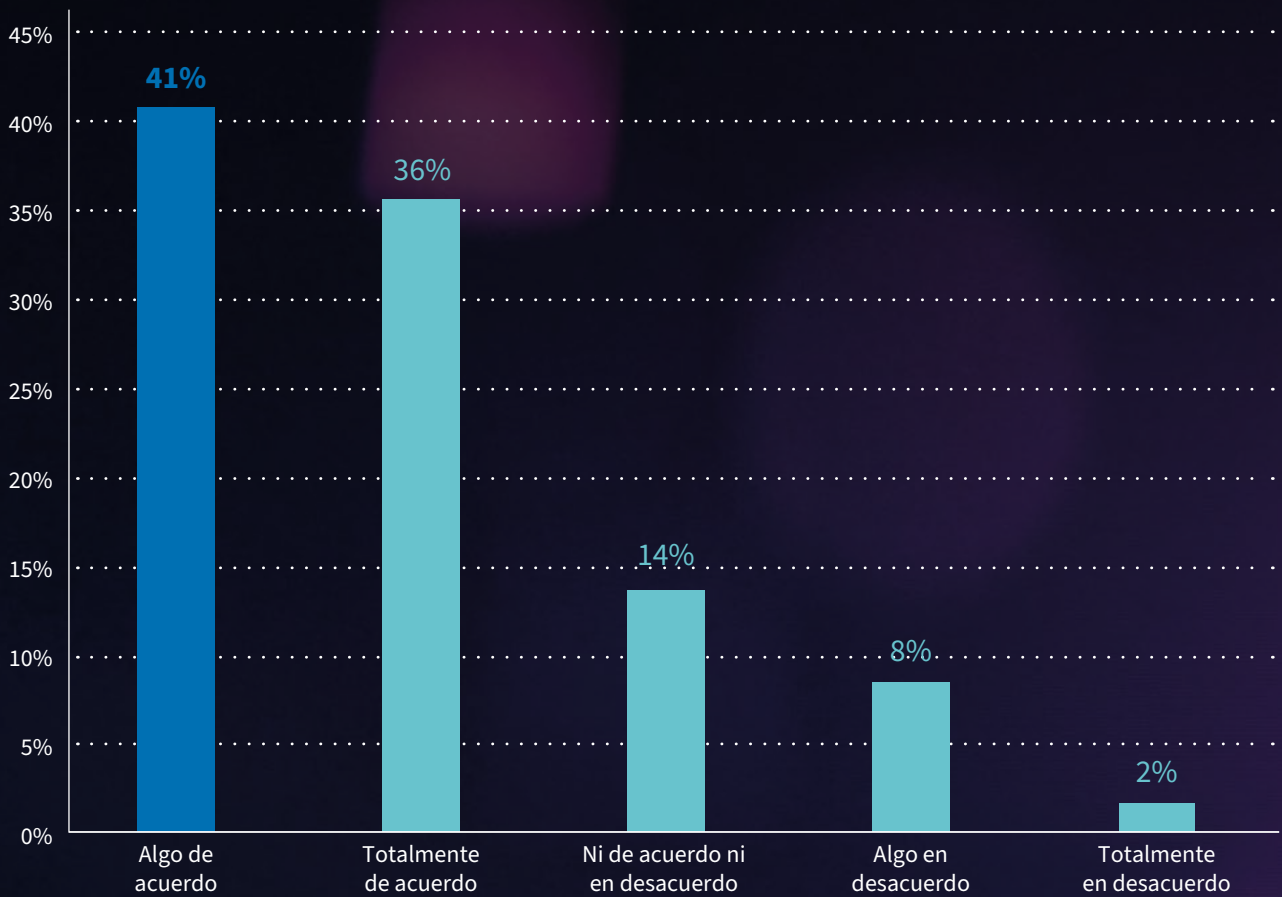
El margen narrativo ha desaparecido. La brecha entre lo que las empresas dicen y lo que hacen ya no existe

Los responsables de asuntos corporativos y reputación se ven cada vez más obligados a operar sin margen de error. Tres de cada cuatro encuestados (76%) consideran que las audiencias contrastan hoy las declaraciones corporativas con las acciones casi de inmediato y penalizan rápidamente cualquier discrepancia.

Las declaraciones sobre estrategia, tecnología, inteligencia artificial, sostenibilidad o valores ya no se interpretan como simples intenciones o ambiciones. Se tratan como compromisos y se evalúan de forma inmediata frente a lo que la empresa está haciendo realmente.



Los grupos de interés contrastan cada vez más las declaraciones de nuestra empresa con nuestras acciones en tiempo real, y cualquier discrepancia es castigada



Cuando las declaraciones se adelantan a los hechos, las consecuencias se perciben de forma rápida y generalizada. A nivel interno, los empleados suelen ser los primeros en detectar cuando las afirmaciones no reflejan su experiencia cotidiana, lo que genera escepticismo y desconexión. A nivel externo, la credibilidad ante reguladores, responsables de políticas públicas y otras audiencias clave puede verse socavada con la misma rapidez.

Esto explica por qué más de la mitad de las empresas encuestadas (54%) afirman enfrentarse ahora a reacciones adversas internas o externas cuando el relato y la acción dejan de estar alineados. Lo que antes podía asumirse como optimismo o como una proyección de ambición, hoy es mucho más probable que se perciba como incoherencia o incluso hipocresía.

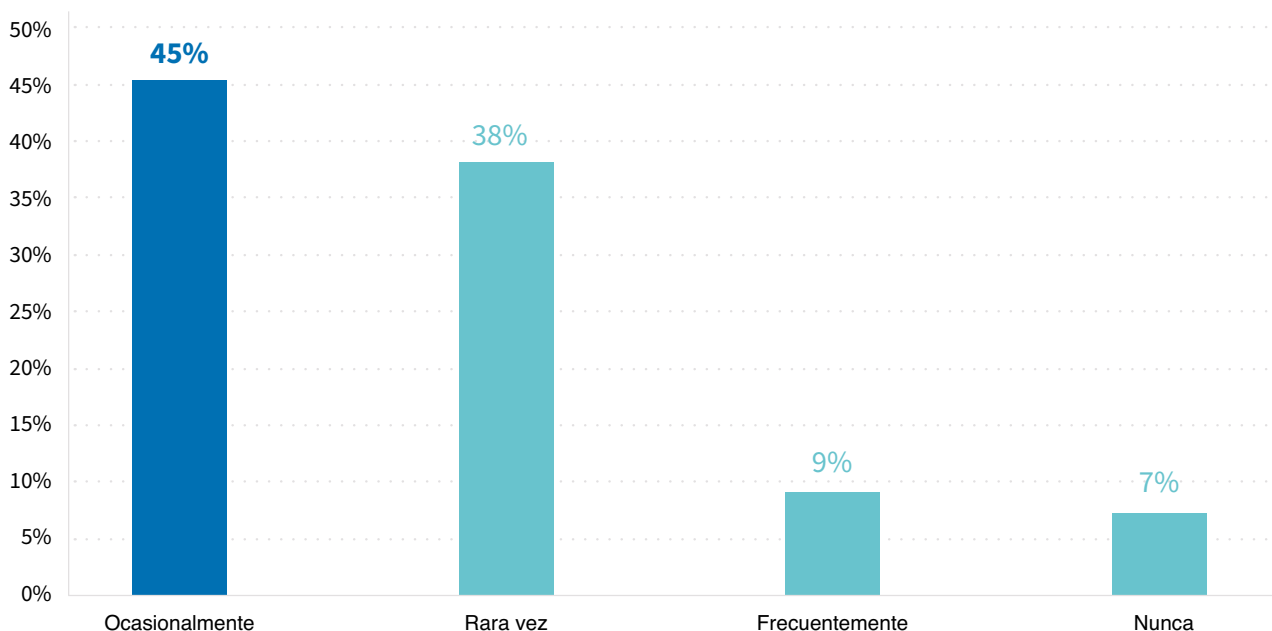


“Los compromisos externos deben vivirse internamente. Los empleados interpretan los relatos corporativos a través de todo lo que experimentan: el comportamiento del liderazgo, la estructura de la organización, la forma en que se gestiona el cambio, las capacidades que se les pide desarrollar y los mensajes que reciben. Cuando los compromisos externos chocan con la cultura interna y la realidad, la confianza se erosiona. Lo que las organizaciones dicen debe verse reflejado en lo que hacen”.

Lucy Phillips

Responsable de Personas y Transformación en EMEA, FTI Consulting

¿Con qué frecuencia tu empresa se enfrenta a reacciones adversas internas o externas como consecuencia de desajustes entre el relato y la acción?



El margen narrativo no es consecuencia de la actuación aislada del equipo de asuntos corporativos, sino de discordancias internas. Cuando la ambición va por delante de la capacidad de ejecución, cuando la estrategia aún está en un proceso de definición o cuando distintas áreas del negocio avanzan a ritmos diferentes. Como señaló uno de los directivos entrevistados:

“La forma en la que comunicas está en tus manos, pero lo que puedes decir con seguridad depende de las pruebas de realidad y de si el negocio está realmente preparado para respaldarlo”.

La desaparición de esta brecha entre discurso y acción cambia el modelo operativo de los asuntos corporativos. Si bien, por un lado, contar con grupos de interés más informados y comprometidos puede ser positivo, por otro, eleva el listón de la implicación interna, incrementa la necesidad de participar de forma temprana en la toma de decisiones y pone mayor énfasis en el criterio que en la amplificación.

A medida que desaparece el margen de error, aumentan las consecuencias de la falta de consistencia. Con ello, se pone de manifiesto una segunda tensión, aún más compleja. La reputación se vuelve más compleja de gestionar precisamente en el momento en el que se exige a la función de asuntos corporativos que asuma una mayor responsabilidad sobre ella.

En un entorno donde la reputación se construye y se cuestiona, los asuntos corporativos dejan de ser una función de apoyo para convertirse en un eje central de la estrategia empresarial

Los responsables de asuntos corporativos se enfrentan a una realidad compleja. Para siete de cada diez, la reputación se está configurando hoy en gran medida fuera de su control directo. Elementos externos como la geopolítica, la intervención regulatoria, el activismo, la dinámica de los medios y los acontecimientos globales determinan cada vez más cómo se juzga a las empresas, a menudo con rapidez y a gran escala.



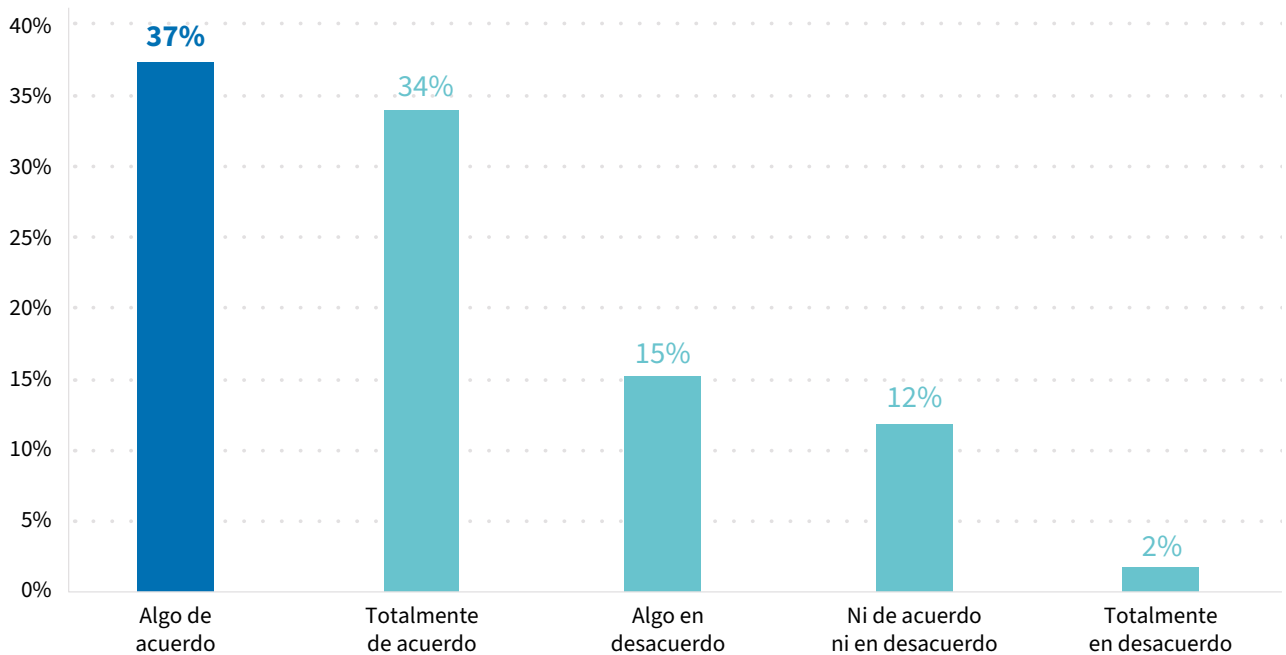
“La reputación se construye alineando decisiones con el propósito, no solo comunicando. Ante un escrutinio exigente, la función de asuntos corporativos debe anticipar riesgos y conectar la estrategia interna con las expectativas externas. Gestionar intangibles de forma integrada es hoy indispensable para obtener la licencia social, proteger el valor y garantizar el crecimiento sostenible de cualquier organización a largo plazo”.

Ángel Alloza

CEO

Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership

La reputación se configura cada vez más a partir de factores que quedan fuera del control directo de mi función



Es importante subrayar que la pérdida de control sobre el relato no quita importancia a la función de asuntos corporativos. De hecho, hace que el papel de los asuntos corporativos sea hoy más importante que nunca. A medida que la reputación se vuelve más compleja de gestionar, su valor reside menos en controlar los resultados y más en aportar criterio. Los asuntos corporativos desempeñan ahora un rol reforzado, ayudando al negocio a tomar decisiones sobre qué está dispuesto a decir, en qué ámbitos acepta rendir cuentas y qué riesgos está dispuesto a asumir.

Aquí es donde los responsables de asuntos corporativos afirman que se sitúa hoy su influencia. Incluso cuando aceptan que la reputación se configura cada vez más fuera de su control directo, más de tres cuartas partes aseguran tener una visión clara de aquello sobre lo que sí pueden influir para sostener la credibilidad antes de que se asuman compromisos o se generen expectativas.



Esto apunta a un cambio en la forma en la que se entiende el rol. Los asuntos corporativos ya no son los “propietarios” de la reputación en el sentido tradicional. En su lugar, se están convirtiendo cada vez más en la función que contrasta la ambición con la realidad, acercando la estrategia, la ejecución y la comunicación para que lo que la empresa dice sea algo que realmente pueda respaldar y, en última instancia, cumplir.

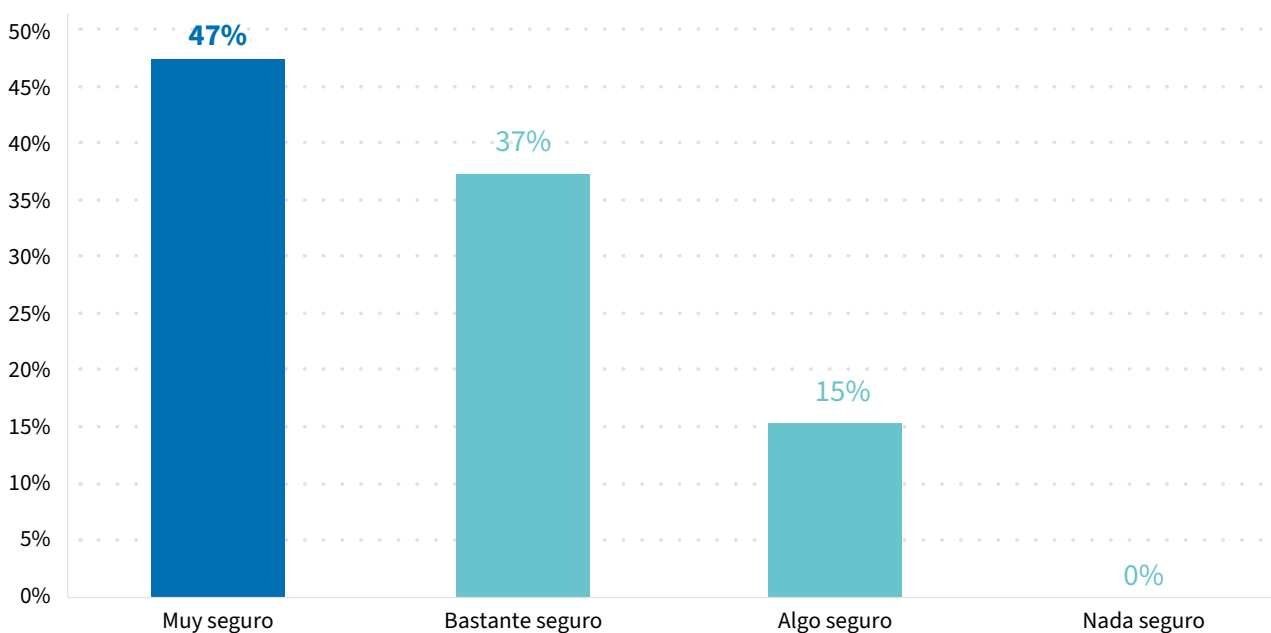
Las perspectivas a nivel de alta dirección refuerzan este cambio. Los miembros del consejo entrevistados describen la reputación no como algo que deba gestionarse, sino como algo que debe protegerse a través del criterio, especialmente en momentos de cambio estratégico o de riesgo elevado. “El 99% del tiempo no hay absolutamente nada que puedas hacer al respecto. Sin embargo, la forma en la que comunicas está totalmente en tus manos”.

La función de asuntos corporativos actúa cada vez más como un mecanismo interno de control: cuestiona al liderazgo cuando las aspiraciones se adelantan a la capacidad real, identifica de forma temprana los riesgos reputacionales y asegura que los compromisos externos reflejen lo que la organización puede cumplir de manera realista. Cuando esta función se integra desde el inicio, ayuda a prevenir la exposición. Cuando no lo está, queda relegada a gestionar las consecuencias de decisiones tomadas en otros ámbitos.



El 99% del tiempo no hay nada que puedas hacer al respecto. Sin embargo, la forma en la que comunicas está en tus manos”.

¿En qué medida confías en que los responsables de asuntos corporativos de tu sector están preparados —en capacidades y recursos— para mantener la credibilidad en un entorno mediático y de grupos de interés cada vez más fragmentado?



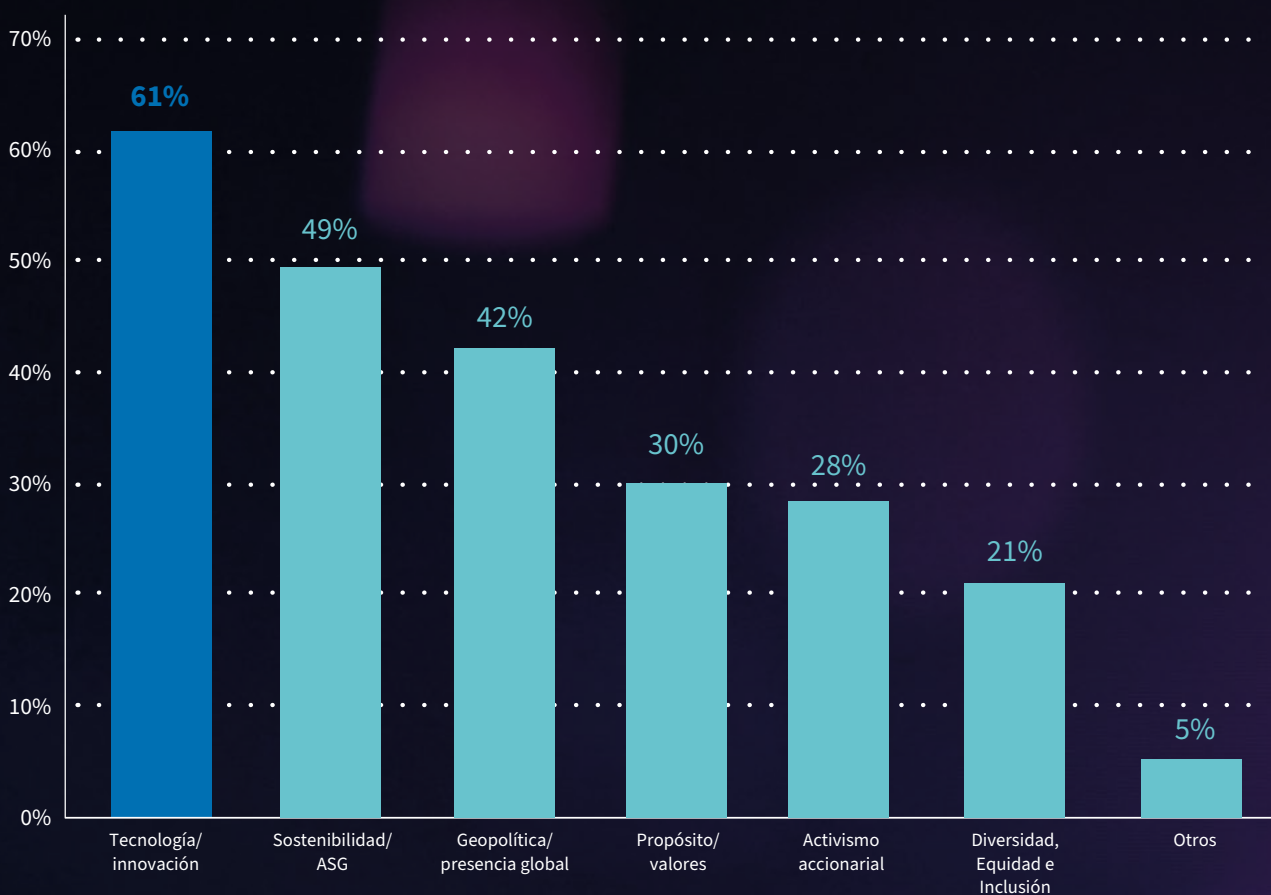
Tecnología, innovación y sostenibilidad son las áreas en las que el relato se adelanta a la realidad y, por tanto, concentran el mayor riesgo reputacional

Las áreas en las que las empresas están apostando con más fuerza son también aquellas donde se concentra el riesgo reputacional. Los responsables de asuntos corporativos y reputación señalan la tecnología, la inteligencia artificial y la sostenibilidad como los ámbitos en los que es más probable que los relatos se adelanten a la realidad.

Seis de cada diez encuestados (61%) afirman que la tecnología y la innovación representan el mayor riesgo de desajuste entre el relato y la ejecución, seguidas muy de cerca por la sostenibilidad y los compromisos ASG. Estas cuestiones se sitúan en el centro de las estrategias de crecimiento, los argumentarios de inversión y el posicionamiento a largo plazo, y por ello están sometidas a un intenso escrutinio por parte de inversores, responsables de políticas públicas y la propia opinión pública.



¿Cuáles de las siguientes áreas representan el mayor riesgo de que el relato de tu empresa se adelante a la realidad?



Estos riesgos son especialmente agudos debido a la rapidez con la que se juzgan las declaraciones. En ámbitos como la inteligencia artificial, las afirmaciones sobre capacidades, nivel de preparación o uso responsable suelen interpretarse como hechos, incluso cuando se formulan como aspiraciones. Una vez realizadas, estas afirmaciones son difíciles de demostrar o de rectificar.

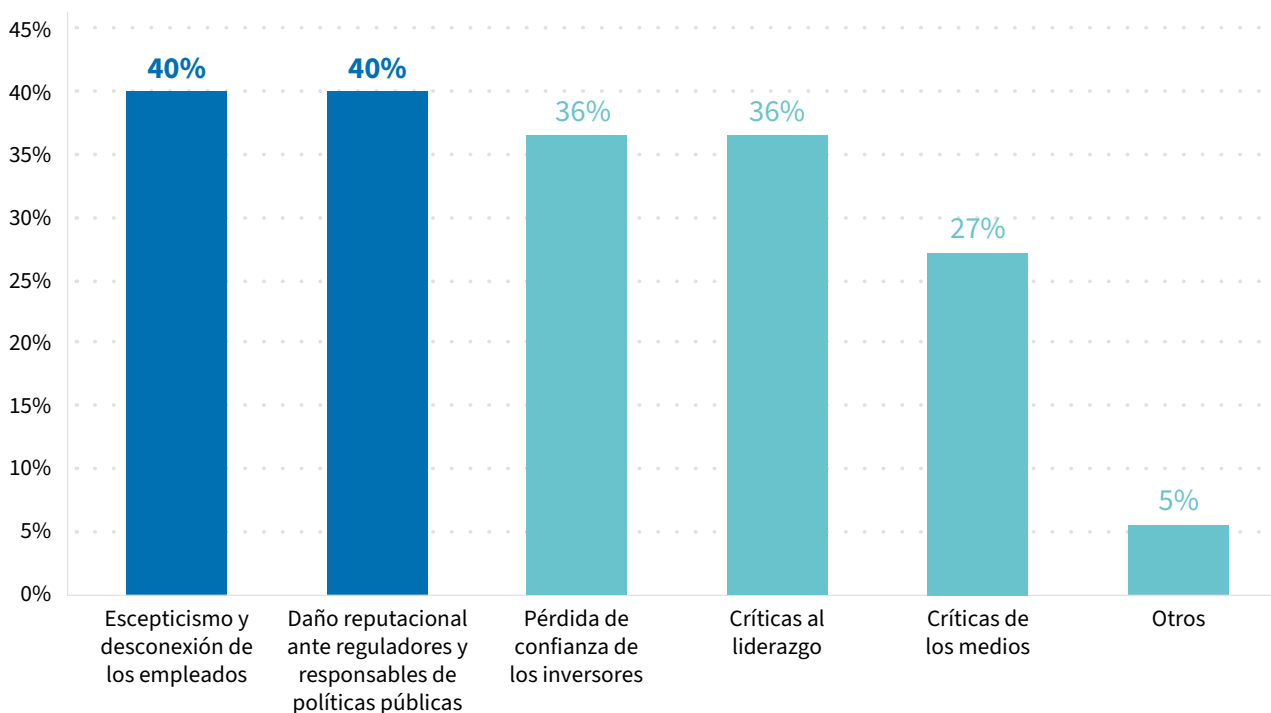
Las consecuencias suelen ser inmediatas. Cuando el relato se adelanta a la ejecución, se amplían los riesgos tanto internos como externos. El escepticismo y la desconexión de los empleados aparecen como algunas de las consecuencias más habituales, junto con el daño reputacional ante reguladores y responsables políticos. En otras palabras, el riesgo no se limita a la percepción externa, afecta simultáneamente a la confianza interna y a la licencia para operar.

Los profesionales consultados fueron especialmente directos en este punto. Varios expresaron su frustración ante la brecha entre lo que las organizaciones dicen sobre las tecnologías emergentes y lo que realmente están preparadas para ofrecer, especialmente en relación con la inteligencia artificial. Como lo expresó uno de los directivos: “estoy harto de oír hablar de las preocupaciones; el ritmo de implementación es alarmante”.

Esto sitúa a los líderes de asuntos corporativos en una posición cada vez más compleja. Se espera de ellos que respalden narrativas ambiciosas alineadas con la estrategia, al tiempo que actúan como un contrapeso para evaluar si la organización puede cumplir aquello que afirma. En ningún ámbito esta tensión resulta tan visible como en la inteligencia artificial, donde la presión por demostrar liderazgo choca con frecuencia con las capacidades internas.

El riesgo no reside en que las empresas hablen de estos temas, sino en que lo hagan demasiado pronto, con excesiva confianza o sin un respaldo suficiente en su capacidad de ejecución. A medida que se intensifica el escrutinio, el coste de exagerar aumenta y el margen de error se reduce aún más.

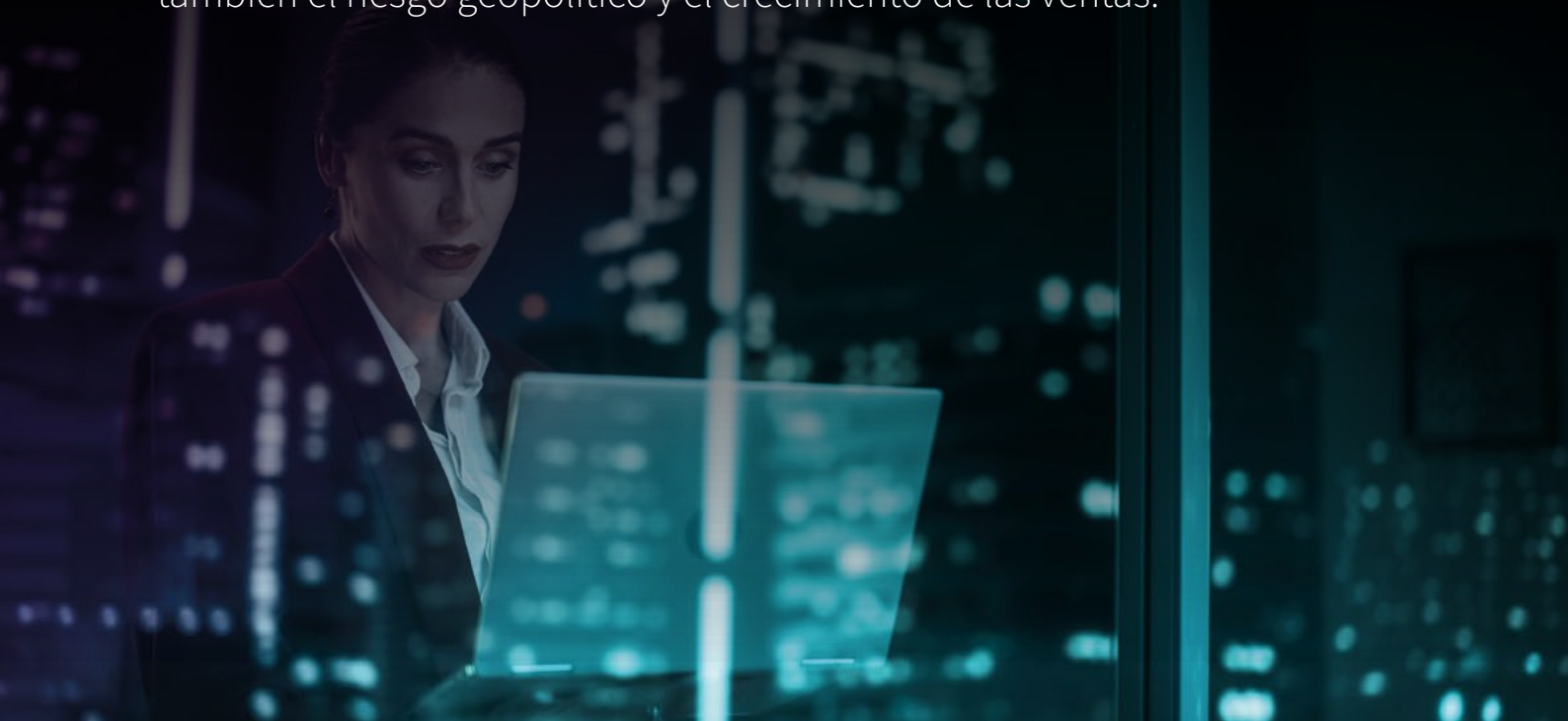
Según tu experiencia, ¿cuáles son las consecuencias más significativas cuando la narrativa corporativa se adelanta a la capacidad de ejecución interna?



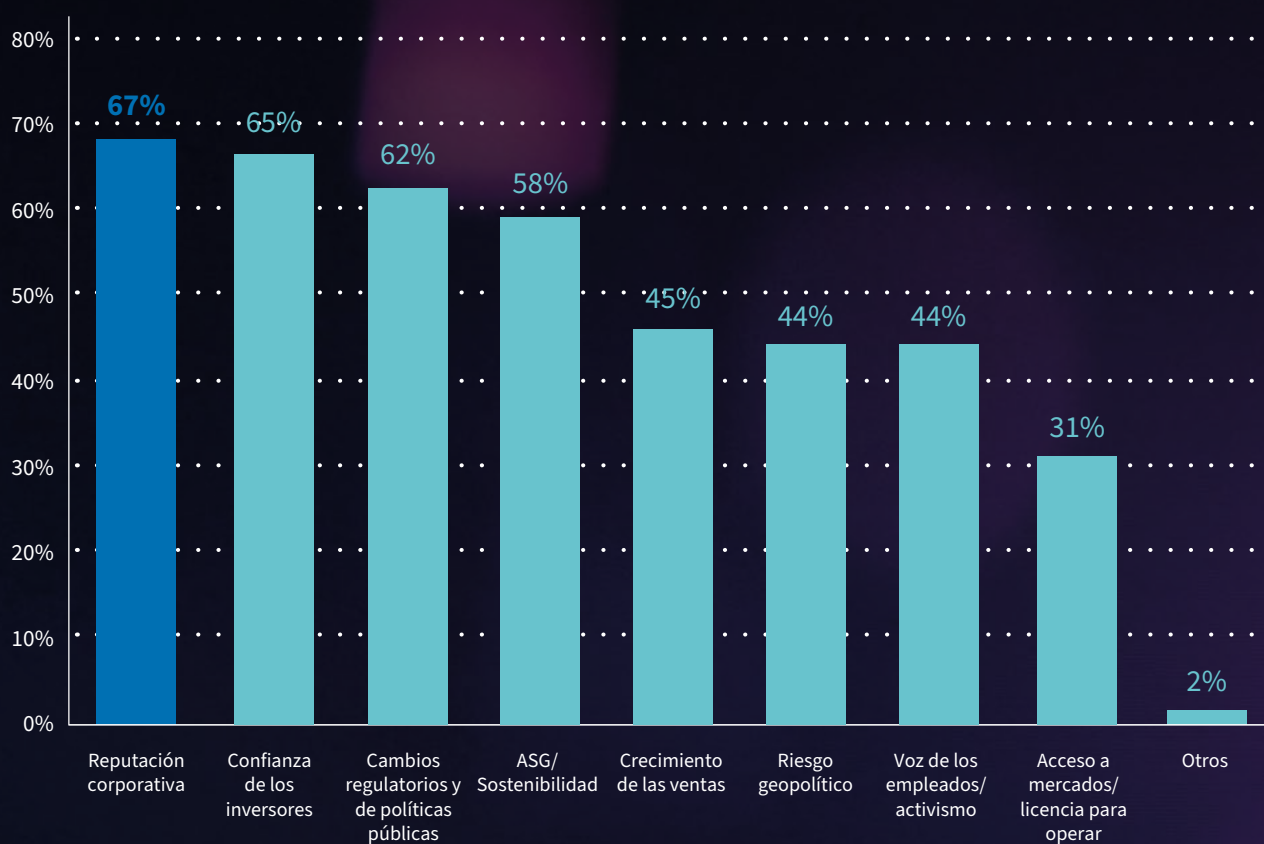
Los asuntos corporativos asumen riesgos crecientes, pero a menudo se incorporan tarde a la toma de decisiones

Hoy se espera que los responsables de asuntos corporativos asuman responsabilidad sobre algunos de los riesgos más complejos y cambiantes a los que se enfrentan las empresas. Desde la reputación y la confianza hasta la exposición regulatoria, el activismo de los empleados y el acceso a los mercados, en un contexto de elevada incertidumbre geopolítica.

Los directivos consultados esperan que la función de asuntos corporativos participe en la toma de decisiones estratégicas. Señalan como ámbitos críticos las expectativas en materia de confianza de los inversores (65%), cambios regulatorios y de políticas públicas (62%) y los aspectos ASG y de sostenibilidad (58%), a su vez, casi la mitad de ellos mencionan como claves también el riesgo geopolítico y el crecimiento de las ventas.



¿Cuáles de las siguientes cuestiones consideras que son actualmente prioritarias para tu comité de dirección y en las que la función de asuntos corporativos debería influir?





“La política ocupa un lugar cada vez más central en la toma de decisiones corporativas, tanto por razones positivas como negativas. Los datos indican que los profesionales responsables de salvaguardar la reputación de sus organizaciones están respondiendo de manera sólida al cambiante panorama geopolítico. Ya sea por la creciente relevancia de la inteligencia artificial, la actividad regulatoria transfronteriza, los aranceles o la necesidad vital de crecimiento, los responsables de asuntos corporativos están aportando de forma proactiva mensajes hacia el exterior e inteligencia hacia el interior para los CEOs y los consejos de administración, junto con sus asesores, en una labor en constante evolución”.

Carlos Ochoa

Responsable de Asuntos Públicos en España, FTI Consulting

Sin embargo, aunque las expectativas se han ampliado, la influencia no siempre llega con la antelación necesaria para moldear los resultados. Solo la mitad de los encuestados (51%) afirma que su función influye de manera muy eficaz en la toma de decisiones ejecutivas, y uno de cada cinco señala que carece de la influencia necesaria para impulsar resultados comerciales o de negocio.

Hoy, los asuntos corporativos necesitan tener voz cuando se toman decisiones de inversión, se establecen prioridades y se definen compromisos. Cuando se les incorpora una vez que estas decisiones ya han sido tomadas, su papel pasa de ayudar al negocio, a gestionar las consecuencias de decisiones tomadas en otros ámbitos.

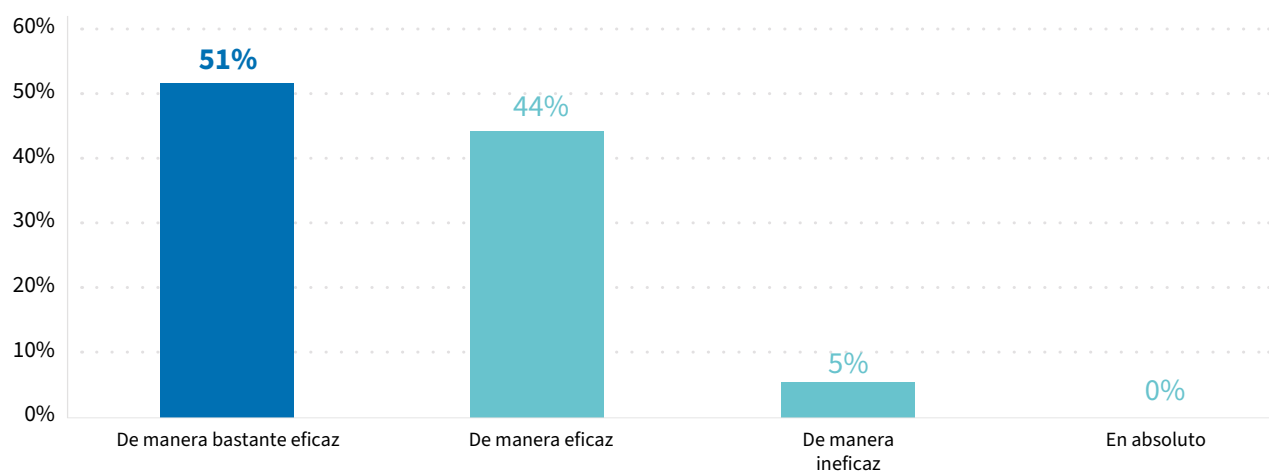
Los responsables de asuntos corporativos señalan factores estructurales que dificultan una implicación temprana. Los comités directivos se han reducido, la toma de decisiones se ha acelerado y la influencia se ha concentrado en un número menor de funciones.

Al mismo tiempo, otras áreas — desde tecnología hasta recursos humanos y estrategia — desempeñan ahora un papel más destacado en la definición de la dirección del negocio, lo que intensifica la competencia por participar desde las fases iniciales.

Las entrevistas a los consejeros refuerzan este desafío. Aunque reconocen la importancia de los asuntos corporativos en la gestión de la confianza y el riesgo, también admiten que la función no siempre se integra con la suficiente antelación en los debates donde, por primera vez, confluyen ambición, ejecución y relato.

El resultado es una brecha creciente en términos de tiempos e influencia. En un contexto donde el escrutinio es permanente y en el que el margen narrativo ha desaparecido, cerrar esta brecha incorporando antes a los asuntos corporativos en la toma de decisiones se ha convertido en un elemento central para proteger la reputación y el valor a largo plazo.

¿En qué medida la función de asuntos corporativos de tu organización influye actualmente en las decisiones estratégicas a nivel del comité de dirección?



“Este estudio aporta evidencia relevante al debate sobre la profesión. Cambian las etiquetas (dircom, asuntos corporativos), el contexto (IA, regulación, geopolítica) y crece la ambición directiva; sin embargo, persisten déficits en ejecución e influencia estratégica.

Los datos revelan una “caja negra”: menos del 60% percibe influencia interna sólida; solo el 51% la considera muy eficaz. No basta con gestionar narrativas. En entornos complejos, se requieren perfiles capaces de incidir en la gobernanza y orientar decisiones. Hoy, los asuntos corporativos concentran mayor potencial como catalizadores estratégicos”.

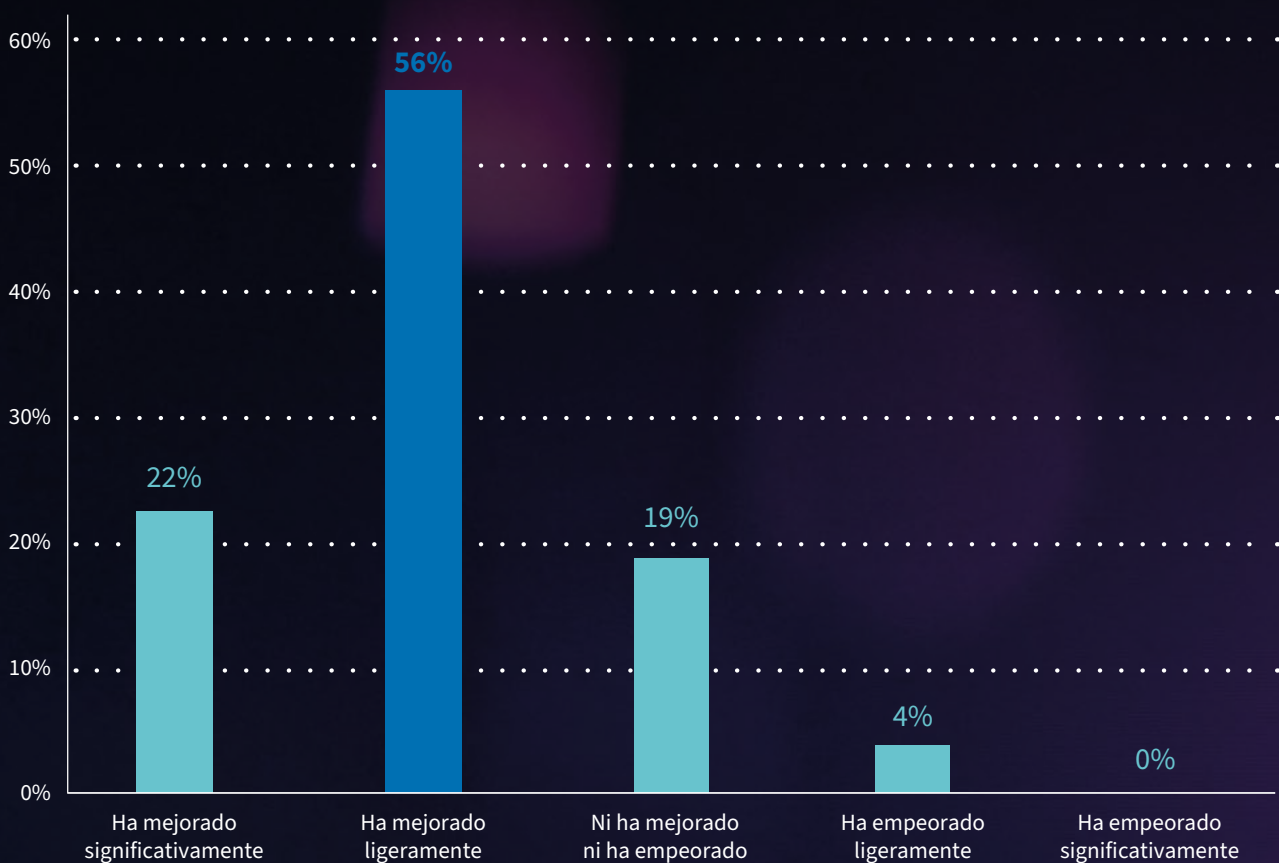
Elena Gutiérrez García

Profesora titular, Universidad de Navarra

La IA está haciendo que los asuntos corporativos actúen más rápido, pero no aumenta su influencia

La inteligencia artificial ya está transformando la forma en la que trabajan los equipos de asuntos corporativos. Los encuestados señalan mejoras significativas en velocidad, capacidad de respuesta y calidad del trabajo, aunque principalmente en ámbitos que apoyan la monitorización, la redacción y la ejecución del día a día. Ocho de cada diez encuestados (78%) afirman que la IA ha mejorado la calidad del trabajo de su función, si bien la mayoría describe esta mejora como operativa más que transformadora.

¿Cómo ha afectado la inteligencia artificial a la calidad del trabajo realizado por la función de asuntos corporativos de tu organización?





El impacto de la IA es más visible en actividades operativas y orientadas a la producción. Los responsables de asuntos corporativos señalan la redacción externa y la producción de contenidos (72%), así como el monitoreo y el análisis de medios (59%) como los ámbitos en los que la IA está teniendo actualmente un mayor efecto.

En cambio, son muchos menos los que afirman que la IA esté influyendo de manera sustancial en la planificación de escenarios, la toma de decisiones estratégicas o el análisis de audiencias, áreas que están más estrechamente vinculadas a la influencia a nivel ejecutivo. En otras palabras, la IA está ayudando a los equipos a trabajar más rápido, pero todavía no ha cambiado ni el momento en que se involucra a los asuntos corporativos ni el peso de su aportación en la toma de decisiones.

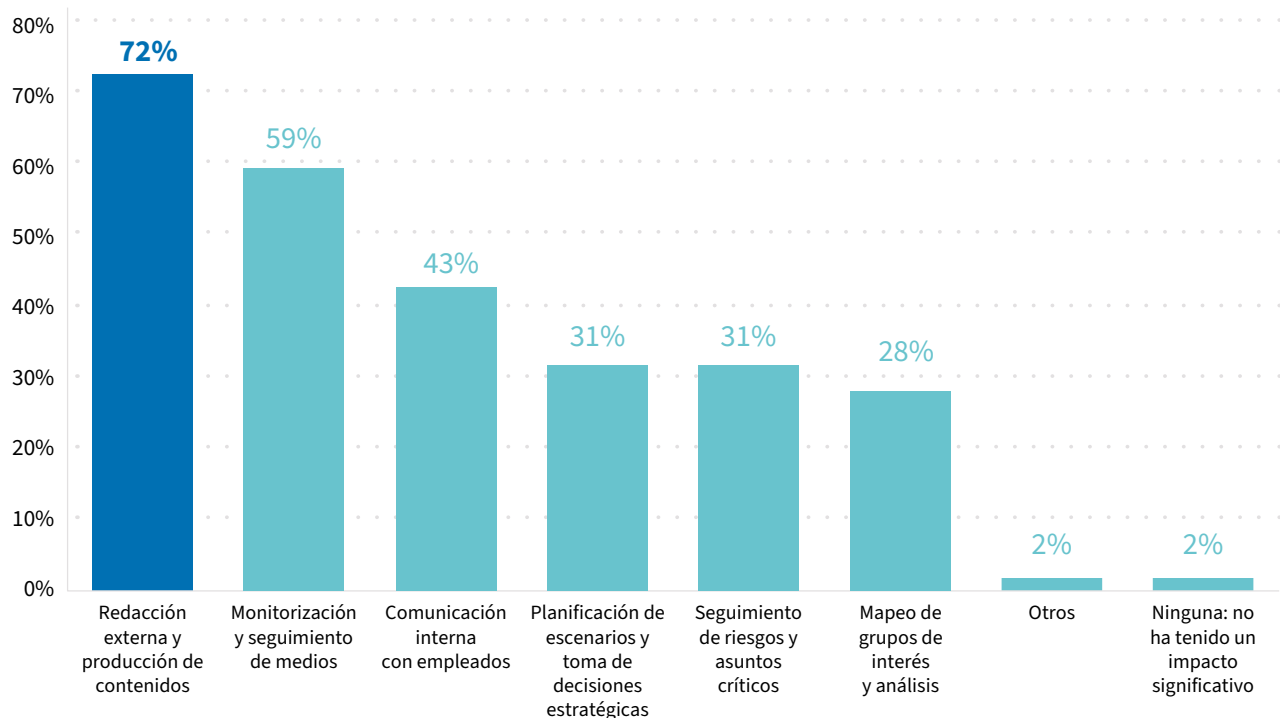
72%

de los responsables de asuntos corporativos señalan la redacción y producción de contenidos como el área de mayor impacto de la IA

Lo que esto pone de manifiesto no es un problema tecnológico, sino un problema organizativo. Sin una participación más temprana en la toma de decisiones, una autoridad más definida y una integración más sólida en el conjunto del negocio, la IA corre el riesgo de reforzar el modelo existente, haciendo que los asuntos corporativos sean más eficientes en la ejecución, pero sin fortalecer su influencia estratégica.

La oportunidad no reside en adoptar más herramientas, sino en alinear la tecnología con una definición clara del rol. Bien utilizada, la IA puede ayudar a los asuntos corporativos a identificar riesgos con mayor antelación, contrastar la aspiración con la capacidad de ejecución y contribuir a tomar mejores decisiones desde el inicio. Utilizada de forma limitada, simplemente acelerará la respuesta a decisiones que ya han sido tomadas.

Según tu experiencia, ¿en qué áreas de los asuntos corporativos estás viendo ya que la inteligencia artificial tiene un mayor impacto?



Las reglas han cambiado

Los datos muestran que la función está siendo requerida para intervenir en un abanico mucho más amplio de cuestiones que la comunicación en sentido estricto. Desde la protección de la confianza y el respaldo a la credibilidad ante los inversores, hasta la forma en que la organización se relaciona con reguladores y responsables políticos, pasando por la facilitación del acceso a mercados donde la licencia para operar ya no puede darse por garantizada.

Al mismo tiempo, el entorno en el que operan los asuntos corporativos se ha vuelto menos indulgente. Las audiencias contrastan las declaraciones con las acciones casi de inmediato. El riesgo reputacional se configura antes y las consecuencias de la falta de alineación —como la desconexión de los empleados, el escrutinio regulatorio y la pérdida de confianza— se producen con mayor rapidez.

Este cambio ayuda a explicar una tensión aparente en los datos. Aunque el 91% de los encuestados cree que el futuro de los asuntos corporativos será importante para la capacidad de su empresa de tener éxito bajo presión competitiva, solo la mitad considera que su función puede gestionar activamente ese desafío en la actualidad. Las expectativas han avanzado más rápido que el modelo operativo.

Hoy, las expectativas están definidas por el momento, la integración y el criterio. Saber cuándo un relato es creíble, cuándo entraña riesgos y cuándo la prudencia protege el valor a largo plazo.

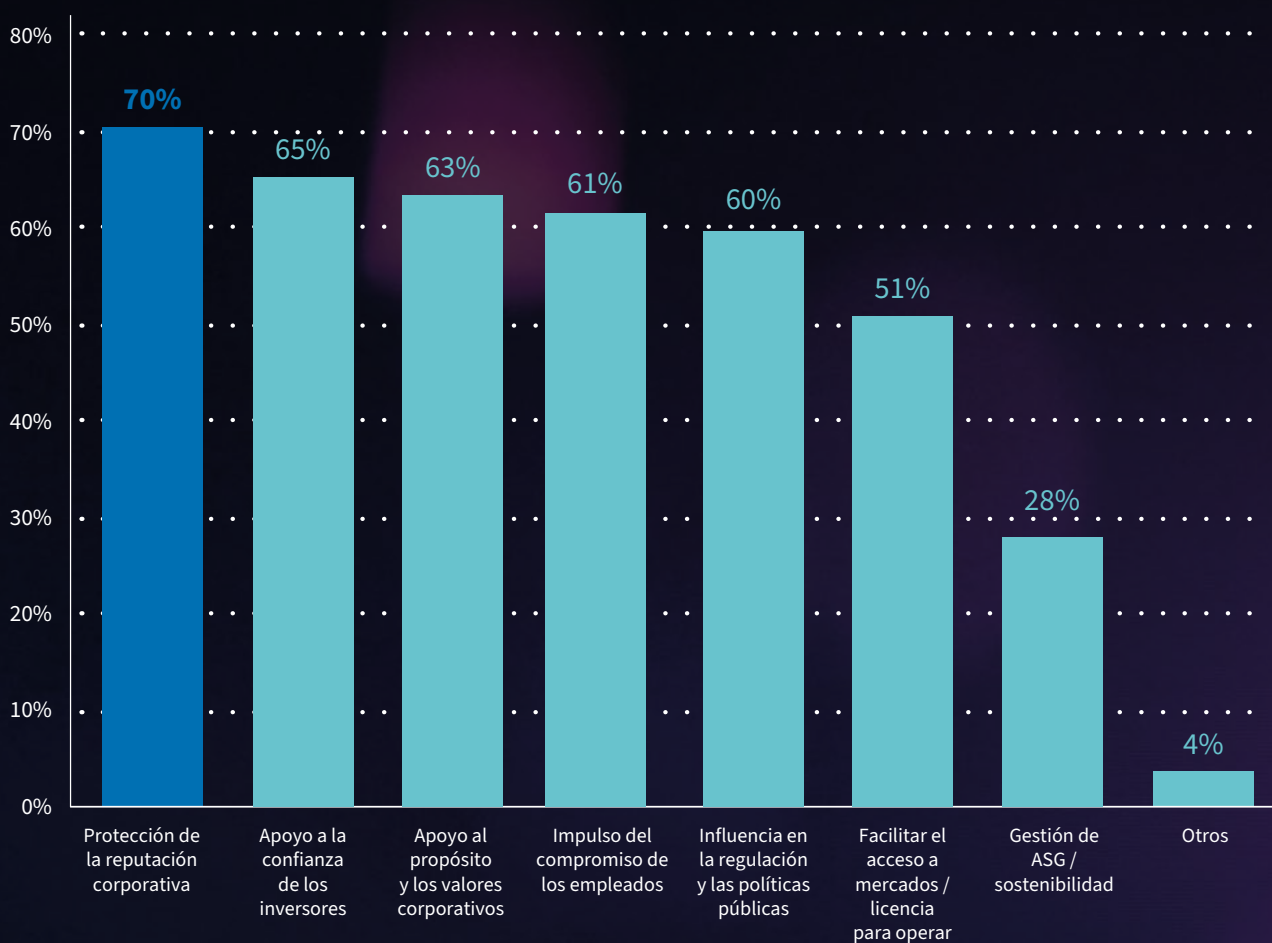


“El campo de asuntos corporativos no solo está ensanchando sus funciones en el seno de las organizaciones, sino que cada vez cobra mayor complejidad. Sus competencias para generar credibilidad y confianza, para cuidar de la reputación, para comunicar y para influir en la conversación pública, se desarrollan ahora bajo unos imperativos de inmediatez y escrutinio que se estrechan cada día”.

Juan Francisco Polo

Doctor en Comunicación
Senior Advisor, FTI Consulting

En la actualidad, ¿de qué manera se mide el éxito de tu función?



La exigencia de operar sin margen narrativo

El fin del margen narrativo ha cambiado la forma en la que se entiende la eficacia de los asuntos corporativos. El escrutinio es constante, las incoherencias quedan expuestas con rapidez y la reputación se erosiona de forma inmediata. El éxito ya no se define por lo bien que se comunican las decisiones, sino por la calidad del criterio aplicado antes de que se tomen.

Las funciones que mejor se están adaptando se desplazan a fases más tempranas del ciclo de decisión, aplicando disciplina y visión anticipatoria antes de que la ambición se convierta en un compromiso público.



Seis criterios clave para operar en un entorno sin margen narrativo



Detectar el riesgo con anticipación

Los equipos más eficaces han evolucionado desde el seguimiento reactivo hacia la anticipación estructurada. Invierten en análisis prospectivo del entorno, monitorización, escucha social y diseño de escenarios futuros, habilitado por IA, para detectar con antelación desajustes potenciales entre planificación, desempeño y expectativas externas, para así mitigar riesgos antes de que se hagan tangibles.



Decidir lo que la empresa está preparada para comunicar

Operar sin margen requiere de un esfuerzo compartido por toda la organización. Los asuntos corporativos alinean la estrategia, la tecnología y la comunicación desde el inicio, de modo que los compromisos externos reflejen lo que la empresa puede cumplir.



Poner a prueba los mensajes con la audiencia

Los relatos se someten a comprobaciones antes de su lanzamiento, desde la perspectiva de empleados, reguladores, inversores y medios. El objetivo no es solo la resonancia, sino la credibilidad una vez que comienza el escrutinio.



Anticipar escenarios para proteger la reputación

En lugar de esperar a que surjan los problemas, los equipos más conscientes anticipan escenarios para entender dónde las declaraciones podrían cuestionarse bajo escrutinio y proteger la confianza.



Sopesar la finalidad de la narrativa y su circulación

En un entorno informativo moldeado por la IA, la circulación de las narrativas importa tanto como lo que se dice. Los asuntos corporativos prestan mayor atención a la estrategia de canales, a la dinámica de los medios y a cómo los mensajes se interpretan y amplifican.



Medir lo que realmente importa

El éxito se está redefiniendo. El foco se desplaza de la actividad y el volumen hacia los resultados: proteger la credibilidad, mantener la confianza y evitar riesgos.

El modelo del margen narrativo

La investigación muestra que la reputación se configura hoy con mayor rapidez y exposición pública de lo que la mayoría de las organizaciones espera. Una vez que comienza el escrutinio, hay muy poco margen para corregir el rumbo.

Para los asuntos corporativos, la pregunta ya no es cómo responder, sino cuándo se incorpora el criterio a la narrativa. El modelo del margen narrativo describe cómo se forma hoy la reputación en la práctica y señala en qué puntos la aplicación temprana del criterio marca la diferencia entre una credibilidad protegida y una exposición amplificada.



Metodología

Esta investigación se basa en una encuesta online realizada por FTI Consulting, en la que participaron 61 responsables de asuntos corporativos de toda Europa. El trabajo de campo se llevó a cabo entre el 28 de octubre y el 5 de diciembre de 2025.

Los encuestados eran altos responsables de comunicación y asuntos corporativos con base en la región EMEA, que trabajan principalmente en organizaciones grandes (68%) y medianas (30%). La muestra presentó un alto nivel de *seniority*: el 45% ocupaba cargos de C-suite y otro 48% desempeñaba funciones de alta dirección. Los participantes fueron reclutados mediante una combinación de redes profesionales existentes y paneles externos de investigación.

La encuesta incluyó 30 preguntas que abordaron el perfil de los participantes y de sus organizaciones, el rol estratégico y la influencia de los asuntos corporativos, los riesgos asociados a la falta de alineación entre relato y ejecución, la medición y la gobernanza, la relación con el Consejo y el Comité Ejecutivo (ExCo), los retos futuros y el impacto de la inteligencia artificial en la función de asuntos corporativos.

Más información:

marketing_es@fticonsulting.com

