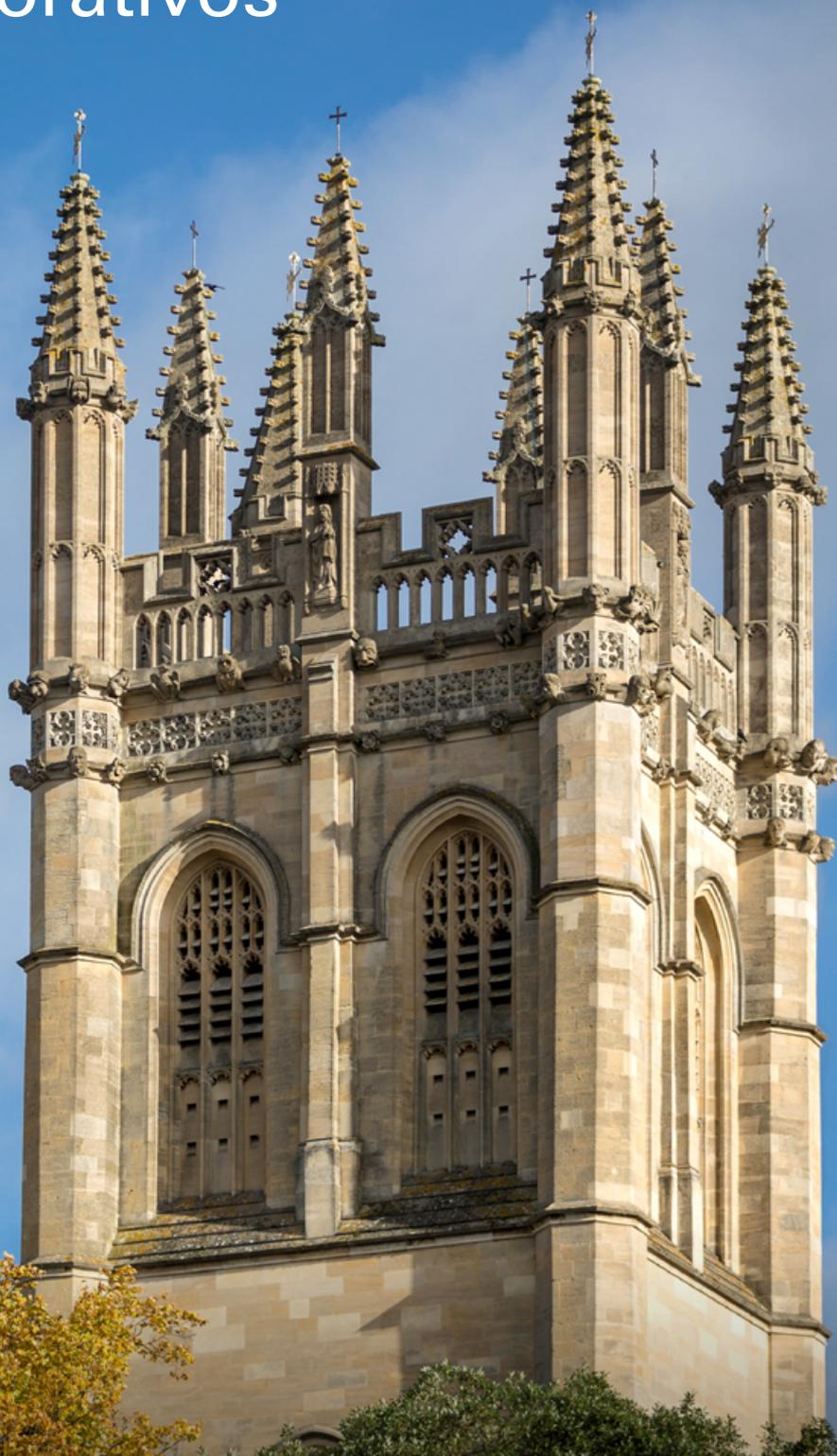


Oxford-GlobeScan

# Encuesta Global sobre Asuntos Corporativos

Resultados 2025



Aliado estratégico edición en español

# Índice

---

# 1. Acerca de la iniciativa Asuntos Corporativos de Oxford-GlobeScan

Este es el sexto informe anual de la Encuesta Global sobre Asuntos Corporativos de Oxford-GlobeScan, que ofrece la visión general más reciente de las opiniones, tendencias y retos en opinión de los profesionales de Asuntos Corporativos. Este informe recoge las opiniones y puntos de vista de 245 profesionales de alto nivel encuestados entre febrero y marzo de 2025 sobre cuestiones y temas relevantes para la función.

La Universidad de Oxford y GlobeScan formalizaron una alianza en 2019 para obtener más información sobre las funciones, responsabilidades, desafíos, oportunidades y temas a los que se enfrentan los principales profesionales de Asuntos Corporativos en todo el mundo. El objetivo principal de esta alianza es generar conclusiones y resultados valiosos para las organizaciones, los altos directivos y los responsables de Asuntos Corporativos, tomando regularmente el «pulso» a perspectivas novedosas, oportunas y basadas en datos sobre la evolución de la agenda de Asuntos Corporativos.

La Saïd Business School de la Universidad de Oxford alberga la Academia de Asuntos Corporativos («la Academia»). Cada año, la Academia invita a líderes de las funciones de Asuntos Corporativos, Responsabilidad Corporativa, Comunicación Corporativa, gestión de Relaciones con la comunidad y Relaciones con los Inversores de grandes empresas de todo el mundo para debatir sobre tendencias, temas y puntos de vista críticos de relevancia para el compromiso organizativo con los grupos de interés. A modo de ejemplo, en los últimos cinco años han surgido conversaciones en torno al propósito corporativo, el compromiso de los grupos de interés o el activismo corporativo, entre otros. En los primeros 12 años desde su fundación en 2011, la Academia ha acogido a más de 250 profesionales destacados de Asia-Pacífico, China, Rusia, Europa, Oriente Medio, África, Escandinavia y América. Cada año, la Academia publica un resumen de sus debates en un informe técnico que puede consultarse en el sitio web de la Academia de Asuntos Corporativos.

GlobeScan es una consultora de asesoramiento estratégico global, fundada en 1987 y con oficinas en Ciudad del Cabo, Hong Kong, Hyderabad, Londres,

París, San Francisco, São Paulo, Singapur y Toronto. GlobeScan trabaja en la conexión mutua y recíproca entre la confianza, la sostenibilidad y el compromiso.

GlobeScan colabora con empresas, ONG y organizaciones públicas para ofrecer información que oriente la toma de decisiones y elabore estrategias que contribuyan a un mundo más sostenible y equitativo. En 2016, GlobeScan lanzó una plataforma de investigación entre los principales directores de Asuntos Corporativos que proporciona una profunda visión y experiencia sobre las cuestiones y tendencias que afectan a las funciones de Asuntos Corporativos y Comunicación Corporativa a nivel mundial.

En 2025, GlobeScan formaliza un acuerdo con Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership para ser aliado estratégico en la difusión del informe entre los profesionales de asuntos corporativos de habla hispana. Por ello, Corporate Excellence ha asumido la traducción del mismo y su distribución en español.

Corporate Excellence es una fundación empresarial creada por grandes empresas con el objetivo de profesionalizar la gestión integrada de los intangibles (reputación, comunicación, marca, etc.) como recursos estratégicos que orientan y generan valor para las empresas en todo el mundo.

## **Rupert Younger**

Director, Centro de Reputación Corporativa de la Universidad de Oxford, Director del Programa, Academia de Asuntos Corporativos

## **Stewart Prosser**

Codirector del Programa, Academia de Asuntos Corporativos y Associate Fellow en la Saïd Business School de la Universidad de Oxford

## **Chris Coulter**

Director General, GlobeScan

## **Ángel Alloza**

CEO Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership y Aliado estratégico del informe en español

Julio de 2025

Octubre de 2025 (Edición en español)

## 2. Resumen ejecutivo

---

Estas son las principales conclusiones de la Encuesta Global Oxford-GlobeScan sobre Asuntos Corporativos 2025:

### **El riesgo geopolítico sigue siendo la principal preocupación de los profesionales de Asuntos Corporativos.**

Desde 2020, la inestabilidad geopolítica ha encabezado sistemáticamente la lista de riesgos clave a los que se enfrentan las organizaciones. En 2025, el 76 % de los profesionales de Asuntos Corporativos la consideraron su principal preocupación, frente al 47 % de hace cinco años. Entre los factores que lo están impulsando se encuentran los conflictos en curso en Europa y Oriente Medio, el aumento de las tensiones entre Oriente y Occidente, y el incremento del populismo, incluyendo el regreso de Donald Trump a la presidencia de Estados Unidos y los nuevos aranceles. Este fenómeno es especialmente intenso en regiones y sectores muy afectados por el comercio y la regulación a nivel internacional.

### **La inestabilidad macroeconómica y la incertidumbre normativa están ganando importancia.**

Las divisiones políticas sobre la función y el rol de las empresas y la necesidad de destinar mayores recursos a los aranceles han contribuido a que la volatilidad macroeconómica se convierta en el segundo riesgo más citado por los profesionales. También han aumentado las presiones normativas, sobre todo en Europa, donde las expectativas normativas y de cumplimiento son cada vez más estrictas. Estos cambios están remodelando el panorama del riesgo en todos los sectores y zonas geográficas.

### **La IA y la innovación siguen siendo la mayor oportunidad a corto plazo.**

Los profesionales de Asuntos Corporativos consideran que las tecnologías emergentes, en particular la IA, son esenciales para mantener la competitividad, mejorar la eficiencia y preparar las operaciones para el futuro, aunque su uso operativo sigue siendo básico y táctico. Las estrategias de crecimiento sostenible también han ganado tracción, aumentando su nivel de prioridad en todas las regiones. Mientras tanto, el crecimiento y la

mejora económica han aumentado significativamente, lo que demuestra que las empresas siguen aspirando a generar impacto a pesar del entorno complejo y de turbulencias en el que nos encontramos.

### **Las prioridades en materia de ASG están cambiando debido a la presión política, especialmente en los mercados occidentales.**

El cambio climático, la diversidad, la inclusión, y la gobernanza siguen encabezando la agenda ASG, pero está surgiendo una división de posiciones.. Algunas empresas están disminuyendo o reduciendo sus compromisos públicos en temas DEI debido a la reacción populista, mientras que otras están redoblando o reafirmando sus posicionamientos. Los cambios políticos y normativos han situado al gobierno corporativo como riesgo reputacional, especialmente en Asia-Pacífico y América Latina. Mientras tanto, la defensa corporativa, el activismo y la proactividad de las empresas ante los problemas y desafíos sociales está en declive, sobre todo en el caso de Norteamérica.

### **La función de Asuntos Corporativos pone foco en la generación de confianza, el compromiso con los grupos de interés y las estrategias reputacionales.**

En respuesta a la creciente incertidumbre y polarización política, la función está volviendo a los fundamentos centrados en el humanismo, como la experiencia directa con los grupos de interés y la apuesta por una comunicación proactiva. La gestión de los grupos de interés, priorizarlos, construir relaciones de valor y la gestión de los riesgos reputacionales se están convirtiendo en responsabilidades centrales para la función. Los equipos de Asuntos Corporativos colaboran cada vez más con la alta dirección, especialmente con el CEO y el comité de dirección, pero siguen teniendo dificultades para articular y demostrar claramente el valor que aportan a la empresa en su conjunto.

## 3. Inestabilidad política y económica generalizada

### 3.1 Los riesgos

Desde la primera encuesta realizada en 2020, el riesgo geopolítico y la incertidumbre se han calificado sistemáticamente como la principal preocupación para los profesionales de Asuntos Corporativos, excepto en 2021, cuando los aspectos ASG tuvieron máxima prioridad. Un panorama cambiante marcado por los conflictos en Europa y Oriente Medio, la intensificación de las tensiones Oriente-Occidente, los cambios en las alianzas mundiales, el aumento de la desigualdad social y el crecimiento de los movimientos populistas han fomentado un clima de profundo malestar o resentimiento. A medida que la función de Asuntos Corporativos adquiere mayor protagonismo a la hora de captar el sentimiento global y local, el riesgo geopolítico sigue dominando. El regreso del presidente Donald Trump a la Casa Blanca (junto con una oleada de aranceles sin precedentes impuestos antes de la realización de la investigación de este año) han amplificado aún más estas preocupaciones. La proporción de profesionales que identifican el riesgo geopolítico como el principal reto o desafío para las organizaciones ha pasado del 47 % en 2020 al 76 % en 2025, lo que lo convierte en el riesgo más relevante en los próximos dos años.

Con el riesgo geopolítico y la incertidumbre liderando el mapa de cuestiones clave, los profesionales también informan de un fuerte aumento de las preocupaciones relacionadas con estos asuntos. La inestabilidad macroeconómica es ahora el segundo riesgo más citado, lo que refleja las crecientes divisiones políticas sobre la función de las empresas y el mayor uso de los aranceles como herramienta política. Las presiones y cambios normativos también han aumentado su protagonismo, pasando del noveno puesto el año pasado al quinto puesto entre los riesgos más importantes para los próximos dos años.

La preocupación por la degradación del medioambiente y su impacto en las percepciones y actitudes hacia las empresas siguen estando estrechamente relacionadas. Mientras tanto, el fuerte descenso de las menciones del populismo y la división social sugiere que estas fuerzas ya no se consideran tendencias emergentes, sino realidades establecidas que ahora se reflejan en los riesgos dominantes que configuran el orden del día de la agenda empresarial (Véase la Figura 1.)



**Figura 1****Riesgos a corto plazo para la empresa identificados por los profesionales de Asuntos Corporativos***Respuesta abierta, recodificada, total menciones, 2024-2025*

P40. ¿Cuáles son los mayores riesgos para los negocios en los próximos dos años? (2024 n=227; 2025 n=245)

En particular, el riesgo geopolítico se destaca como la principal amenaza a corto plazo para las empresas a escala global en todas las regiones, excepto en Norteamérica, donde las condiciones macroeconómicas se consideran el riesgo más acuciante. Esta divergencia sugiere que las empresas estadounidenses han llegado a aceptar la volatilidad interna como un hecho y ya se centran en gestionar sus repercusiones.

En todos los sectores, el riesgo geopolítico y las turbulencias macroeconómicas surgen como las principales preocupaciones. Industrias como la energética, la extractiva, la manufacturera o la alimentaria, agrícola y de bebidas se encuentran especialmente expuestas, debido sobre todo a los aranceles sobre productos agrícolas y materias primas fundamentales como el acero. (Véase la Figura 2.)

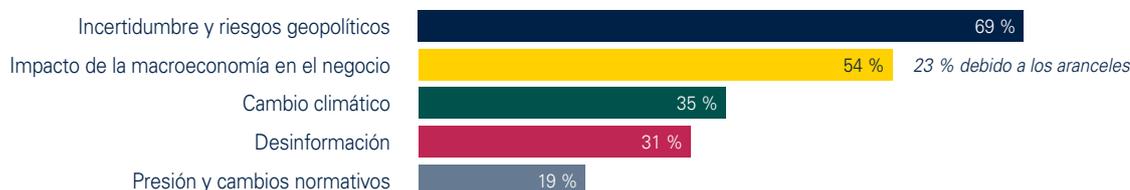
El cambio climático es la tercera preocupación más acuciante en todas las regiones excepto en Asia-Pacífico, donde los encuestados expresan una preocupación comparativamente mayor por el impacto de la IA y las tecnologías emergentes. También están aumentando las presiones normativas, sobre todo en Europa, probablemente impulsadas por la creciente presión regulatoria de la UE. Un patrón similar se observa en los sectores energético, extractivo y manufacturero. Si bien los desafíos de la cadena de suministro que dominaron en años anteriores parecen ahora lejanos, es posible que resurjan el próximo año, a medida que empiecen a sentirse los efectos de los nuevos aranceles estadounidenses.

**Figura 2**

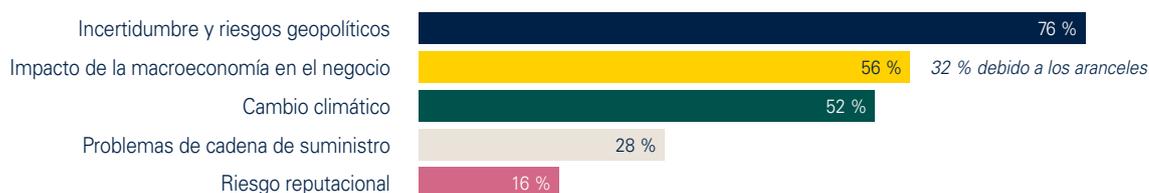
Los riesgos a corto plazo para la función de Asuntos Corporativos varían según sectores

Respuesta abierta, total menciones, por sector, 2025

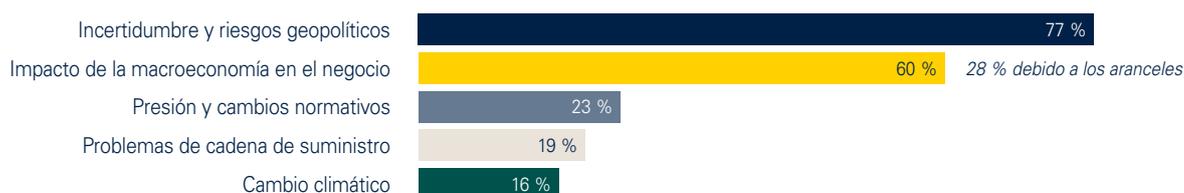
### Productos de consumo/comercio



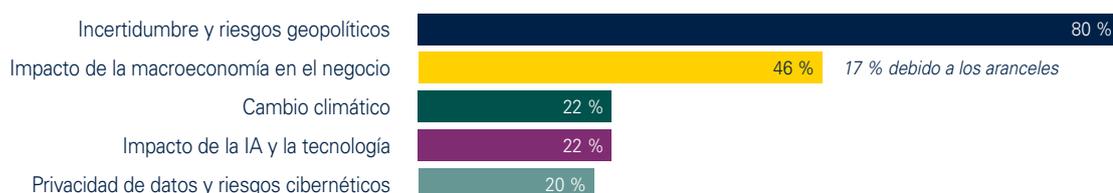
### Alimentos, agricultura y bebidas



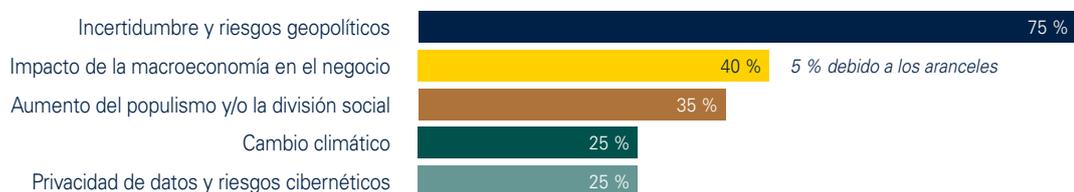
### Energía, industrias extractivas y manufactureras



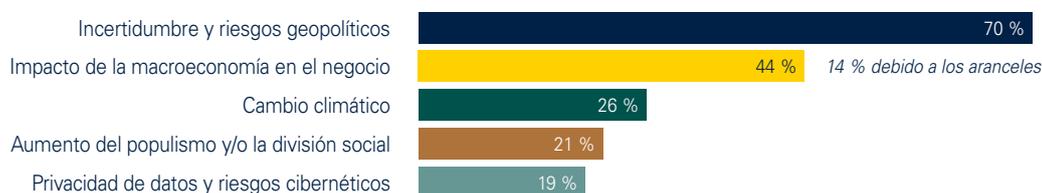
### Servicios financieros y profesionales



### TIC y entretenimiento multimedia



### ONG, OIG y fundaciones



## 3.2 Las oportunidades

Los profesionales de Asuntos Corporativos ven las mayores oportunidades para las empresas en los próximos dos años en tres áreas clave: aprovechar la innovación y la IA, avanzar en las estrategias de crecimiento sostenible y contribuir al crecimiento y la mejora económicos (definiendo este ámbito como la

creación de un crecimiento inclusivo y la mejora del nivel de vida y la prosperidad). La innovación y la IA se han establecido firmemente como la oportunidad más destacada, y se consideran herramientas esenciales para la competitividad, la eficiencia y la preparación para el futuro. (Véase la Figura 3.)

**Figura 3**

Oportunidades a corto plazo para las empresas identificadas por los profesionales de Asuntos Corporativos

*Respuesta abierta, recodificada, total menciones, 2024-2025*



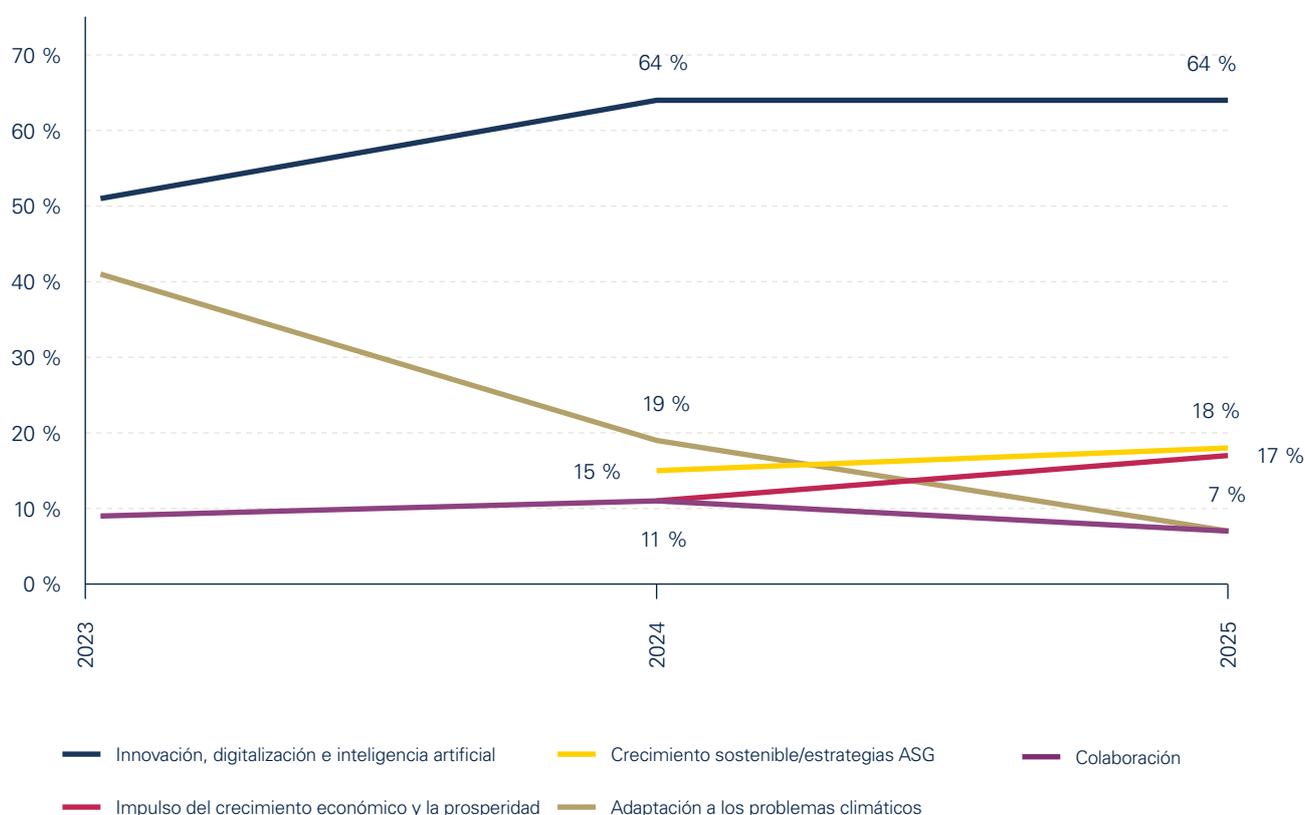
Las estrategias de crecimiento sostenible se han convertido en la segunda mayor oportunidad a corto plazo para las empresas en todo el mundo, frente al cuarto puesto que ocupaban el año pasado. Mientras tanto, la atención prestada a impulsar el crecimiento económico y la prosperidad ha crecido sustancialmente, pasando del 11 % en 2024 al 17 % en 2025. A pesar de las continuas turbulencias mundiales debidas al enfoque político aislacionista promulgado por la Administración Trump, el

crecimiento y la mejora de la sociedad siguen estando firmemente presentes en la agenda empresarial.

Por el contrario, la adaptación al cambio climático, que antes era una de las principales prioridades, ha experimentado un fuerte descenso en importancia, cayendo al octavo puesto este año después de ocupar el segundo lugar tanto en 2023 como en 2024. (Véase la Figura 4.)

**Figura 4**  
Oportunidades a corto plazo para las organizaciones

*Respuesta abierta, total menciones, 2023-2025*



P41. ¿Cuáles son las mayores oportunidades para las organizaciones en los próximos dos años? (2023 n=109; 2024 n=227; 2025 n=245)

Sin embargo, la adaptación al cambio climático sigue siendo una oportunidad clave en los sectores alimentario, agrícola y de las bebidas, así como en el energético, extractivo y manufacturero y en el de las TIC y los medios de entretenimiento.

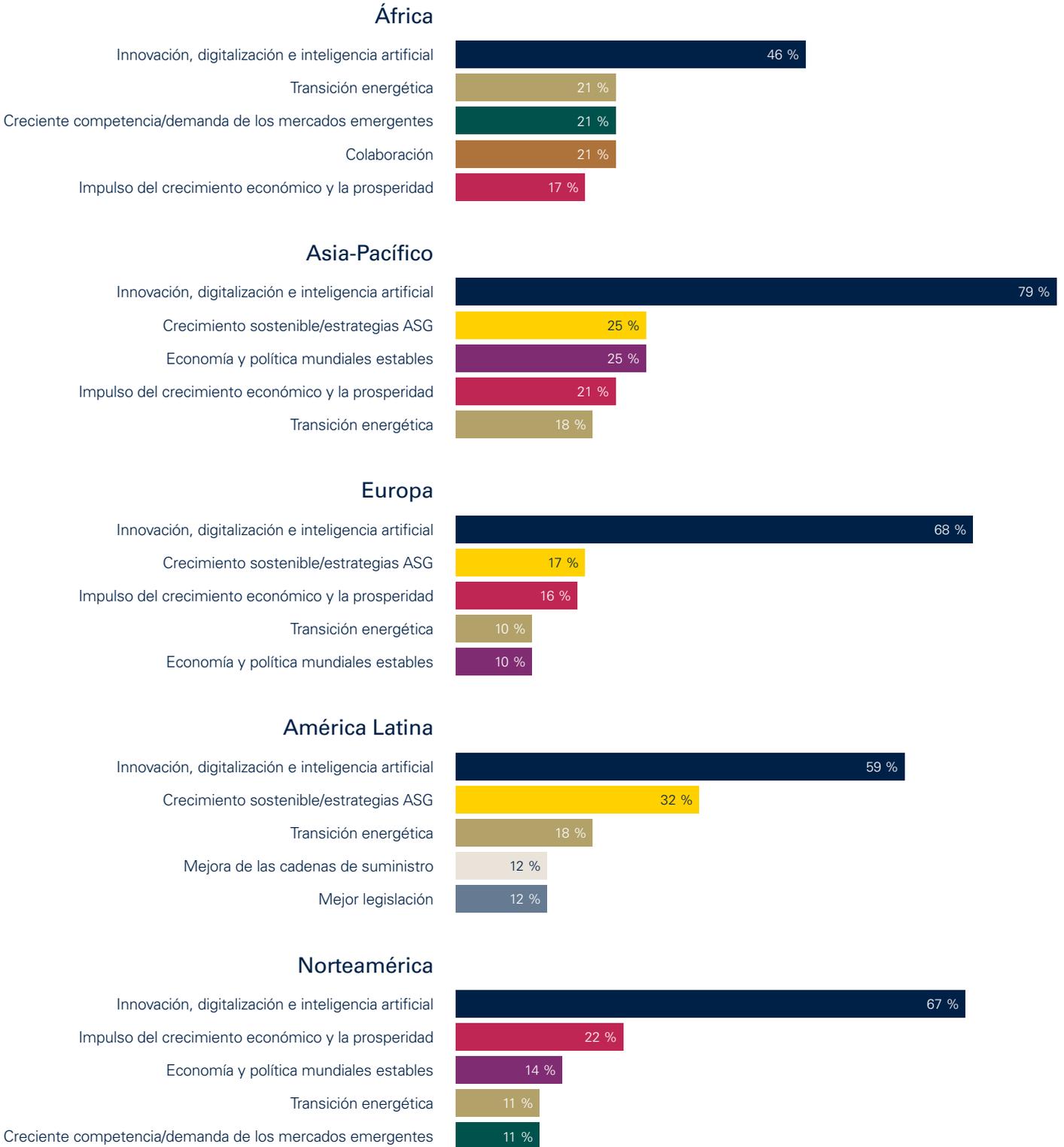
En todas las regiones, la innovación, la digitalización y la IA destacan como la oportunidad principal, así como entre todos los sectores de actividad. Las

estrategias de crecimiento sostenible y ASG ocupan el segundo lugar en Asia-Pacífico, Europa y América Latina. En África, la transición energética se considera la segunda oportunidad más importante, mientras que la colaboración, con un 21 %, se ve de forma significativamente más positiva en ese continente. (Véase la Figura 5.)

**Gráfico 5**

**Las oportunidades a corto plazo para las organizaciones varían según los sectores**

*Respuesta abierta, total menciones, por sector, 2025*



P41. ¿Cuáles son las mayores oportunidades para las organizaciones en los próximos dos años? (n=245)

## 4. ASG, políticas cambiantes y riesgo reputacional

Los efectos de las presiones políticas y económicas crecientes están impactando de forma significativa en los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG). Aunque a menudo se califica erróneamente como asuntos genéricos de la agenda ideológica, los aspectos ASG siguen siendo un indicador importante para comprender el contexto más amplio en el que operan las empresas y cómo desarrollan sus estrategias y comportamientos corporativos. Como en ediciones anteriores, se ha invitado a los profesionales de Asuntos Corporativos a evaluar estas cuestiones, sus prioridades y su desempeño.

### 4.1 Los aspectos DEI como preocupación ASG creciente

Los resultados de esta edición, identifican, una vez más, al cambio climático como la principal preocupación en materia de ASG, seguida de cerca por los aspectos DEI y el buen gobierno y la ética. Aunque estos tres temas principales coinciden con los resultados del año pasado, su orden ha cambiado, ya que la inclusión y la diversidad han pasado del tercer al segundo puesto.

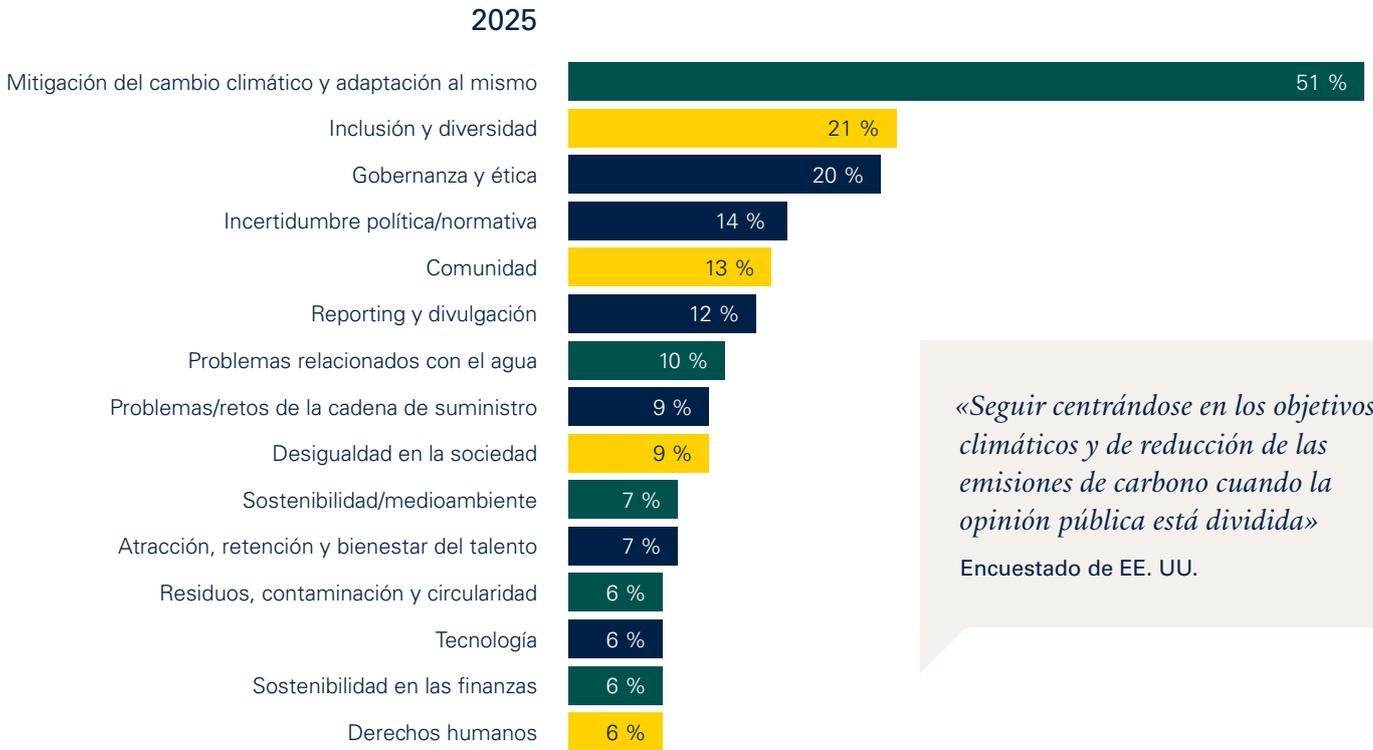
Este cambio es especialmente sorprendente dada la reciente pérdida de prioridad de los programas de DEI por parte de algunas empresas en respuesta a las crecientes presiones populistas y políticas, poniendo de manifiesto una divergencia emergente: si bien algunas organizaciones están retirando su compromiso público en aspectos DEI, otras están reafirmando activamente su posicionamiento, lo que indica una división en los comportamientos corporativos en la forma en que las empresas gestionan las expectativas basadas en principios y valores en un entorno cada vez más polarizado. (Véase la Figura 6.)

### 4.2 La incertidumbre define el panorama del riesgo reputacional

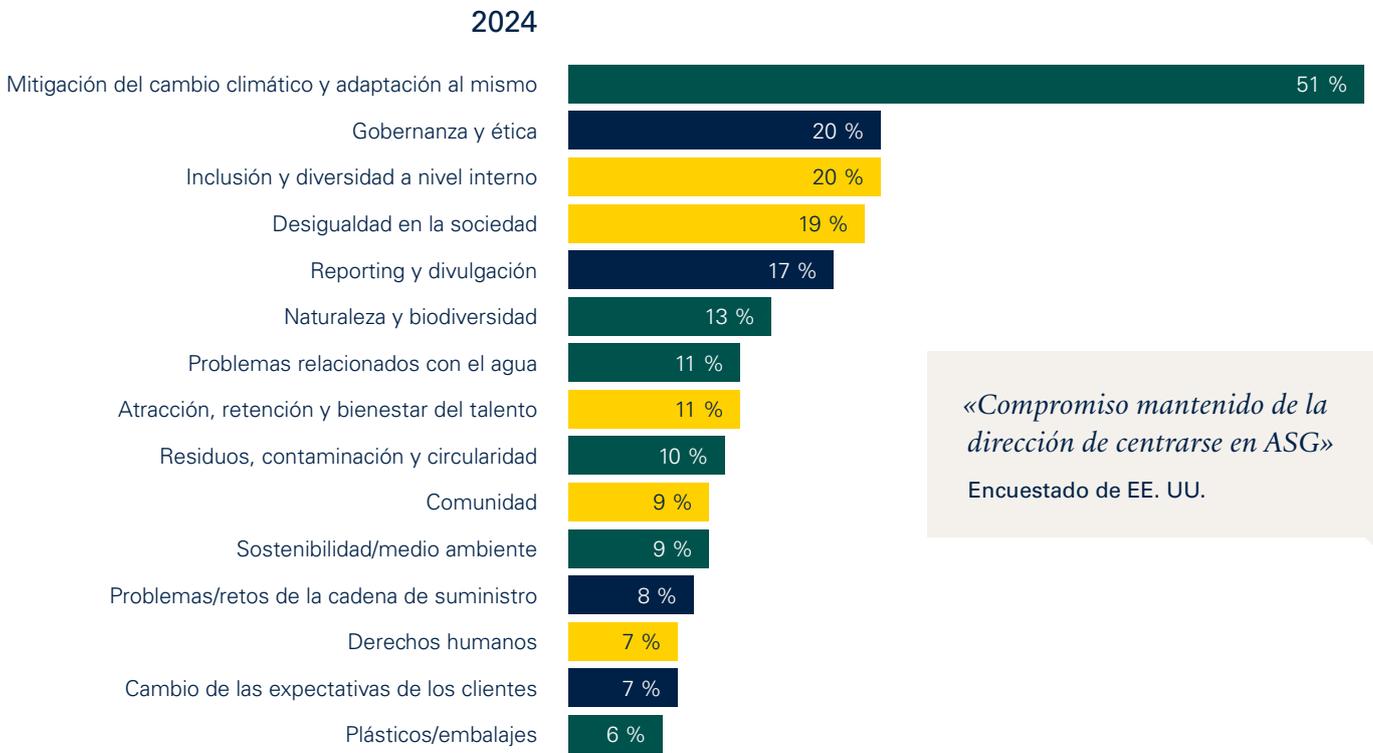
En la encuesta de 2025 se ha introducido una nueva pregunta para comprender los principales riesgos que afectan a la reputación de las organizaciones. En este sentido, la regulación y la incertidumbre política, junto con los riesgos geopolíticos, se consideran fuentes crecientes de riesgo reputacional, lo que subraya cómo el panorama político cambiante se suma a la complejidad que deben gestionar los responsables de Asuntos Corporativos. (Véase la Figura 6.1.)



**Figura 6**  
**Principales cuestiones ASG para su organización**  
*Respuesta abierta, total menciones, 15 primeros, 2024-2025*



«Seguir centrándose en los objetivos climáticos y de reducción de las emisiones de carbono cuando la opinión pública está dividida»  
 Encuestado de EE. UU.

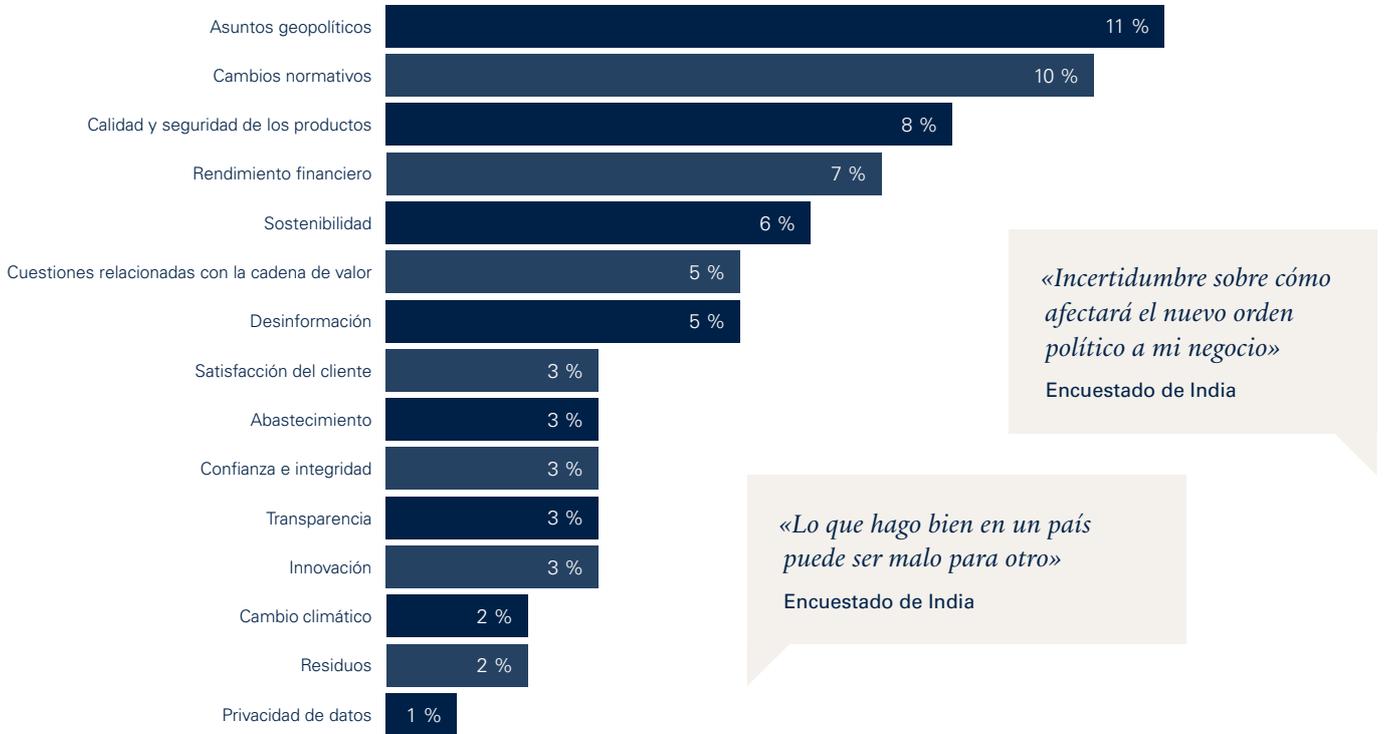


«Compromiso mantenido de la dirección de centrarse en ASG»  
 Encuestado de EE. UU.

● Temas medioambientales ● Temas sociales ● Temas de gobernanza

P1.3. Existe un debate en curso sobre las cuestiones ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) para las empresas. ¿Cuáles son las principales cuestiones ASG para su organización? Enumere hasta tres cuestiones ASG. (2024 n=227; 2025 n=245)

**Figura 6.1**  
**Principales cuestiones que afectan a la reputación de su empresa**  
*Respuesta abierta, total menciones, 2025*



P53. ¿Cuáles son las principales cuestiones que afectan a la reputación de su empresa? (2025 n=245)

De hecho, el buen gobierno y la ética se sitúan ahora como los mayores riesgos reputacionales para las empresas en la agenda ASG, subiendo desde el último puesto en 2024. Este incremento ha sido más pronunciado en Asia-Pacífico y América Latina, donde los cambios regionales están agudizando la atención prestada a la ética, la transparencia, la rendición de cuentas y la supervisión de los consejos de administración. (Véase la Figura 7.)

### 4.3 El auge del populismo afecta al activismo corporativo

Para entender mejor este cambio de prioridades, es importante analizar el contexto general. Desde 2020, la percepción de que el populismo político supone un riesgo para las empresas no ha dejado de crecer. Los resultados desvelan que esta preocupación ha aumentado para las empresas en general, pero este año son menos los encuestados que la consideran una amenaza de alto nivel para sus propias organizaciones. Esto podría indicar que, cada vez más, las empresas están desarrollando su propia capacidad de resiliencia. (Véase la Figura 8.)

**Figura 7**

Percepción de los riesgos medioambientales, sociales y de gobernanza en términos de riesgos reputacionales  
 El mayor riesgo reputacional, en el primer puesto, por regiones, 2024-2025

**Clasificación mundial ASG para el riesgo reputacional**

2024		2025	
1. Medioambiente	(39 %)	1. Gobernanza	(35 %)
2. Social	(31 %)	2. Medioambiente	(34 %)
3. Gobernanza	(29 %)	3. Social	(27 %)

**África**

2024		2025	
1. Social	(44 %)	1. Social	(38 %)
2. Gobernanza	(31 %)	2. Gobernanza	(33 %)
3. Medioambiente	(25 %)	3. Medioambiente	(29 %)

**Asia-Pacífico**

2024		2025	
1. Medioambiente	(39 %)	1. Gobernanza	(46 %)
2. Social	(32 %)	2. Medioambiente	(32 %)
3. Gobernanza	(29 %)	3. Social	(14 %)

**Europa**

2024		2025	
1. Medioambiente	(47 %)	1. Medioambiente	(36 %)
2. Gobernanza	(28 %)	2. Gobernanza	(32 %)
3. Social	(24 %)	3. Social	(27 %)

**América Latina**

2024		2025	
1. Medioambiente	(38 %)	1. Gobernanza	(38 %)
2. Social	(34 %)	2. Medioambiente	(29 %)
3. Gobernanza	(28 %)	3. Social	(29 %)

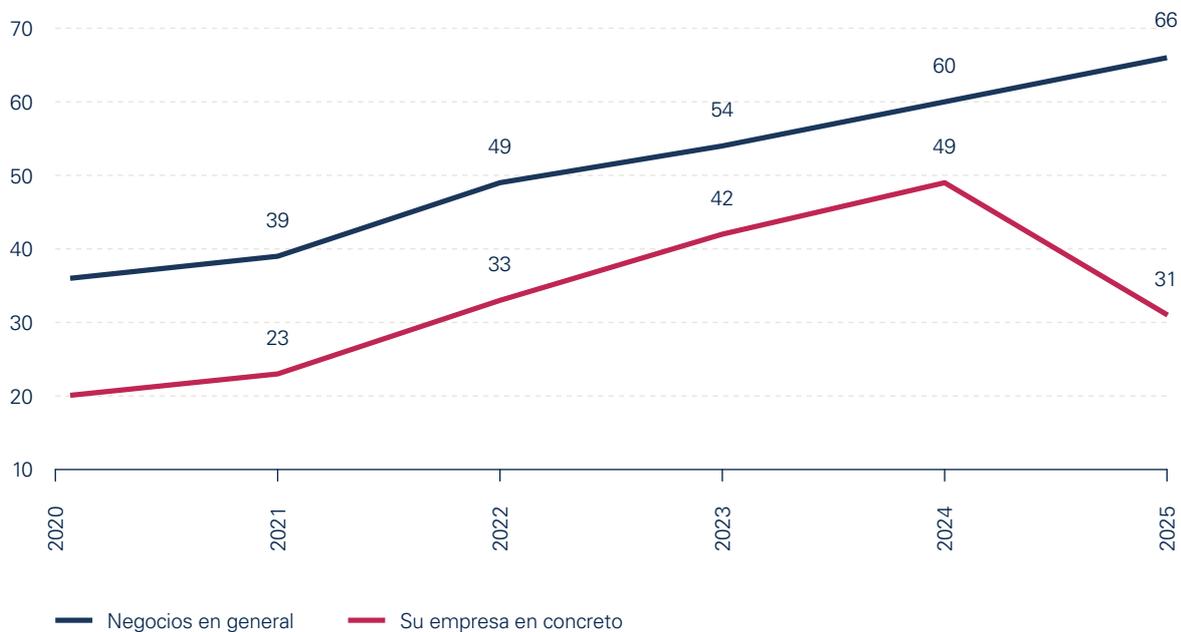
**Norteamérica**

2024		2025	
1. Gobernanza	(34 %)	1. Gobernanza	(36 %)
2. Medioambiente	(32 %)	2. Medioambiente	(33 %)
3. Social	(29 %)	3. Social	(22 %)

P1.4. Clasifique los aspectos Ambientales, Sociales y de Gobernanza en términos de riesgo reputacional creciente para su empresa. (2024 n=227; 2025 n=233)

**Figura 8****Riesgo empresarial del populismo político**

«Máximo riesgo» (6+7 en una escala de 7 puntos), 2020-2025

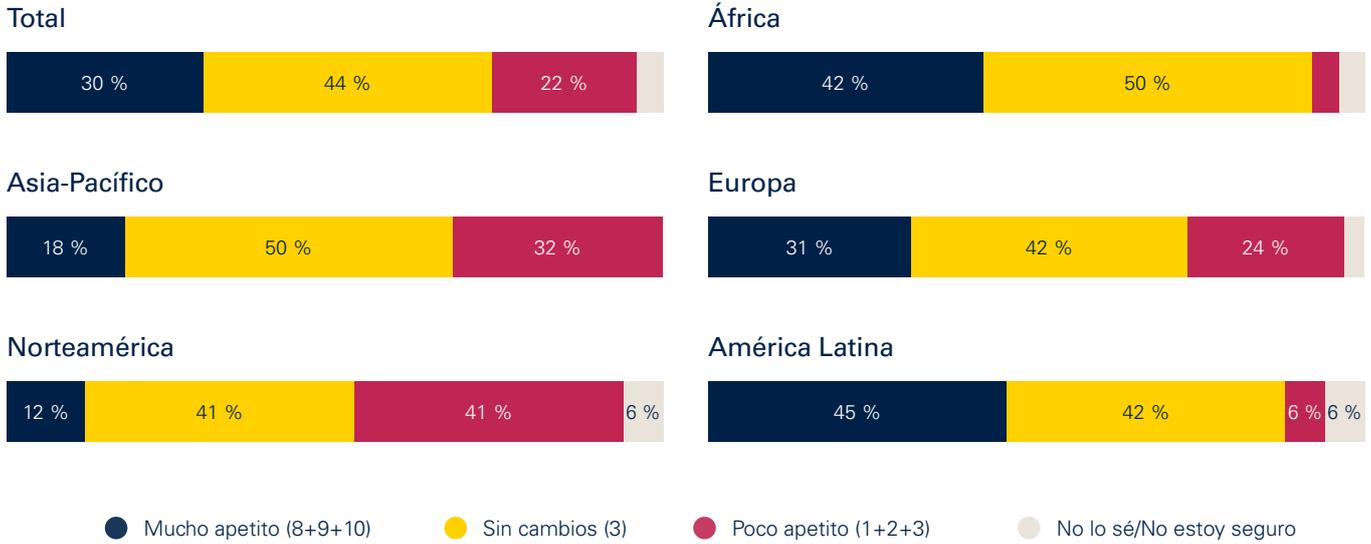


P2.1. Cada vez se presta más atención al populismo político internacional y a la creciente tendencia a la polarización de la sociedad. ¿Hasta qué punto considera esta evolución un riesgo para: a) los negocios en general, b) su empresa en concreto? (2020: n=195; 2021: n=228; 2022: n=221; 2023: n=109; 2024: n=227; 2025: n=244)

Al mismo tiempo, se ha producido un notable descenso en el apetito por el activismo corporativo. Desde 2022, el entusiasmo por que las empresas adopten posiciones públicas sobre cuestiones sociales ha disminuido, y actualmente solo tres de cada diez empresas afirman tener intenciones de comprometerse. Esta indecisión es más pronunciada en Norteamérica, donde solo el 12 % de los profesionales apoya el impulso del posicionamiento corporativo, lo que contrasta con el 45 % de América Latina. (Véase la Figura 9.)

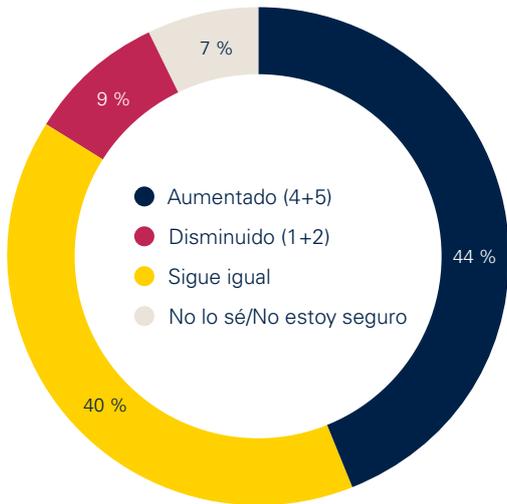
En este contexto, surgen algunos subtemas interesantes. La participación de las empresas en el activismo corporativo está cada vez más polarizada. Desde 2023 se ha producido un aumento simultáneo de los niveles de actividad altos y bajos, lo que indica una creciente división en la ejecución de las estrategias empresariales. Entre las empresas que participan activamente, los esfuerzos de promoción más comúnmente planificados se centran en cuestiones sociales, en particular la salud, el bienestar y la desigualdad. Aunque los temas medioambientales siguen siendo importantes, se observa una distribución más equilibrada entre los asuntos ASG, y los temas de buen gobierno y ética (especialmente en torno a la regulación) reciben cada vez más atención.

**Figura 9**  
**Interés por el activismo corporativo**  
*Escala de 10 puntos, por región, 2025*



P2.3\_1. ¿Cómo describiría el interés de su organización por la defensa corporativa (a veces denominada activismo corporativo) y su nivel de participación activa? - Apetito por el activismo corporativo (2025 n=242)

**Figura 10.**  
**Cambio en el nivel de compromiso con el activismo político**  
*Escala de 5 puntos, 2025*



P2.10. ¿Ha cambiado el nivel de compromiso de su organización con el activismo político en los últimos 12 meses? (2025 n=243)

Una nueva pregunta de la encuesta de este año confirma este cambio: casi la mitad de los encuestados afirma que sus organizaciones han incrementado sus esfuerzos de activismo político durante el último año. Sin embargo, las diferencias regionales siguen siendo considerables. Norteamérica destaca, con un 20 % de encuestados señalando un descenso en este tipo de compromiso, una reducción muy superior a la observada en cualquier otra región. (Véase la Figura 10.)

Ante el descenso del activismo corporativo en comparación con años anteriores, se plantea una pregunta clave: ¿cómo se está produciendo este cambio en la estrategia de las empresas en materia de sostenibilidad y ASG?

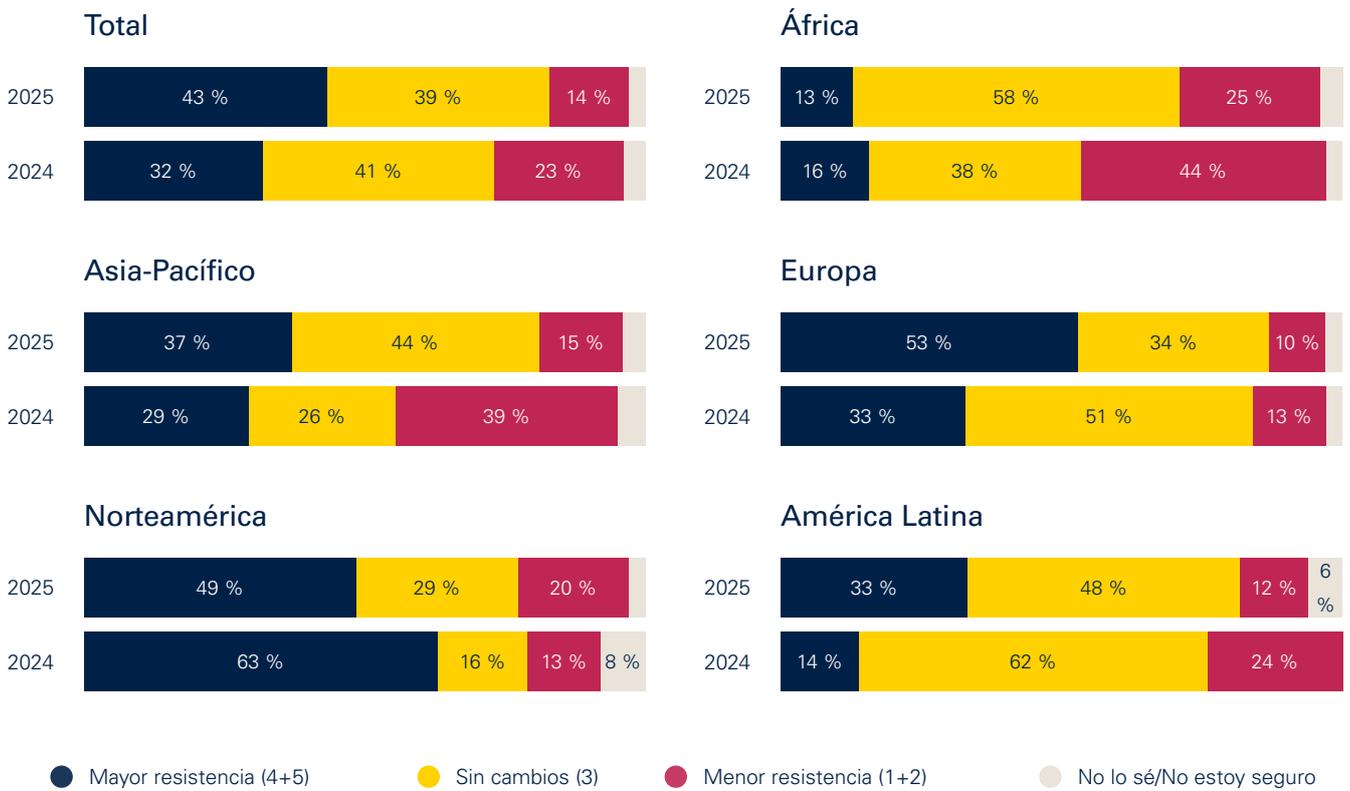
Entre 2024 y 2025, las actitudes corporativas en materia de ASG se han polarizado, reflejando una creciente

influencia de la dinámica política. Mientras que en algunas regiones, sobre todo en Europa y Norteamérica, se han intensificado las reacciones anti-ASG, en otras apenas se han producido cambios. Esta divergencia indica que, aunque los aspectos ASG son cada vez más controvertidos, la reacción dista mucho de ser universal. (Véase la Figura 11.)

**Figura 11**

**Grado en que los profesionales de Asuntos Corporativos experimentan resistencia contra los aspectos ASG en su región**

*Escala de 5 puntos, por región, 2024-2025*



P23.5. Si volvemos a analizar los últimos 12 meses, ¿observa una mayor resistencia contra los aspectos ASG en su región? (2024 n=227; 2025 n=238)

### 4.4 Cambios en los compromisos y la comunicación de la ASG

La presión política parece ser un impulsor importante de estos cambios. En Norteamérica, por ejemplo, la mitad de las empresas encuestadas informan de una reducción de sus compromisos ASG. En cambio, las empresas de África y Asia-Pacífico se han mantenido firmes en gran medida y, en algunos casos, han reforzado sus compromisos, mostrando resistencia frente a los vientos políticos en contra.

Esta politización también ha reconfigurado la forma en que las empresas se comunican sobre los temas ASG. Aunque los mensajes relacionados con ASG no han desaparecido, el ritmo se ha ralentizado, especialmente en Europa y Norteamérica, donde el mayor escrutinio y la mayor sensibilidad política han provocado un notable descenso de la actividad de comunicación externa.

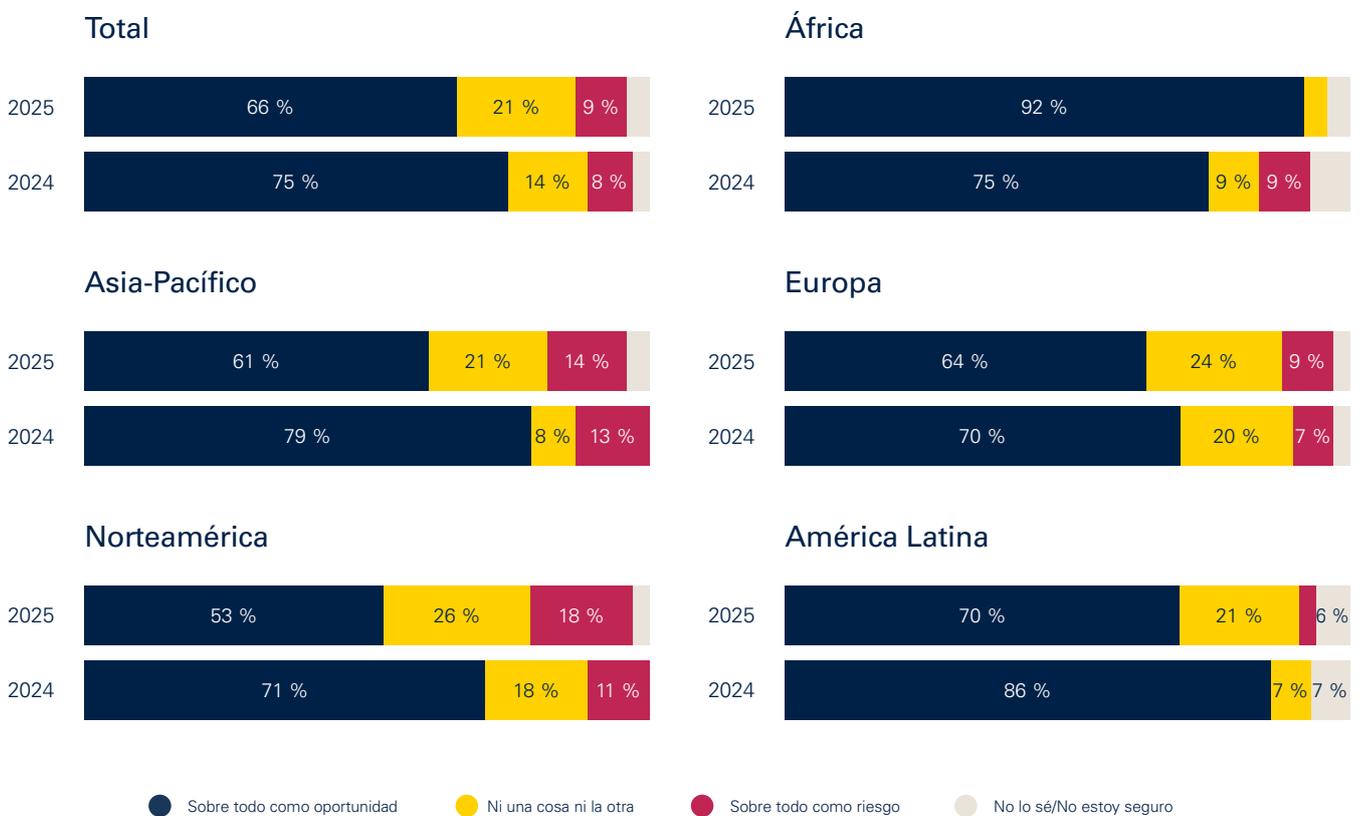
Quizá el cambio más revelador radique en cómo perciben ahora las empresas el valor de la ASG. Mientras que el optimismo sigue siendo fuerte en África, donde nueve de cada diez empresas siguen considerando la ASG como una oportunidad estratégica, el sentimiento en Europa y Norteamérica se ha enfriado. Cada vez son menos las empresas de ambas regiones que ven las cuestiones ASG como una oportunidad de negocio, mientras que una proporción cada vez mayor las considera un riesgo o le otorgan una consideración neutra. (Véase la Figura 12.)

En resumen, la ASG sigue siendo un ámbito central, aunque cada vez más complejo, para los directores de asuntos corporativos. Las disparidades regionales se están acentuando y las presiones políticas están remodelando tanto las estrategias como las narrativas.

En este contexto cambiante, es posible que en los próximos años las empresas tengan que adoptar enfoques más flexibles y adaptados a la región en materia de ASG.

**Figura 12**  
Las organizaciones ven los compromisos ASG como un riesgo o como una oportunidad

Escala de 3 puntos, por región, 2024-2025



P23.6. ¿Considera su organización los compromisos ASG como un riesgo o como una oportunidad? (2024 n=227; 2025 n=241)

# 5. El propósito corporativo sigue siendo la estrella polar

En los últimos años, el propósito corporativo claramente definido se ha convertido en una fuerza unificadora fundamental de la estrategia, la cultura, las operaciones y el compromiso social. Sin embargo, incluso antes del disruptivo regreso de Donald Trump y su llamado «Día de la Liberación», la creciente presión populista ya estaba empezando a poner a prueba el rol estratégico del propósito corporativo en el liderazgo de las organizaciones. Para algunos, esto ha supuesto retirarse discretamente de los compromisos DEI y del activismo corporativo, mientras que para otros ha supuesto el impulso de un compromiso renovado. Pero, ¿es así en realidad?

## 5.1 El propósito corporativo, prioridad estratégica

Los datos de la encuesta muestran que, a pesar de las presiones políticas y los cambios en el panorama internacional, el propósito corporativo sigue siendo un tema que está presente en el debate de los directivos. Casi la mitad de los profesionales de Asuntos Corporativos (45 %) indican que están aumentando las conversaciones sobre el propósito corporativo entre los altos directivos de sus organizaciones. Otro 40 % afirma que el nivel de debate es el mismo ahora que hace un año, lo que confirma que ocho de cada diez organizaciones siguen manteniendo el propósito como punto clave de la agenda corporativa. (Véase la Figura 13.)

Del 10 % que menciona que el propósito corporativo es menos importante hoy que hace un año, la principal explicación es que el cambiante entorno político y económico les ha llevado a reconsiderar la importancia del propósito y que prefieren

centrarse en cuestiones operativas del día a día. El porcentaje de empresas que cuestionan el valor de ser una empresa con propósito es reducido.

Cuando se analizan las razones que explican que casi el 80 % de los encuestados afirme que el propósito corporativo es un tema permanente y estructural en la estrategia de sus empresas, surgen algunas consideraciones a tener en cuenta. Los profesionales aseguran que el propósito corporativo desempeña un papel esencial a la hora de garantizar el alineamiento con la estrategia empresarial y, como tal, lo consideran el fundamento de la estrategia o la “estrella polar de la empresa”, especialmente en tiempos de incertidumbre política. En un mundo de prioridades cambiantes en materia de ASG y el impacto de las fuerzas del mercado, seguir siendo una organización impulsada por un fuerte sentido de propósito puede ser un elemento diferenciador en respuesta a las cambiantes expectativas de los consumidores y los inversores. También se considera como un elemento de diferenciación en el largo plazo que puede aprovecharse como herramienta de posicionamiento, transformación e innovación. Ser fieles al propósito corporativo también se considera un componente clave de las estrategias de generación y construcción de confianza con los grupos de interés y, por tanto, un motor de creación de valor.

A su vez, la investigación de este año señala que los profesionales de Asuntos Corporativos consideran que la confianza de los grupos de interés hacia sus empresas está creciendo. Cabe destacar, además que la proporción que mantiene esta opinión se ha más que duplicado desde 2016. (Véase la Figura 14.)

**Figura 13**

**El propósito corporativo sigue siendo objeto de debate a alto nivel**

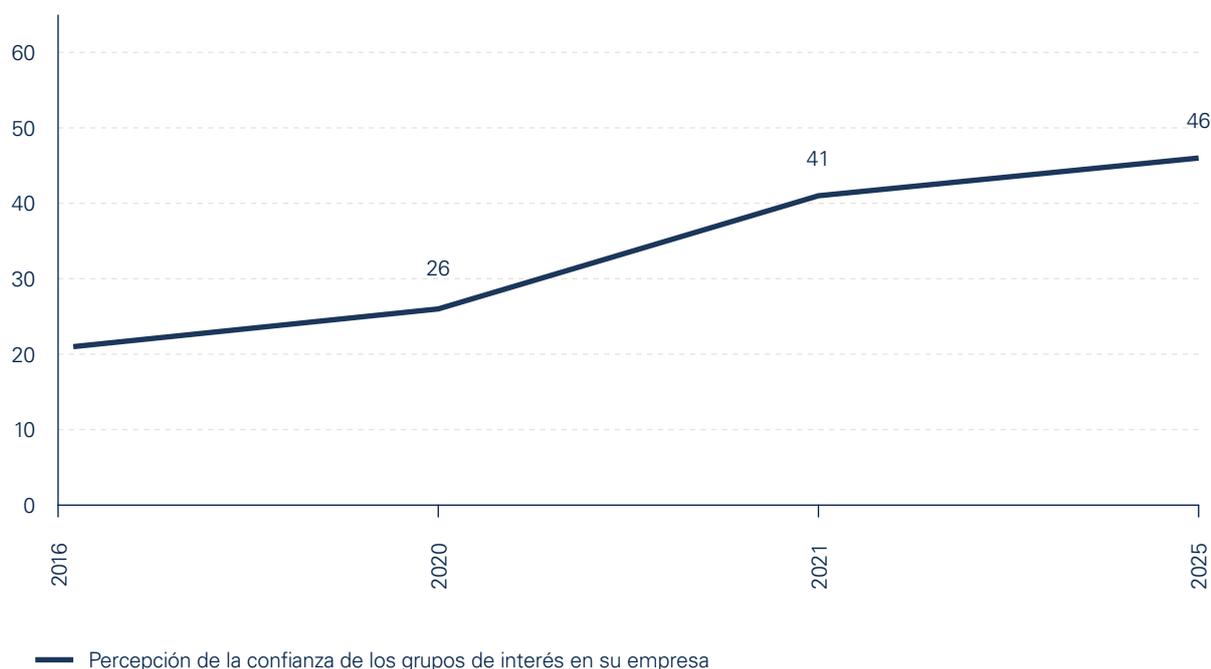
*Escala de 5 puntos, 2025*

**Cambio en el nivel de debate sobre el propósito corporativo**



● Más debate (4+5)    ● Más o menos igual (3)    ● Menos debate (1+2)    ● No lo sé/No estoy seguro

P48. ¿En los últimos 12 meses, se ha debatido más o menos el propósito corporativo con su comité directivo o se ha mantenido igual? (n=242)

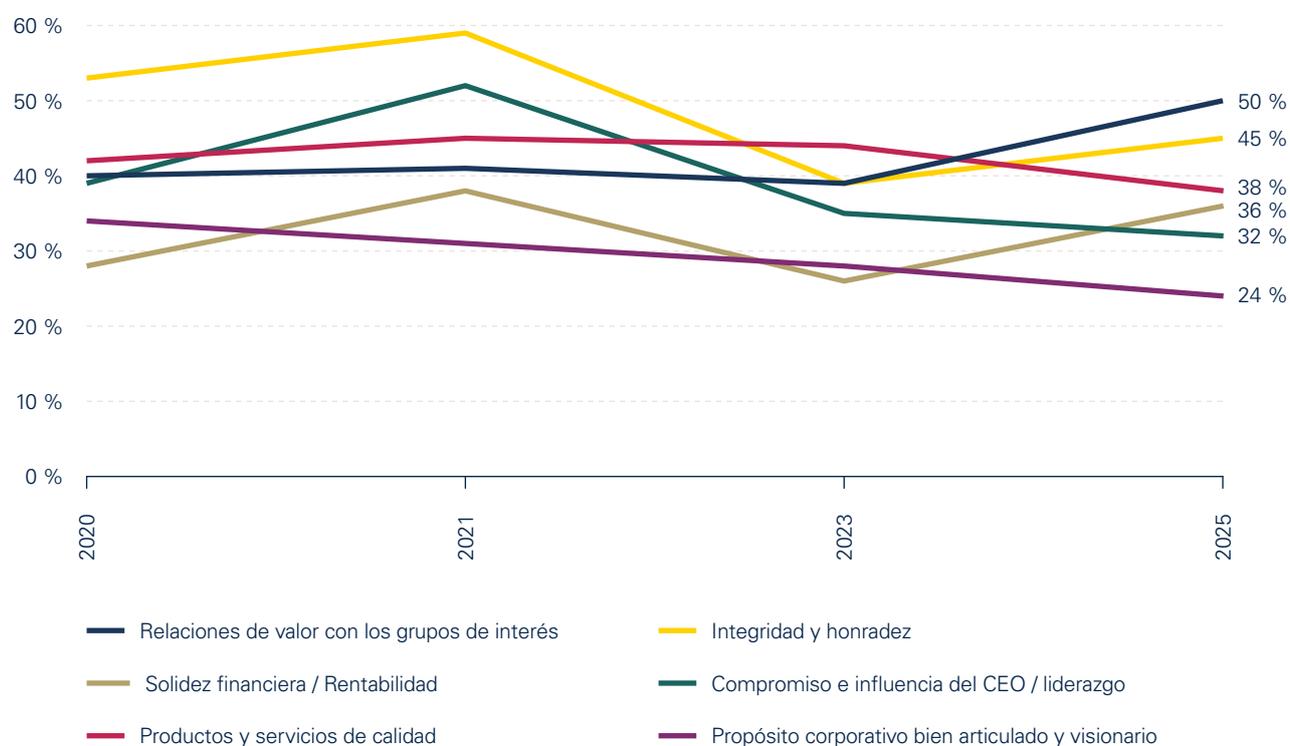
**Figura 14****Percepción de la confianza de los grupos de interés en su empresa***6+7 en una escala de 7 puntos, 2016-2025*

P5. Los estudios de opinión pública muestran que las empresas multinacionales se enfrentan a una falta de confianza. En general, ¿hasta qué punto cree que los grupos de interés confían en que su empresa actúe en beneficio de la sociedad actual? (2020  $n=201$ ; 2021  $n=228$ ; 2025  $n=245$ )

## 5.2 La participación de los grupos de interés es fundamental para generar confianza

La confianza es la moneda de cambio más importante del éxito empresarial a largo plazo. Cuando se les pregunta a los profesionales de Asuntos Corporativos qué impulsa la confianza de los grupos de interés mencionan, en primer lugar, establecer relaciones significativas con los grupos de interés, seguido de la integridad y la honestidad. Tras un descenso en 2023, la cultura, los valores y las relaciones con los grupos de interés han resurgido como factores clave en el proceso de construcción de confianza. Al mismo tiempo, los encuestados han confirmado que los métodos más eficaces para generar confianza siguen estando arraigados en las experiencias e interacciones humanas guiadas por un compromiso transparente y personalizado y en una comunicación clara y coherente. (Véase la Figura 15.)

Estos factores se encuentran en el corazón de la función de Asuntos Corporativos, que ha crecido en visibilidad e influencia en las organizaciones precisamente porque entiende que la reputación corporativa descansa no solo en lo que una empresa consigue, sino en cómo lo consigue. En un mundo más polarizado y sometido al escrutinio público, la autenticidad y coherencia, junto con unos resultados satisfactorios, son fundamentales para lograr y mantener la confianza de los grupos de interés a largo plazo. (Véase la Figura 16.)

**Figura 15****Impulsores de la confianza en las empresas***Impulsores de la confianza en la empresa, cinco primeros, total menciones, 2020-2025*

P6. ¿Qué cree que impulsa la confianza en su empresa hoy en día? Seleccione hasta cinco opciones. (2020 n=202; 2021 n=228; 2023 n=109; 2025 n=244)

«Volver a lo básico, no importa qué herramientas, aplicaciones o tecnología existan, nunca superarán a un compromiso cara a cara para generar confianza»

Encuestado de Kenia

«En lugar de solo dialogar, es clave centrarse en escuchar y acoger las voces de los distintos grupos»

Encuestado de Brasil

«Reuniones presenciales, coherencia en el planteamiento y la metodología, ser sincero, directo y honesto sobre lo que se puede hacer»

Encuestado de Canadá

**Figura 16****Impulsores de la confianza en las empresas**

*Impulsores de la confianza en la empresa, cinco primeros, total menciones, 2020-2025*



P6. ¿Qué cree que impulsa la confianza en su empresa hoy en día? Seleccione hasta cinco opciones. (2020 n=202; 2021 n=228; 2023 n=109; 2025 n=244)

## 6. Nuevas capacidades: Evolución de la función de Asuntos Corporativos

En un clima marcado por la incertidumbre, los cambios rápidos y una creciente polarización, cada vez se exige más a los profesionales de Asuntos Corporativos que actúen como “antenas de la organización”, conectando y sintonizando con el entorno externo e interno y traduciendo las señales reputacionales en acciones relevantes. Las respuestas a las preguntas sobre responsabilidades, actividades y roles funcionales de este año reflejan un cambio claro: Los profesionales de Asuntos Corporativos están volviendo a los fundamentos de la gestión del compromiso y la vinculación de los grupos de interés.

### 6.1 Vuelta a los fundamentos

Con la confianza hacia las institucionales en crisis o bajo presión y un panorama político en constante cambio, muchos equipos de Asuntos Corporativos están recurriendo a las interacciones presenciales para generar credibilidad y fortalecer la legitimidad social de sus organizaciones. Este énfasis renovado en la apuesta por un compromiso directo no solo está ayudando a los grupos de interés a sentirse escuchados y apoyados, sino que también está reforzando la confianza en la propia función de Asuntos Corporativos. A medida que aumentan las expectativas en materia de buen gobierno y ética y las iniciativas de desarrollo de negocio e innovación se mantienen en lo que se espera de la función, este enfoque de volver a lo básico está resultando esencial. Constituye un recordatorio de que, en tiempos de complejidad, las estrategias más eficaces suelen ser las más humanas. (Véase la Figura 17.)

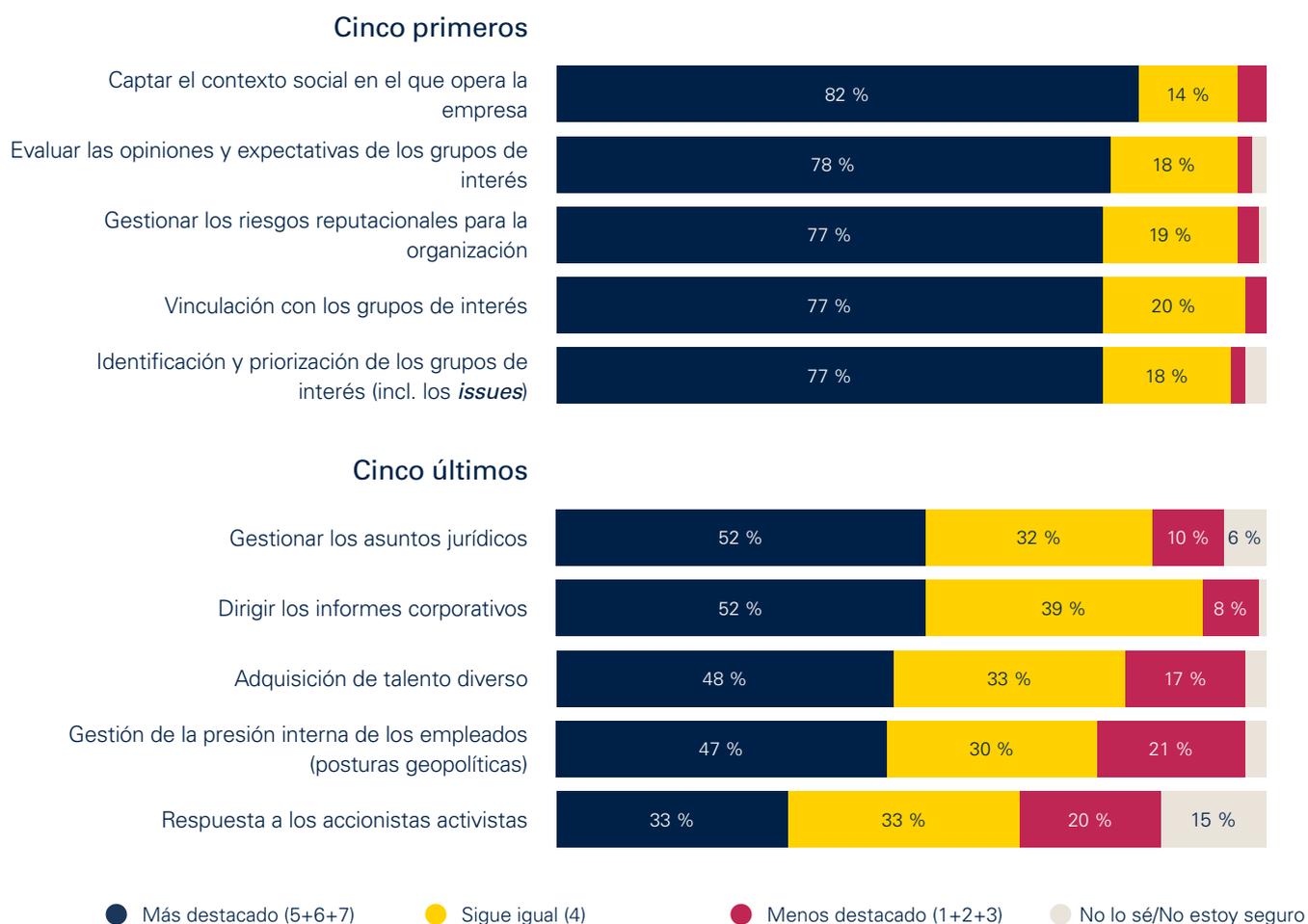
Esta reorientación estratégica también es visible en el cambio de responsabilidades dentro de la función. La capacidad para entender bien el contexto social, el seguimiento y medición de las expectativas, percepciones y opiniones de los grupos de interés y la gestión de la reputación y de los riesgos reputacionales han surgido como las responsabilidades de más rápido crecimiento, marcando un claro cambio respecto a años anteriores donde las áreas de interés estaban más enfocadas en los aspectos de sostenibilidad o propósito corporativo. Por el contrario, actividades como la gestión para dar respuesta a los accionistas activistas o las presiones internas sobre el posicionamiento geopolítico han experimentado un descenso, lo que sugiere una renovada atención centrada en los grupos de interés externos y sin cargas ideológicas.



**Figura 17**

Evolución de los roles y responsabilidades de la función de Asuntos Corporativos en los últimos tres años

Escala de 7 puntos, cinco primeros y cinco últimos, 2025



P11. Al pensar en cada una de las siguientes actividades que pueden formar parte de sus responsabilidades profesionales, ¿diría que se han convertido en una parte más o menos importante de su función, por comparación con hace tres años? (2025 n=116-125)

## 6.2 Los grupos de interés siguen siendo el centro de atención

La gestión de los grupos de interés, el establecimiento del mapa de grupos de interés prioritarios y la gestión de la reputación y los riesgos reputacionales se están convirtiendo en los elementos centrales de la función de Asuntos Corporativos en todo el mundo. Los matices regionales añaden más profundidad. En Norteamérica se presta más atención a las capacidades

para captar y comprender bien el contexto social, al desarrollo del liderazgo de pensamiento y el reporting, mientras que en África, Asia-Pacífico y América Latina se sigue haciendo hincapié en abordar directamente las necesidades y preocupaciones de los grupos de interés. (Véase la Figura 18.)

**Figura 18**

Evolución de los roles y responsabilidades de la función de Asuntos Corporativos en los últimos tres años, por región

«Mucho más destacado» (6+7 en una escala de 7 puntos), por región, 2025

### África

1. Vinculación con los grupos de interés	(100 %)
2. Identificación y priorización de los grupos de interés	(100 %)
3. Gestión de los riesgos reputacionales	(83 %)

### Asia-Pacífico

1. Evaluar las opiniones y expectativas de los grupos de interés	(78 %)
2. Vinculación con los grupos de interés	(77 %)
3. Identificación y priorización de los grupos de interés	(62 %)

### Europa

1. Gestión de los riesgos reputacionales	(63 %)
2. Captación y comprensión del contexto social	(59 %)
3. Evaluar las opiniones y expectativas de los grupos de interés	(55 %)

### América Latina

1. Identificación y priorización de los grupos de interés	(82 %)
2. Vinculación con los grupos de interés	(78 %)
3. Gestión de los riesgos reputacionales	(70 %)

### Norteamérica

1. Captación y comprensión del contexto social	(60 %)
2. Desarrollar actividades de liderazgo de pensamiento	(57 %)
3. Dirigir las actividades de informes corporativos	(47 %)

«Mapeo de los grupos de interés y clasificación en una escala de grupos prioritarios»

Encuestado de Zimbabue

«Tenemos diferentes iniciativas, programas y plataformas para llegar a cada grupo de interés clave»

Encuestado de EE. UU.

«Facilitar interacciones con grupos de interés inesperados que participan en la cadena de valor»

Encuestado de Sudáfrica

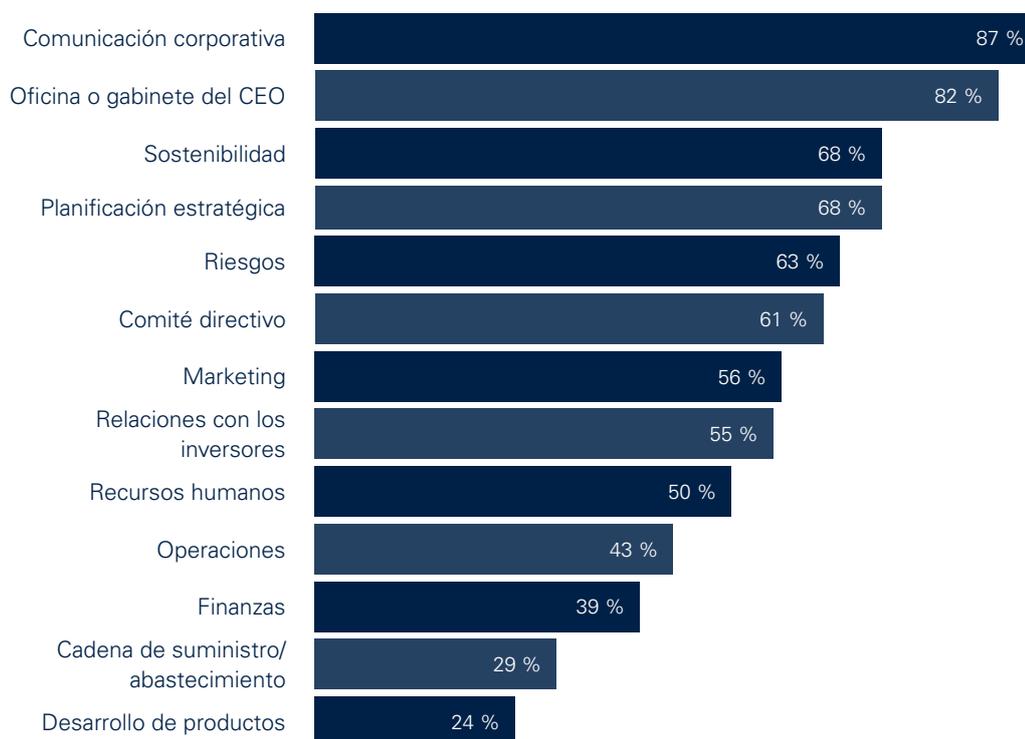
En respuesta a una nueva pregunta para explorar las relaciones funcionales existentes y las redes de colaboración entre áreas y departamentos, los resultados desvelan que las dos áreas con mayor frecuencia de contacto son las de comunicación corporativa y el gabinete del CEO. Estos resultados, junto con un mayor protagonismo de su interrelación con el Comité de Dirección, son indicadores claros del creciente rol de influencia de la función y de su acceso a la alta dirección.

Esto es coherente con una tendencia más amplia que señala que la función de Asuntos Corporativos actúa cada vez más como una fuente clave de conocimiento del contexto social, basada en una mirada multistakeholder. Cabe destacar, asimismo, que la planificación estratégica y la sostenibilidad también ocupan lugares destacados en las conexiones internas de la función con las otras áreas de la empresa.. (Véase la Figura 19.)

**Figura 19**

### Nivel de participación de la función de Asuntos Corporativos en otras áreas

«Mucha/más participación» 4+5 en una escala de 5 puntos, 2025



P51. Valore el nivel de vinculación que cada una de las siguientes funciones de su empresa tiene con la función de Asuntos Corporativos de su empresa. (2025 n=237-240)

## 6.3 Demostrar el valor empresarial sigue siendo un desafío

Sin embargo, a pesar de esta integración estratégica con otras funciones, sigue existiendo el reto de demostrar claramente el valor de los Asuntos Corporativos para la empresa en su conjunto. Aunque más de ocho de cada diez encuestados están de acuerdo en que la función contribuye significativamente a la creación de valor empresarial, esta cifra se ha reducido desde 2023. En la actualidad, la función considera que su valor radica principalmente en proteger la confianza, fortalecer la reputación y gestionar una comunicación estratégica, tres áreas fundamentales que siguen siendo críticas, pero quizá menos visiblemente vinculadas al crecimiento en el entorno económico y político actual. (Véase la Figura 20.)

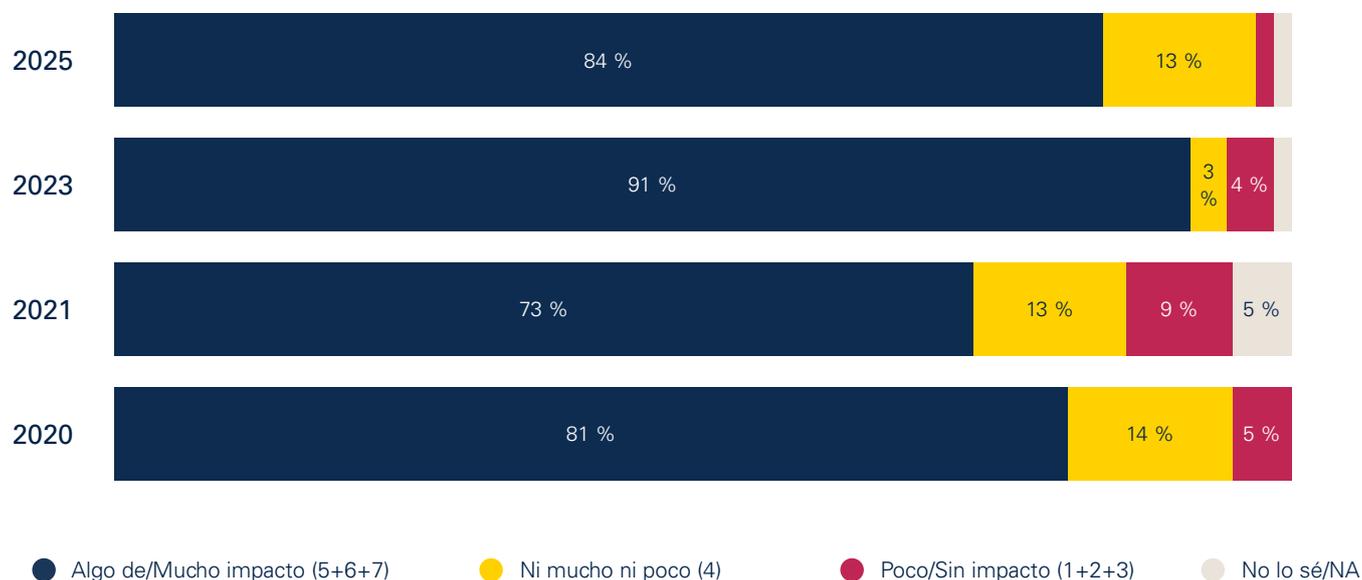
## 6.4 Utilizar más la IA, pero de otra manera

La adopción de la IA se ha extendido significativamente entre los profesionales de Asuntos Corporativos, ya que casi dos tercios afirman que están integrando la IA en sus funciones a medida que la necesidad de utilizar la tecnología se hace más urgente, lo que supone un aumento relevante respecto a hace solo seis meses. Cerca de un tercio utiliza la IA principalmente para resumir y redactar, seguida de cerca por el apoyo a las búsquedas y a la investigación. A medida que los usuarios aprenden a distinguir los puntos fuertes y las limitaciones de la IA en su trabajo, su papel ha pasado de la redacción en las primeras fases a una función más integrada y centrada en mejorar tareas cotidianas como el perfeccionamiento de contenidos y el procesamiento de la información. (Véase la Figura 21.)

**Figura 20**

Impacto de la función de Asuntos Corporativos en la creación y protección de valor empresarial

Escala de 7 puntos, 2020-2025



P12.2. Pensando en su organización, ¿cómo calificaría el impacto de la función de Asuntos Corporativos en la creación y protección de valor empresarial? (2020 n=196; 2021 n=212; 2023 n=104; 2025 n=241)

*«Proteger la reputación de la empresa para que se confíe en nosotros a la hora de implementar nuestra estrategia y ser capaces de financiarla»*

Encuestado de la República de Irlanda

*«Asuntos Corporativos crea y mantiene la metanarrativa de la empresa, transmitiendo el mensaje central del grupo al público objetivo»*

Encuestado del Reino Unido

*«Crear redes de grupos de interés que respalden las ambiciones estratégicas, sobre todo en relación con el crecimiento orgánico e inorgánico, pero también en la confianza cotidiana de los grupos de interés para respaldar la licencia para operar»*

Encuestado del Reino Unido

**Figura 21**  
**Aplicación y uso de la IA en la función de Asuntos Corporativos**  
*Respuesta abierta, total menciones, 2025*



P46. ¿Para qué ha estado utilizando la IA? (2025 n=229)

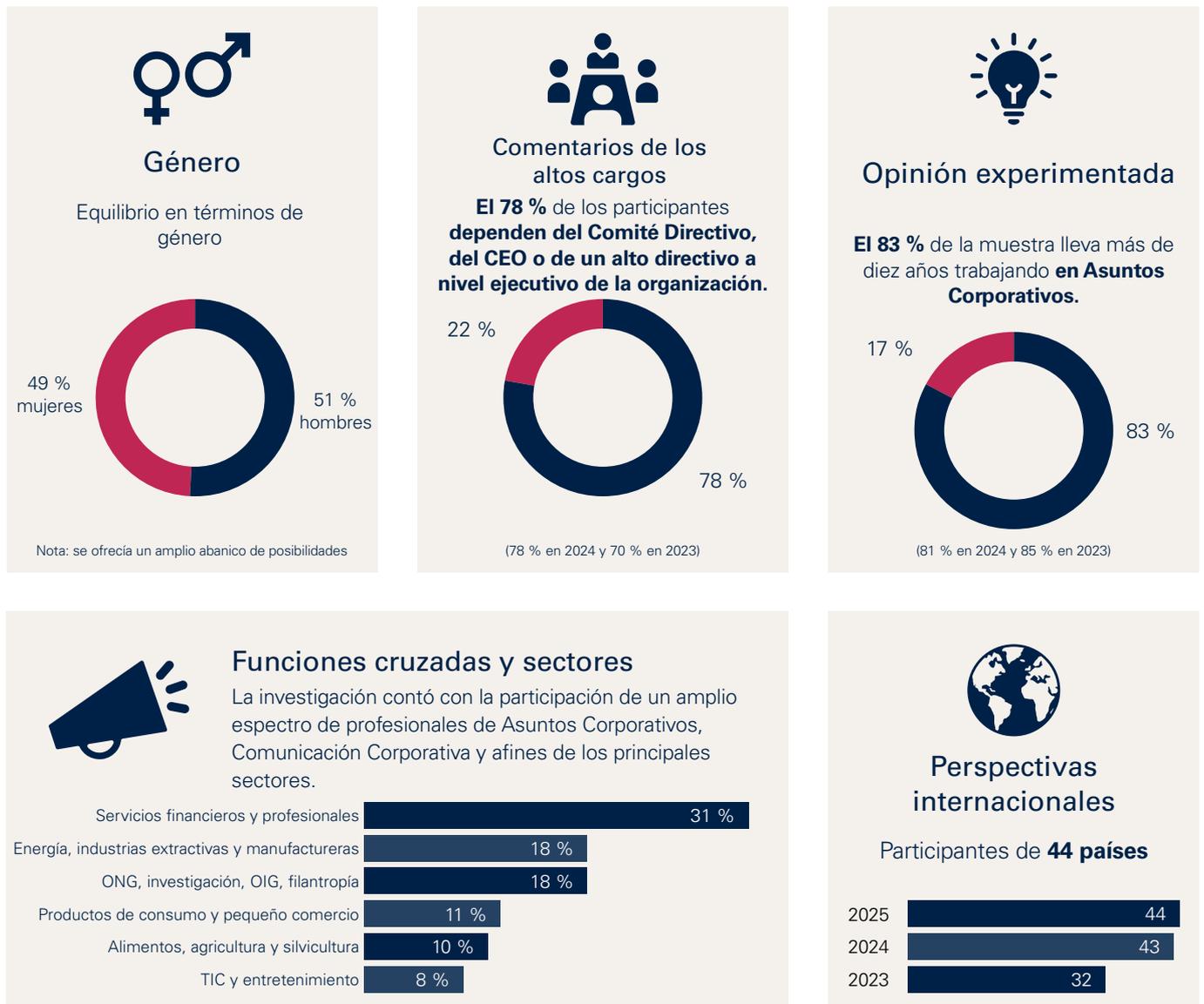
# 7. Ficha técnica y metodología

Esta investigación se realiza anualmente durante el primer trimestre del año. En 2025, GlobeScan realizó la encuesta online entre el 5 de febrero y el 26 de marzo. Aunque la recogida de datos se completó antes del anuncio del llamado «Día de la Liberación», algunos aranceles ya estaban vigentes para Canadá y México, lo que podría haber influido en las respuestas. Las invitaciones para participar en la encuesta se enviaron directamente

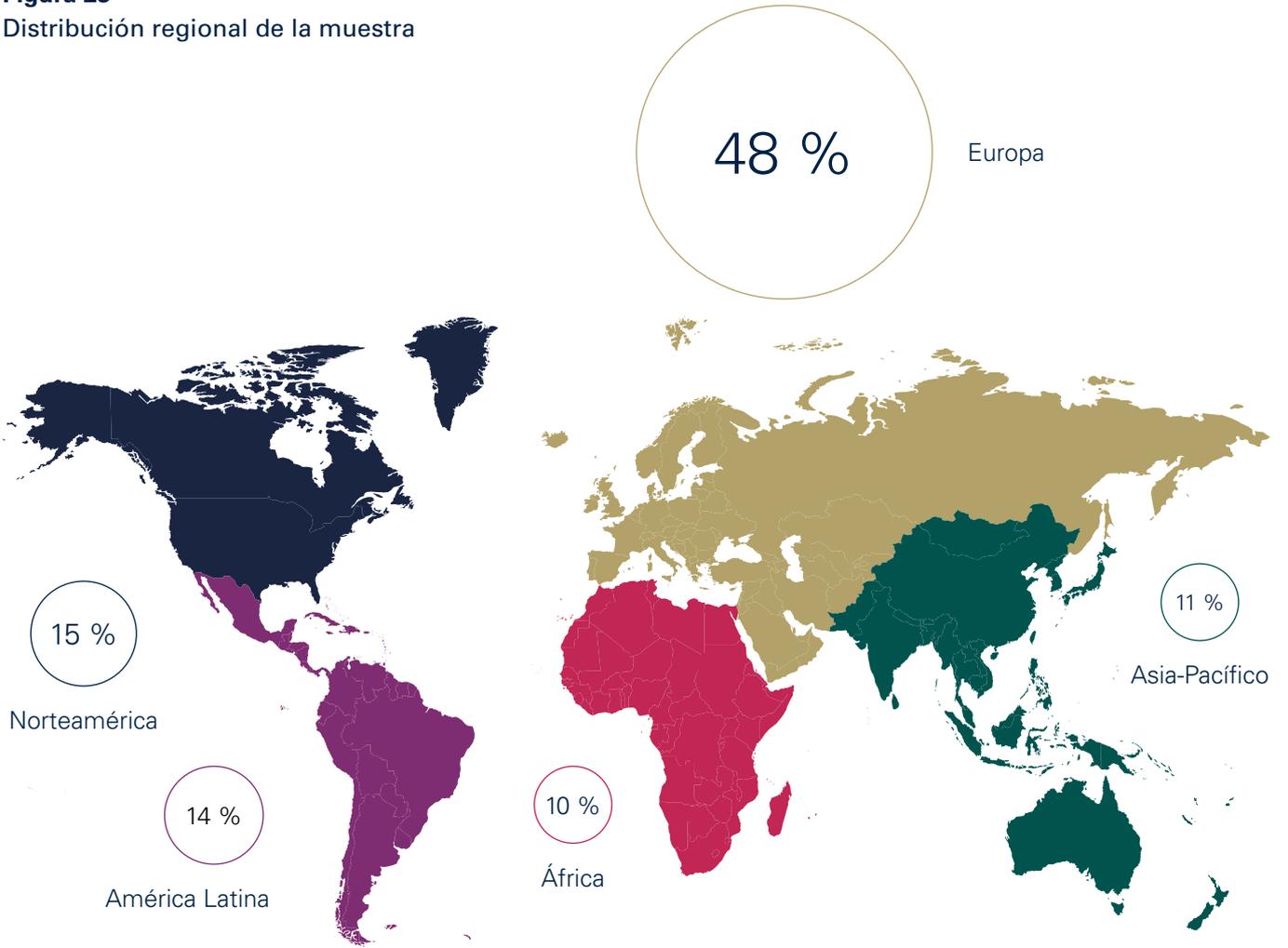
por e-mail a más de 2.000 profesionales. El equipo de Oxford-GlobeScan también utiliza sus redes de LinkedIn y las asociaciones del sector para contactar con responsables de Asuntos Corporativos, Comunicación Corporativa y todas las disciplinas de gestión relacionadas.

A continuación se resumen las características de la muestra.

**Figura 22**  
Voces de 245 líderes de Asuntos Corporativos



**Figura 23**  
Distribución regional de la muestra



## 8. Aliados de investigación

### Academia de Asuntos Corporativos, Saïd Business School, Universidad de Oxford

#### Conectando la reputación con la estrategia y los resultados empresariales

Las actividades estratégicas e informadas de la función de Asuntos Corporativos ayudan a crear valor empresarial y preparar a las organizaciones para recuperarse mejor de posibles riesgos y crisis. Las organizaciones que operan en entornos de cambios acelerados y de sobreinformación delegan en los profesionales de Asuntos Corporativos la toma de decisiones necesarias para lograr el éxito a largo plazo. La Academia se centra en tres temas clave interrelacionados entre sí:

- Investigación, teoría y pensamiento estratégico
- Gestión de la reputación, tendencias y casos prácticos
- Desarrollo profesional como expertos en reputación, propósito, aplicación práctica y recursos de alto valor

La Academia de Asuntos Corporativos se imparte en varias sesiones virtuales previas a una semana de presentaciones, seminarios y talleres interactivos en el campus. Cada Academia incluye una cena en uno de los colegios históricos de Oxford. Los asistentes se benefician de un equilibrio entre la investigación académica puntera y las mejores prácticas.

[www.sbs.oxford.edu/caa](http://www.sbs.oxford.edu/caa)

Colaboradores de la Saïd Business School, Universidad de Oxford:

#### **Rupert Younger,**

Director, Centro de Reputación Corporativa de la Universidad de Oxford, Director Académico, Academia de Asuntos Corporativos

#### **Stewart Prosser,**

Codirector del Programa, Academia de Asuntos Corporativos y Associate Fellow en la Facultad de Empresariales Saïd

### GlobeScan

GlobeScan es una empresa de análisis y asesoramiento estratégico especializada en confianza, sostenibilidad y compromiso. Dotamos a nuestros clientes de los conocimientos necesarios para hacer frente a las expectativas cambiantes de la sociedad y los grupos de interés, elaborando estrategias basadas en evidencias que reducen los riesgos y crean valor para sus organizaciones y la sociedad. Fundada en 1987, tenemos oficinas en Ciudad del Cabo, Hong Kong, Hyderabad, Londres, París, San Francisco, São Paulo, Singapur y Toronto. GlobeScan participa en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y cuenta con certificado B Corp.

En 2016, GlobeScan lanzó una plataforma de investigación y compromiso entre los principales directores de Asuntos Corporativos, desarrollando una profunda visión y experiencia en los temas y tendencias que afectan a las funciones de Asuntos Corporativos y Comunicación Corporativa a nivel mundial. GlobeScan también ofrece servicios de asesoramiento a equipos de Asuntos Corporativos y Comunicación Corporativa.

Para más información, contacte con Anneke Greyling, Directora, en [anneke.greyling@globescan.com](mailto:anneke.greyling@globescan.com).

[www.globescan.com](http://www.globescan.com)

[GlobeScan: Mi empresa | LinkedIn](#)

Los colaboradores de GlobeScan son:

#### **Chris Coulter,**

Director General  
Toronto

#### **Anneke Greyling,**

Directora, África  
Ciudad del Cabo

#### **Leeam Goss-Layani,**

Director Senior  
Singapur

#### **Curran Cunningham,**

Director Senior  
Londres

---

## Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership

Corporate Excellence es una fundación empresarial creada por grandes empresas con el objetivo de profesionalizar la gestión integrada de los intangibles (reputación, comunicación, marca, etc.) como recursos estratégicos que orientan y generan valor para las empresas en todo el mundo.

- Investigación, teoría y pensamiento estratégico
- Gestión de la reputación, tendencias y casos prácticos
- Desarrollo profesional como expertos en reputación, propósito, aplicación práctica y recursos de alto valor

**[www.corporateexcellence.org](http://www.corporateexcellence.org)**

**[info@corporateexcellence.org](mailto:info@corporateexcellence.org)**

**[Corporate Excellence: Mi empresa | LinkedIn](#)**



Aliado estratégico edición en español

Si desea comentar algo de lo que ha leído en este documento, nos encantaría conocer su opinión:

**Cari Read**

[cari.read@sbs.ox.ac.uk](mailto:cari.read@sbs.ox.ac.uk)

[www.sbs.oxford.edu/caa](http://www.sbs.oxford.edu/caa)

**Anneke Greyling**

[anneke.greyling@globescan.com](mailto:anneke.greyling@globescan.com)

[insight@globescan.com](mailto:insight@globescan.com)

[www.globescan.com/contact](http://www.globescan.com/contact)

Saïd Business School  
University of Oxford  
Park End Street  
Oxford, OX1 1HP  
United Kingdom

[www.sbs.oxford.edu](http://www.sbs.oxford.edu)

GlobeScan  
250 The Esplanade  
Suite 116, Toronto, ON,  
Canada  
M5A 1J2

[www.globescan.com](http://www.globescan.com)

Toda la información es correcta en el momento de la impresión. Consulte nuestro sitio web para obtener la información más actualizada.

© 2025 Saïd Business School