

THE EYE OF THE STORM



Informe del Consejo de Reputación de Ipsos 2025

Decimoctava sesión



Seis ideas destacadas:

RESUMEN PRÁCTICO Y CONCISO PARA LÍDERES CON TIEMPO LIMITADO

01

El CCO como analista geopolítico

¿Qué?: La principal preocupación de los miembros del Consejo es "geopolítica, geopolítica y más geopolítica".

¿Y qué?: El rol del director de comunicaciones (CCO) se ha expandido más allá de la comunicación para abarcar el análisis de riesgos geopolíticos. Ahora son los principales intérpretes estratégicos de su organización, encargados de traducir el caos global en una estrategia de negocio aplicable para la junta directiva.

¿Y ahora qué?: Los CCO deben incorporar la alfabetización geopolítica en sus equipos e integrar el monitoreo de riesgos en tiempo real directamente en la función de comunicaciones, pasando de ser observadores a asesores estratégicos en asuntos mundiales.

02

El auge del silencio estratégico

¿Qué?: Solo uno de cada cinco (**21%**) miembros del Consejo prefiere ahora pronunciarse sobre temas potencialmente divisorios.

¿Y qué?: El paso de un activismo generalizado al silencio estratégico es una decisión deliberada y evaluada en función del riesgo, de no involucrarse en temas a menos que sean centrales para el negocio; una respuesta directa a un mundo cada vez más polarizado.

¿Y ahora qué?: El CCO tiene un papel clave que desempeñar en la configuración de la estrategia empresarial y la consolidación del propósito, construyendo una organización tan resiliente y una cultura tan auténtica que no necesite defensa pública

03

La era pragmática de ESG

¿Qué?: El **80%** cree que las empresas serán más cautelosas en sus comunicaciones sobre ESG el próximo año, y el **75%** está de acuerdo en que los líderes están diluyendo sus compromisos públicos. Sin embargo, el **52%** siente que los criterios ESG están cambiando fundamentalmente la forma en que operan las empresas.

¿Y qué?: La era de los pronunciamientos públicos y sonoros sobre ESG ha terminado. El riesgo de una reacción política y acusaciones de "greenwashing" o "wokewashing" ahora supera la recompensa del elogio público, forzando una retirada estratégica del foco de atención.

¿Y ahora qué?: Los comunicadores deben pasar de la amplificación a la autenticación. El enfoque debe cambiar de las campañas públicas a la integración de los principios ESG en la estrategia central del negocio y a una comunicación discreta y dirigida a los grupos de interés clave.

Si solo tienes tiempo para leer una página, asegúrate de que sea esta. Hallazgos clave de nuestra investigación en formato breve y lo que significan para los comunicadores.

04

La paradoja de la IA: Uso generalizado, confianza en declive

¿Qué?: Mientras que el **57%** de los comunicadores utiliza la IA a diario, solo el **43%** siente que la usa de manera "*significativa*", una fuerte caída desde el **58%** del año pasado. Preocupa que solo el **11%** considera que las políticas éticas existentes son suficientes para su adopción.

¿Y qué?: El entusiasmo inicial se está desvaneciendo, reemplazado por una realidad más sobria. A medida que los líderes comprenden mejor las complejidades de la IA, la vara de lo que constituye un uso "*significativo*" está subiendo. Ven el potencial, pero son muy conscientes de los riesgos éticos y reputacionales.

¿Y ahora qué?: El enfoque debe pasar de la simple adopción a la integración estratégica. Los CCO deben promover el desarrollo de barreras éticas sólidas y capacitar a sus equipos para pasar de la eficiencia básica a una verdadera aplicación estratégica.

05

El asesor indispensable del CEO

¿Qué?: Casi todos (**91%**) los miembros del Consejo informan tener acceso directo y suficiente a su CEO.

¿Y qué?: En la policrisis, el CCO se ha convertido en un socio estratégico no negociable. Este acceso no es solo un beneficio; es una necesidad para navegar la turbulencia, donde la relación CCO-CEO a menudo se forja y fortalece en tiempos de crisis.

¿Y ahora qué?: Los CCO deben aprovechar este acceso para ir más allá del asesoramiento en comunicaciones y ofrecer una asesoría integral de estrategia empresarial, utilizando datos y conocimientos para justificar su indispensable lugar en la mesa de decisiones.

06

¿La muerte del acrónimo "ESG"?

¿Qué?: Solo un tercio (**33%**) de los miembros del Consejo cree que el término "ESG" describe eficazmente lo que una empresa está haciendo en estas áreas.

¿Y qué?: La propia etiqueta se ha convertido en un término politizado y poco útil que lo abarca todo, perdiendo su credibilidad y valor analítico.

¿Y ahora qué?: Abandonar la jerga. Los CCO deben liderar la iniciativa de hablar de manera específica y auténtica sobre los temas que son verdaderamente materiales para su negocio: el riesgo climático, la equidad en la fuerza laboral y la resiliencia de la cadena de suministro. Los principios importan más que el acrónimo.



CONTENIDO

06

Prólogo: El CCO como intérprete estratégico en la era de la turbulencia persistente

Milorad Ajder, líder global de la línea de servicio de Reputación Corporativa, presenta el contexto.

08

El estado actual: Navegando la policrisis

En una era de volatilidad sin precedentes, el director de comunicaciones se ha convertido en un intérprete estratégico, encargado de navegar una policrisis de riesgos geopolíticos, sociales y tecnológicos fusionados.

14

El silencio como estrategia: Adaptando la comunicación en medio de la agitación

El volátil panorama político ha destrozado el antiguo manual del activismo corporativo, obligando a los comunicadores a adoptar un nuevo enfoque: el Silencio Estratégico.

26

El acto de la cuerda floja: Navegando la revolución de la IA

A medida que el entusiasmo inicial en torno a la Inteligencia Artificial disminuye, los CCO deben caminar por la cuerda floja entre aprovechar su poder y mitigar sus profundos riesgos reputacionales.

32

El CCO moderno: Asesor de confianza y actor estratégico clave

El CCO moderno tiene más influencia que nunca. Trabajando en estrecha colaboración con el CEO y entre funciones, no solo son los arquitectos principales de la narrativa corporativa, sino también un motor clave de la estrategia empresarial.

44

La evolución de ESG: Pragmatismo en lugar de proclamaciones

La presión política y una crisis de credibilidad están forzando una retirada estratégica de los pronunciamientos públicos sobre ESG, incluso mientras sus principios fundamentales se arraigan más profundamente que nunca en las operaciones comerciales. Bienvenidos a la era pragmática de ESG.

54

Conclusiones: Cómo prosperar en el caos

¿Es hora de un nuevo manual de estrategia para el CCO?

PRÓLOGO

El CCO como intérprete estratégico en la era de la turbulencia persistente

Cuando viajamos en avión, se nos advierte que esperemos turbulencias: una interrupción breve, a menudo intensa, pero finalmente temporal antes de volver a la altitud de crucero. Para los comunicadores corporativos, esta solía ser una metáfora adecuada para la gestión de crisis. Pero, ¿qué sucede cuando la señal del cinturón de seguridad nunca se apaga? El panorama que describen hoy los miembros de nuestro Consejo es de turbulencia persistente. El estado de "policrisis" que analizamos en investigaciones anteriores no ha disminuido; se ha convertido en una condición atmosférica constante donde los impactos políticos, sociales y económicos convergen con una frecuencia vertiginosa.

Hemos recurrido, una vez más, al Consejo de Reputación de Ipsos para que nos ayude a dar sentido a este panorama. Este año, en la Decimoctava Edición, tuvimos el privilegio de entrevistar a un récord de **161** líderes senior de comunicaciones de **19** mercados. Su generosidad al compartir su tiempo y sus conocimientos nos ha proporcionado la perspectiva más rica y sincera que jamás hayamos recopilado sobre el estado de la reputación corporativa.

Les preguntamos sobre sus mayores desafíos, sus oportunidades emergentes y las estrategias que están desplegando en la primera línea de un mundo en constante cambio.

Este estado de turbulencia persistente tiene profundas implicaciones. Vuelve obsoleto el antiguo manual de gestión de crisis secuenciales y aisladas. El mensaje claro y rotundo de los miembros de nuestro Consejo es que su función principal ha evolucionado. El CCO ya no es simplemente un guardián del mensaje, sino un intérprete estratégico para toda la organización. Con un bombardeo constante de riesgos, los CCO simplemente no pueden responder a todo. La priorización es primordial, lo que requiere un enfoque más inteligente y disciplinado: uno que sea ágil, selectivo, interfuncional y colaborativo. Su tarea más vital es interpretar el caótico entorno externo para su junta directiva y equipos de liderazgo, traduciendo la inestabilidad en inteligencia aplicable. Como un miembro del Consejo lo expresó acertadamente, cada mañana trae la pregunta: "¿Qué nuevo infierno es este?". Es el CCO quien debe proporcionar la respuesta.

Dentro de estas páginas, encontrará una exploración detallada de las fuerzas clave que dan forma a esta nueva realidad. Profundizamos en el crisol geopolítico que ha obligado a los CCO a convertirse en ministros de asuntos exteriores *de facto*, navegando las complejas consecuencias de los aranceles y los conflictos globales. Examinamos el inmenso desafío de comunicar sobre ESG y DEI en un mundo donde estos temas se han convertido en campos de batalla politizados. Y exploramos el arma de doble filo de la Inteligencia Artificial, una tecnología que contribuye a la turbulencia a través de la amenaza de la desinformación, pero que también ofrece las herramientas para la respuesta más inteligente y basada en datos que esta nueva era exige.

A lo largo del informe, emerge un tema central: la consolidación del CCO como un "Asesor de Confianza" indispensable para el CEO. Con un acceso casi universal a la alta dirección, el líder de comunicaciones de hoy está en una posición única para impulsar esta estrategia colaborativa, dando forma a los resultados, no solo apoyándolos.

Nuestro objetivo con este informe no es simplemente documentar estos desafíos, sino crear un mapa para atravesarlos. Al sintetizar la sabiduría colectiva del Consejo, nuestro objetivo es proporcionar un marco para la acción, uno que ayude a los líderes a fortalecer sus funciones contra las amenazas inmediatas, rediseñar sus manuales de estrategia para las nuevas realidades políticas y tecnológicas y, en última instancia, reconfigurar sus organizaciones para integrar la reputación como un motor central del valor empresarial.

Este informe no sería posible sin la extraordinaria generosidad y franqueza de los miembros de nuestro Consejo. No son solo sujetos de nuestra investigación; son nuestros socios en una misión compartida para avanzar en la práctica de la gestión de la reputación. Su disposición a compartir sus experiencias, tanto éxitos como dificultades, es lo que hace que este proyecto sea tan valioso. Estamos inmensamente agradecidos por su contribución.

Los conocimientos de este informe son un testimonio de la resiliencia, la previsión y la perspicacia estratégica que definen a los principales CCO de la actualidad. Esperamos que este informe sirva tanto como una validación de los inmensos desafíos que enfrentan como una guía indispensable para el camino a seguir. Dada la escala y el ritmo del cambio que vemos ante nosotros, realmente parece que estamos en el ojo del huracán.

Milorad Ajder

Líder global de la línea de servicio de
Reputación Corporativa de Ipsos

EL ESTAD



ACTUAL



Navegando la policrisis

por Ed Whitehead

En una era de volatilidad sin precedentes, el director de comunicaciones se ha convertido en un intérprete estratégico, encargado de navegar una policrisis de riesgos geopolíticos, sociales y tecnológicos fusionados.

Policrisis, permacrisis, turbulencia persistente. Llámelo como quiera. La vertiginosa convergencia de la inestabilidad geopolítica, la polarización social y la disrupción tecnológica hace que este sea un momento extraordinario para ser un comunicador. Los niveles de imprevisibilidad y volatilidad no tienen precedentes, y el sentimiento predominante entre los miembros del Consejo de Reputación de Ipsos es de profunda incertidumbre.

Este es el nuevo estado de las cosas. El rol del CO se ha transformado irrevocablemente de un experto funcional a un creador de sentido estratégico, encargado de interpretar este caótico entorno externo para su junta directiva y trazar un camino a través de él. El desafío, como lo describió otro miembro del Consejo, es que es más difícil que nunca identificar lo que está sucediendo a corto plazo porque el mundo está en un estado de cambio constante".

"Llevo haciendo esto un par de décadas... y nunca he visto nada tan caótico... De mes a mes, de semana a semana, día a día, todo cambia... Simplemente no se parece a nada que hayamos visto antes." 🇺🇸

"Llevo un tiempo en esto, y probablemente es el momento en que menos confianza he tenido en algunas de mis recomendaciones, simplemente porque es un mundo diferente... Las cosas que podrían haber funcionado hace 10 años no son las que funcionan ahora. O incluso hace 5, o 2 años. Incluso hace seis meses." 🇺🇸

El crisol geopolítico

Cuando se le preguntó sobre los mayores problemas que enfrenta su organización, la respuesta de un miembro del Consejo fue simple:

"Si se trata de mis tres principales, son...

*geopolítica,
geopolítica,
geopolítica."*

Las líneas que alguna vez fueron claras entre las relaciones internacionales y la estrategia corporativa se han desdibujado, forzando a las empresas a un escenario que no necesariamente eligieron. Los impactos de una segunda presidencia de Trump, la realidad de los conflictos globales y el uso estratégico de los aranceles han creado lo que un miembro llamó un entorno *"increíblemente incierto"*.

Esta no es una amenaza lejana y abstracta; tiene consecuencias comerciales inmediatas. La incertidumbre está *"causando este clima general de nerviosismo"*, señaló un miembro, *"lo que a su vez significa que las grandes decisiones de inversión o compra quizás se estén posponiendo"*.

Para las organizaciones globales, la incertidumbre crea una compleja paradoja en la comunicación. ¿Cómo resuena un mensaje sobre la inflación en los EE. UU. y al mismo tiempo es creíble en un mercado hiperinflacionario como Argentina? ¿Cómo posicionas una marca estadounidense icónica en Canadá o Suiza cuando las tensiones comerciales son altas? Esta nueva realidad exige que los CCO actúen como analistas geopolíticos, evaluando constantemente cómo las acciones en un mercado serán percibidas en otro. Como explicó un miembro del Consejo, ahora hay un *"alto grado de conciencia de cómo lo que decimos en un mercado podría impactar en otro"*.





La politización de todo

Una consecuencia directa de esta inestabilidad geopolítica es la intensa politización de los negocios. Las "guerras culturales" que definen el discurso nacional han traspasado el cortafuegos corporativo, convirtiendo temas previamente establecidos como Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) y Ambiental, Social y de Gobernanza (ESG) en campos minados para la reputación.

Los miembros del Consejo describen una sensación de latigazo. Uno señaló cómo la narrativa de ESG ha sido trastocada: *"De repente, el mundo se ha puesto de cabeza y esto es algo malo"*. Otro habló de la necesidad de adaptarse a una nueva administración estadounidense que *"parece tener una aversión visceral por las palabras o la frase DEI"*. Esto ha llevado a una recalibración tangible de las comunicaciones externas, con un miembro compartiendo cándidamente que su organización está trabajando para *"reformular, eliminar o ajustar de otra manera"* el material público sobre estos temas para alinearse y evitar el oprobio político.

La presión para retirarse de posturas expresadas abiertamente es inmensa. Pero, como señaló otro miembro, esto puede dañar la confianza, *"principalmente con los empleados más que con cualquier otra cosa"*. El resultado es un claro movimiento hacia un enfoque más cauteloso e impulsado por marcos, donde el desafío principal ya no es qué decir, sino si decir algo en absoluto.

"La IA no va a quitarte el trabajo, sino que lo hará alguien que sepa utilizarla bien." 

Un panorama fracturado y fragmentado

Esta cautela estratégica tiene lugar dentro de un ecosistema de medios que está en crisis. Los miembros del Consejo hablaron extensamente sobre el *"mercado increíblemente ruidoso"* y la dificultad de lograr que el mensaje destaque. Esto se ve agravado por lo que muchos ven como una erosión de la calidad y la confianza en los medios tradicionales. *"El declive de los medios... los errores tipográficos, la simple falta de comprensión... dejó al descubierto cómo ha decaído esa industria"*, lamentó un integrante.

Esto tiene un impacto operativo directo. Otro miembro del Consejo señaló: *"Ahora pasamos una parte significativa de nuestras jornadas laborales corrigiendo artículos en lugar de tener la oportunidad de interactuar, explicar, ser proactivos"*. Esta postura reactiva se ve exacerbada por el gran volumen y ritmo de la información, junto con las limitaciones de recursos internos.

El auge de la Inteligencia Artificial presenta tanto una solución como una complicación adicional. Si bien muchos ven su potencial para la eficiencia, también existe una profunda preocupación sobre su papel en la aceleración de la desinformación. Los miembros del Consejo reconocen que sus métodos probados no funcionarán, y uno nos dijo: *"Todavía no sé cómo vamos a lidiar con eso porque no puedo llevar a la IA a almorzar. No puedo enviarle a la IA una declaración de posición o un correo electrónico para corregir su pensamiento"*.

También existe la preocupación a más largo plazo de que la continua evolución de la IA podría volver inútiles muchos roles de comunicación en un futuro no muy lejano. Un miembro vio esto como un llamado a la acción para mejorar las habilidades, explicando: *"La IA no va a quitarte el trabajo, sino que lo hará alguien que sepa utilizarla bien"*.

La reputación en el punto de mira

Si bien ninguna industria es inmune a estas presiones, los miembros del Consejo identificaron un grupo claro que enfrenta los desafíos reputacionales más intensos. Los sectores de Energía (**17%**), Servicios Financieros (**12%**) y Tecnología (**12%**) están en el epicentro de los debates globales más controvertidos de la actualidad.

La energía sigue en el centro de atención, atrapada entre las demandas urgentes de la transición energética y las realidades geopolíticas que, en algunos casos, han renovado el enfoque en los combustibles fósiles. El sector debe navegar una compleja red de presión de los accionistas, agendas políticas y los impactos físicos del cambio climático.

Los servicios financieros enfrentan un persistente déficit de confianza. El Índice Global de Confiabilidad de Ipsos 2024 encontró que solo el **27%** de las personas en 32 países dicen que los banqueros son confiables, en comparación con el **35%** que dice que no lo son. Amplificado por la incertidumbre económica, en un entorno de alta inflación y presiones sobre el costo de vida, los bancos e instituciones financieras pueden

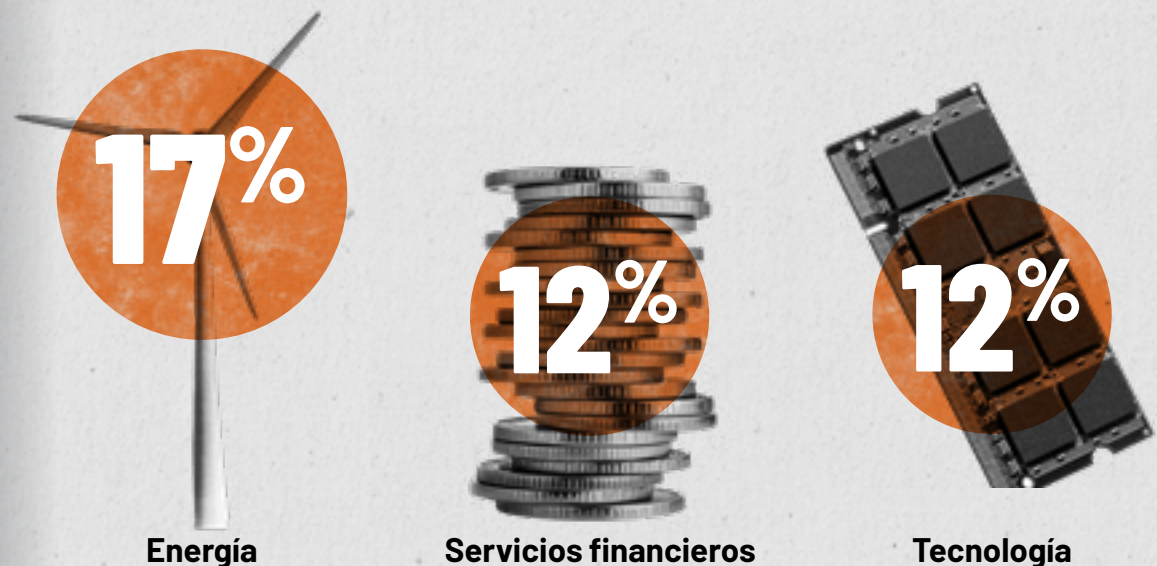
convertirse rápidamente, como dijo un integrante, en "*los malos de la película*". La reputación del sector está intrínsecamente ligada al bienestar económico de los hogares, lo que lo hace muy vulnerable a los cambios en el sentimiento público.

La tecnología, que alguna vez fue el célebre motor de la innovación, ahora lidia con profundas cuestiones de ética, poder y control. El auge de la IA ha intensificado el escrutinio en torno a la privacidad de los datos y el sesgo algorítmico, mientras que la politización percibida de algunos gigantes tecnológicos ha puesto a todo el sector bajo el microscopio.

Navegando los desafíos futuros

Habiendo establecido los desafíos inmediatos que enfrentan los Directores de Comunicaciones en esta era de policrisis, profundizaremos en cómo se desarrollan estos temas, ilustrando los marcos y estrategias necesarios para prosperar en medio de la inestabilidad continua. Al explorar el crisol geopolítico, el auge del silencio estratégico y el impacto de la IA en la comunicación, este informe describe las vías para reforzar la resiliencia y la previsión dentro de las organizaciones.

Industrias que enfrentan los mayores desafíos reputacionales



SILENCIO



COMO ESTRATEGIA

CIO

El cambiante panorama de los negocios globales ha remodelado significativamente las expectativas del público, como se identifica a través de la extensa investigación de Ipsos. En una era marcada por el activismo social, la división política y la disminución de la confianza en las instituciones tradicionales, la comunidad empresarial ha estado bajo presión para ofrecer más allá de los rendimientos financieros. Las empresas han estado explorando formas de alinearse mejor con los valores de sus diversos grupos de interés y efectuar un cambio social positivo, lo que ha llevado a muchas a realizar inversiones considerables en estas iniciativas. Si bien esta estrategia ha impulsado el crecimiento y la confianza para algunas, también ha expuesto a otras a riesgos reputacionales y financieros sustanciales.

Hace solo cinco años, el manual para el compromiso corporativo en temas sociales

El volátil panorama político ha destrozado el antiguo manual del activismo corporativo, obligando a los comunicadores a adoptar un nuevo enfoque: el "Silencio Estratégico".

parecía claro. A raíz del asesinato de George Floyd o la invasión de Ucrania por parte de Rusia, hubo, como recuerda un miembro del Consejo, *"un acuerdo unánime... una avalancha de opiniones de empresas que se sentían seguras sobre lo que debían decir"*.

Sin embargo, a medida que se desarrolla un nuevo mandato presidencial en EE. UU., el péndulo ha oscilado hacia el otro lado y las expectativas de las empresas están evolucionando nuevamente. El entorno es volátil y lo que está en juego es más alto que nunca. El manual ha sido destrozado y el consenso se ha fracturado, dejando a las empresas reflexionar sobre cómo cumplir con estas expectativas cambiantes, qué responsabilidades se extienden más allá del éxito financiero y cómo comunicar eficazmente sus inversiones sociales sin poner en peligro el rendimiento del negocio.

ATEGIA

Adaptando la
comunicación en
medio de la agitación
por Jason McGrath



Fragmentación global y desconfianza generalizada

Este cambio se produce en un contexto de fragmentación global, desconfianza generalizada y rápidos avances tecnológicos, condiciones que exigen un enfoque sofisticado para las comunicaciones corporativas. Según el estudio Ipsos Global Trends 2025, los líderes de comunicaciones corporativas deben ser muy conscientes de estas tendencias sociales clave mientras guían a sus empresas a través de realidades complejas:

1. Desconfianza generalizada - El escepticismo generalizado afecta por igual a líderes políticos, instituciones y empresas. Según la Encuesta Social General de NORC en la Universidad de Chicago, el **46%** de los encuestados en EE. UU. en 1973 creía que *"se podía confiar en la mayoría de las personas"*, cifra que se redujo al **32%** en 2018.

2. Incertidumbre como nueva normalidad - Con la volatilidad política y económica como constantes, la confianza del consumidor global sigue siendo desigual. Si bien los índices generales se han estabilizado, las variaciones entre países requieren estrategias de comunicación personalizadas.

3. Fracturas de la globalización - Vista como beneficiosa en gran parte de las naciones en desarrollo, la distribución desigual de la globalización deja a los comunicadores corporativos con el desafío de navegar marcos y posicionamientos de mensajes globales vs. locales para comunicarse de una manera auténtica y significativa

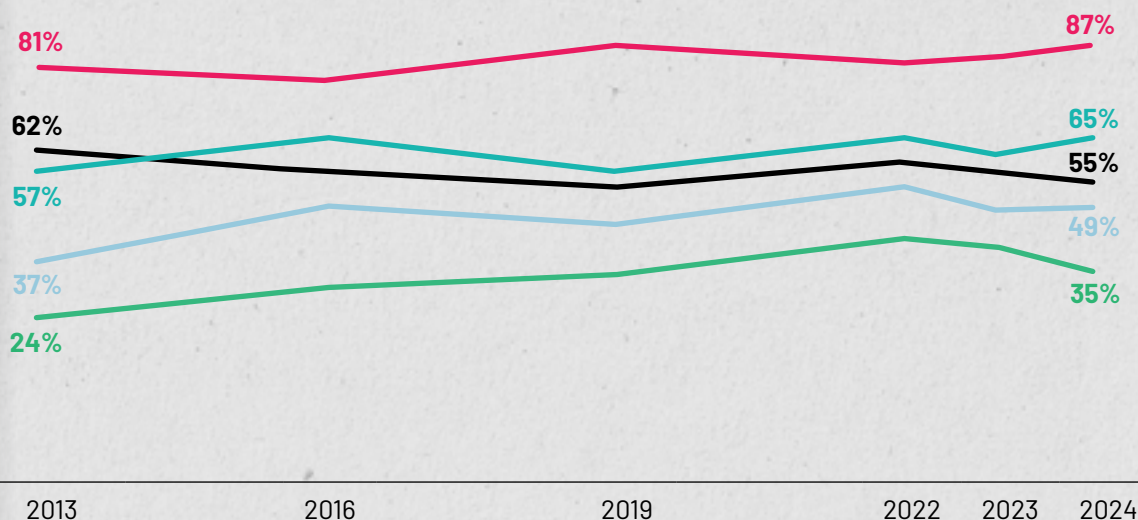
4. Desigualdad y conflictos de valores - La desigualdad continúa alimentando la fragmentación social, y los últimos datos de Ipsos Global Trends muestran que una gran mayoría de los ciudadanos del mundo (**77%**) está de acuerdo en que tener grandes diferencias en ingresos y riqueza es malo para la sociedad. Los hallazgos de la encuesta de datos de Ipsos Global Trends 2024 también muestran que el **77%** de los ciudadanos del mundo está de acuerdo en que *"En mi país, hay cada vez más conflictos entre personas que no comparten los mismos valores"*. Este conflicto de valores presenta desafíos para los comunicadores mientras elaboran estrategias sobre cómo participar en temas clave de importancia para varios grupos de interés, manteniéndose fieles a sus propios valores corporativos.

77%

de las personas está de acuerdo en que tener grandes diferencias en ingresos y riqueza es malo para la sociedad

% que está de acuerdo con 'la globalización es buena para mi país'

Clave: — China — EE.UU. — Francia — Argentina — Suecia



Base: Varía entre años. 2024 c.1,000 individuos por mercado

Fuente: Ipsos Global Trends 2024

Las nuevas reglas del juego

Enfrentando estas tendencias, los miembros del Consejo están navegando una serie de desafíos geopolíticos, que indican que los Directores de Comunicaciones ahora deben actuar menos como portavoces y más como ministros de asuntos exteriores. Y como los diplomáticos en 2025, su enfoque a menudo ha estado en los eventos en Washington. Los aranceles son una preocupación principal para muchos miembros del Consejo en todo el mundo, tanto por su probable impacto en las cadenas de suministro y las ganancias, como por la carga adicional impuesta a los CCO, de quienes se espera que entiendan, analicen y expliquen a la junta directiva lo que está sucediendo, en un entorno que cambia rápidamente.

"Podrías tener un punto de vista a las 6:00 AM... y otro a las 6:00 PM. ¿Cuánto de esto es real? ¿Cuánto de esto es una pose?" 🇺🇸

Como escribió Rod Cartwright en la edición de 2025 de su informe **Reputation, Risk and Resilience**, la interpretación y la capacidad de dar sentido son superpoderes de la comunicación de crisis. El impacto más amplio de la inestabilidad política y la polarización en los comunicadores corporativos es enorme, ya sea para separar la señal del ruido en las conversaciones sobre aranceles, reasignar recursos de las prioridades estratégicas para navegar por los marcos regulatorios en evolución en medio de políticas populistas en aumento, o ayudar a su organización a reevaluar cuándo hablar y cuándo permanecer en silencio sobre temas espinosos.

"Todos los recursos adicionales dentro de la función de asuntos corporativos se han dirigido hacia asuntos regulatorios y gubernamentales." 🇬🇧

83%

de los miembros del Consejo informan que sus organizaciones tienen planes formalizados para monitorear y cuantificar el riesgo geopolítico



Los conflictos en curso están exacerbando las preocupaciones sobre la continuidad operativa, necesitando una planificación de contingencia robusta y, a menudo, costosa, mientras que las regulaciones dispares sobre ESG, DEI y comercio exigen una mayor flexibilidad que nunca, y una estrategia informada por parte de los líderes de comunicación.

"El principal problema actualmente es transcribir la nueva legislación de EE. UU. en directrices... hay tres órdenes ejecutivas, las de DEI, género y cambio climático, que estamos traduciendo a: ¿qué significa esto para nuestras comunicaciones?" 

Sustentando todo esto se encuentra una incertidumbre económica generalizada. El entorno macroeconómico más amplio, incluida la inflación, las fluctuaciones monetarias y las recesiones económicas, está afectando el sentimiento del consumidor y los costos empresariales, mientras que los conflictos geopolíticos y las complejas relaciones globales están creando volatilidad, planteando desafíos tanto en la cadena de suministro como en los costos.

"Es la turbulencia, la turbulencia geopolítica y económica. Creo que es el ritmo de la imprevisibilidad y la falta de consistencia." 

Con las empresas enfrentando un conjunto tan robusto y dinámico de amenazas, el monitoreo y la planificación de riesgos se han convertido en un ejercicio más crucial. El **83%** de los miembros del Consejo informa que sus organizaciones tienen planes formalizados para monitorear y cuantificar los riesgos geopolíticos. Esto implica implementar soluciones para monitorear e informar sobre temas clave, planificación y análisis de escenarios, asegurar que los marcos de gestión de crisis estén completamente desarrollados y que el apoyo externo esté disponible y coordinado cuando sea necesario.

Esta es una adaptación permanente a una nueva realidad impredecible. Como explica un miembro del Consejo, *"La imprevisibilidad de los desarrollos geopolíticos, las sanciones y los conflictos internacionales es una barrera significativa, lo que hace que las medidas proactivas sean desafiantes"*. O, como dice otro, *"Cada mañana, miras las últimas noticias y piensas ¿qué nuevo infierno es este?"*

Enfrentando las complejidades de las cambiantes tendencias sociales y los riesgos geopolíticos, los líderes de comunicación se encuentran en una posición precaria. Mientras intentan enhebrar la aguja de un mundo con múltiples grupos de interés, ha surgido un nuevo conjunto de principios rectores.



El auge del 'Silencio Estratégico'

El cambio más significativo es el paso de un activismo generalizado a un compromiso altamente selectivo. Los datos muestran una clara tendencia hacia lo que llamamos 'Silencio Estratégico': una decisión deliberada y evaluada en función del riesgo de permanecer en silencio sobre temas que no son centrales para el negocio. Cuando se les pregunta si prefieren que su organización se pronuncie o permanezca en silencio sobre temas potencialmente divisorios, un tercio (**32%**) prefiere permanecer en silencio, uno de cada cinco (**21%**) indicó una preferencia por pronunciarse, mientras que casi la mitad (**47%**) cree que la decisión es altamente situacional y requiere un enfoque estratégico y matizado.

Esto es una respuesta directa a un mundo donde, como señala un miembro del Consejo, es *"cada vez más e increíblemente difícil para las organizaciones determinar a) cómo tomar una postura sobre algo y luego b) si deberían decir algo sobre esa postura"*.

Para las empresas globales, el desafío es agudo. Una declaración que resuena en un mercado puede desencadenar boicots en otro. Como explica un líder de una empresa con sede en EE. UU. en Europa, *"Geopolíticamente es muy desafiante... el panorama regulatorio definitivamente está cambiando... volviéndose más intervencionista y centrado en la soberanía"*. El resultado es un silencio necesario y estratégico sobre temas donde las consecuencias reputacionales superan el beneficio del compromiso.

¿Prefiere que su organización se pronuncie o permanezca en silencio sobre temas potencialmente divisorios?



Fortaleciendo el frente interno

A medida que la comunicación externa se vuelve más arriesgada, el enfoque se ha desplazado hacia adentro. Si bien las empresas pueden estar silenciando sus pronunciamientos externos sobre temas divisorios, muchas continúan invirtiendo y apoyando a sus empleados a través de sólidas iniciativas de DEI y ESG.

"Para nosotros, como una empresa altamente regulada con enormes contratos con el gobierno federal... tuvimos que hacer muchos cambios, no tanto en nuestros programas, porque en realidad éramos bastante moderados, sino más bien en cómo hablamos de ello y cómo lo comunicamos." 🇺🇸

"Creo que es más probable que permanezcamos en silencio externamente, pero que nos aseguremos de que internamente la gente sepa que cuenta con nuestro apoyo." 🇬🇧

Sin embargo, esto crea su propio conjunto de desafíos. La línea entre la comunicación interna y externa casi ha desaparecido. El activismo de los empleados, las diferentes opiniones políticas en la fuerza laboral y el riesgo de que los mensajes internos se filtren públicamente significan que la comunicación interna ahora requiere el mismo rigor estratégico que una campaña externa. Como señaló un miembro del Consejo, navegar la dinámica entre empleador y colaborador es ahora un tema prioritario, que abarca todo, desde los mandatos de regreso a la oficina hasta los cambios generacionales y la cuidadosa comunicación de los programas de DEI.

El ancla de la autenticidad

En un entorno donde decir menos es a menudo la opción más segura, los momentos en que una empresa elige hablar tienen un peso inmenso. El tercer y más crítico pilar es, por lo tanto, la autenticidad. Cuando el compromiso es necesario, debe estar inextricablemente vinculado al propósito central, los valores y las operaciones comerciales de la empresa, recordando la cita de Roy E. Disney: "Cuando tus valores son claros para ti, tomar decisiones se vuelve más fácil".

Un marco estructurado se vuelve indispensable para ayudar a las empresas a decidir cuándo participar en los problemas. Asegurando la consideración de las diferentes expectativas y necesidades de los grupos de interés, tanto externos (consumidores, clientes, legisladores, reguladores, inversores, etc.) como internos (colaboradores), el modelo PACE de Ipsos proporciona una guía clara para tomar estas decisiones de alto riesgo:

Pertinente – ¿La estrategia y las iniciativas de activación abordan los problemas clave que priorizan los grupos de interés?

Auténtico – ¿La empresa tiene una voz auténtica con respecto a este tema, es decir, es parte de nuestra misión y valores?

Creíble – ¿Podemos participar de manera creíble en este tema sin temor a ser percibidos como "greenwashing"? Y, ¿nuestras operaciones comerciales demuestran nuestra credibilidad en el tema?

Efectivo – ¿Nuestra estrategia y tácticas generan un progreso e impacto medibles frente al problema que buscamos abordar?

El panorama político

UNA PERSPECTIVA DE APAC

por Sally Braidwood

Aunque geográficamente y culturalmente distantes, los miembros del Consejo en la región de Asia Pacífico (APAC) están sintiendo el impacto de las políticas de la Administración Trump.

Sin embargo, EE. UU. no es el único motor de la complejidad geopolítica en una región que alberga a tres de las cinco economías más grandes del mundo (China, India y Japón) y a seis de cada diez ciudadanos del mundo. Así es como los miembros del Consejo en APAC están navegando este panorama.

Las actitudes hacia la globalización se mantienen optimistas a pesar de los vientos en contra políticos

En países como Malasia y Filipinas, los boicots públicos a empresas estadounidenses por la política exterior están cediendo cuota de mercado a competidores locales.

A pesar de esto, el apoyo a la globalización sigue siendo más fuerte en Asia que en Occidente. Por ejemplo, cuatro de cada cinco personas en China, Indonesia y Vietnam están de acuerdo en que la globalización es personalmente beneficiosa¹. Esta positividad se ve impulsada por el crecimiento económico de la región y la percepción de que los productos globales ofrecen una mayor calidad. Si bien la oportunidad es fuerte para las empresas globales que operan en Asia, el panorama operativo y de comunicaciones requiere un cuidado extremo

1 Ipsos Global Trends 2025



"Los movimientos sociopolíticos están teniendo un impacto tangible en nuestro negocio, interrumpiendo las cadenas de suministro y exponiéndonos al activismo y a los boicots, especialmente en mercados donde nuestra identidad como empresa estadounidense está politizada" 🇺🇸

Movilización en torno a los impredecibles aranceles de EE. UU.

La pura imprevisibilidad de la política arancelaria de EE. UU. ha obligado a los miembros del Consejo de APAC a movilizar equipos especializados para monitorear el cambio en tiempo real y adaptar las operaciones y cadenas de suministro en consecuencia. Algunos ven esto como la nueva realidad del comercio internacional.

"Herramientas económicas como los aranceles se utilizan cada vez más para impulsar resultados políticos, no solo económicos." 🇵🇭

Para aquellos que operan en países como Australia, que son aliados formales de Estados Unidos, esto crea un delicado acto de equilibrio: deben navegar públicamente los impactos negativos en los grupos de interés locales sin comprometer las relaciones con los grupos de interés gubernamentales. Señalan que deben andar con cuidado al hablar públicamente sobre los aranceles y el impacto negativo que tendrán en los empleados, consumidores y accionistas locales, sin que se vea que dañan la alianza estratégica de Australia con EE. UU. En respuesta, están viendo más reuniones informativas del gobierno con la industria y una mayor colaboración para encontrar un camino a seguir.



Desafiando la narrativa de la polarización

En un período de mayor riesgo geopolítico, decidir cuándo participar públicamente en temas divisorios es un desafío complejo. Los miembros del Consejo en APAC, al igual que sus pares globales, actúan cada vez más como *"la voz de la razón"*, asesorando al negocio sobre qué temas tratar públicamente y cómo matizar los mensajes para ser auténticos y evitar quedar atrapados en el discurso público negativo y politizado.

El sentimiento público y las encuestas de opinión son una herramienta clave para que los comunicadores recuerden al negocio que muchos mercados locales no están tan polarizados como EE. UU.

"Nuestros partidos políticos en realidad están de acuerdo en mucho en comparación con EE. UU." 🇺🇸

Aun así, el enfoque es cauteloso: hablar solo sobre temas que se alinean con los valores y la experiencia centrales, o utilizar organismos de la industria cuando el riesgo para una empresa individual es demasiado alto.

De 'Glocal' a 'Primero Local'

El enfoque *"glocal"* de adaptar los mensajes globales nunca ha sido más crítico. Los equipos en el mercado juegan un papel clave en la aplicación de una lente sociopolítica altamente localizada en las acciones y mensajes globales para garantizar que sean bien recibidos localmente. Para algunos, es un paso hacia un enfoque de *"primero local, luego global"*, que refleja el entorno operativo. En una región donde las fallas geopolíticas son cada vez más pronunciadas, el enfoque de *"primero local"* puede resultar ser la nueva piedra angular de la resiliencia empresarial.

"Hay tanta disrupción, que en realidad necesitamos centrarnos más en una estrategia de primero local." 🇺🇸



EL ACTO DE CUERDA FLOJA

Navegando la revolución de la IA

por **Jamie Letvinchuk**

A medida que el entusiasmo inicial en torno a la Inteligencia Artificial disminuye, los CCO deben caminar por la cuerda floja entre aprovechar su poder y mitigar sus profundos riesgos reputacionales.

Los comunicadores se enfrentan a los desafíos prácticos de la implementación ética y la naturaleza de "caja negra" de la tecnología, priorizando la supervisión humana y la alineación estratégica.

Hay una cierta arrogancia en la afirmación humana de la creación. Se ha argumentado que no creamos realmente nada. En cambio, simplemente editamos, combinamos y refinamos lo que ya existe. Vale la pena tener en cuenta esta perspectiva mientras nos encontramos en el precipicio de la revolución de la inteligencia artificial. Estamos manejando una tecnología que, en un sentido fundamental, no creamos, y cuyo funcionamiento interno sigue siendo una "caja negra" de una complejidad vertiginosa. Esto requiere no solo ambición, sino un profundo sentido de humildad.

Hoy, los líderes empresariales caminan por una cuerda floja difícil. La presión para adoptar la IA y demostrar ganancias de eficiencia inmediatas es inmensa. En las entrevistas para esta edición del Consejo de Reputación, el **89%** cree que la IA transformará fundamentalmente las operaciones comerciales. Sin embargo, esta prisa por implementar crea un acto de equilibrio de alto riesgo entre el progreso y la precaución. En el pasado, a menudo nos hemos inclinado hacia lo primero. Esta vez, uno de los costos de una caída podría ser nuestra reputación.

LA
OJA





El precio de la velocidad

La presión por mantener el ritmo es palpable. Lo vemos en el mercado, donde el gasto en IA generativa se está disparando. Lo vemos en las salas de reuniones, donde el mandato es claro: automatización, optimización e innovación, ahora mismo. Pero la velocidad, como dice el refrán, mata. Una implementación apresurada, sin las barreras de protección que proporcionan unas políticas éticas sólidas, puede provocar un daño significativo a la reputación.

Ya hemos visto historias de advertencia. McDonald's enfrentó una brecha en su sistema de recursos humanos impulsado por IA, no por un código malicioso, sino por un simple error humano en un despliegue apresurado. La reputación del Chicago Sun-Times se vio dañada después de que publicara una lista de lectura generada por IA que incluía algunos libros que ni siquiera existían.

Estos no son incidentes aislados. Son síntomas de la prisa por desplegar tecnología que no está completamente madura. Los principales proveedores de modelos fundacionales están compitiendo por llegar al mercado. El lanzamiento inicial de Grok-1 estuvo plagado de problemas de fiabilidad después de que comenzara a alinear sus opiniones con las publicaciones de Elon Musk, y OpenAI se vio

obligada a revertir una actualización después de que los usuarios notaran sus respuestas aduladoras y excesivamente complacientes. Este es un defecto preocupante cuando necesitamos que nuestros sistemas sean objetivos y confiables.

Todo apunta a un problema más profundo e inquietante. Si incluso los creadores están tropezando, ¿cómo pueden los adoptantes estar seguros? Nuestra propia investigación revela una marcada brecha de confianza, con solo el **11%** de los miembros del Consejo sintiendo que las políticas éticas existentes son suficientes para la adopción generalizada de la IA.

"Debido a que la IA está evolucionando tan rápidamente, cualquier cosa que se use públicamente y que la gente descubra que fue creada con IA, a menos que haya una explicación muy específica de qué partes provinieron de la IA, corres un riesgo." 



89%

de los miembros del Consejo cree que la IA transformará fundamentalmente las operaciones comerciales.

"Todo lo que se necesita es un 'deepfake' de un alto ejecutivo de una empresa que parezca estar en un lugar muy importante, entregando un mensaje muy importante, y el 'deepfake' entrega algo que es increíblemente perjudicial para los clientes o inversores, la sociedad. Y luego la empresa tiene que gestionar eso y lidiar con ello, e incluso si es falso, todavía puedo ver a empresas perdiendo gente por ello. Y luego necesitas gestionar la consecuencia reputacional de eso." 

Mirando dentro de la caja negra

El problema central radica en la interpretabilidad. No entendemos completamente cómo "*piensan*" estos modelos. Los modelos de razonamiento más avanzados actuales son en gran medida una caja negra. Un objetivo de los investigadores es crear una "*caja de cristal*", un sistema transparente para rastrear la lógica detrás de la salida de una IA. ¿Cómo podemos refinar verdaderamente una estrategia de comunicaciones o un algoritmo de búsqueda si la misma herramienta que estamos utilizando no puede explicar su razonamiento? Ipsos ya está investigando cómo mejorar la búsqueda con IA a través de la optimización de motores generativos (GEO), que reemplazará al SEO a medida que las personas continúen pidiendo información a su chatbot.

Esta caja negra está llena de datos de entrenamiento extraídos de la vasta e ingobernable extensión de la internet pública. ¿Qué sucede cuando un modelo internaliza una mentira, una pieza de desinformación sofisticada, y comienza a difundirla como un hecho? A nivel mundial, ya están creciendo las preocupaciones de que la IA amplificará la propagación de noticias falsas, un temor que subraya la necesidad urgente de sistemas confiables y verificables.

Más allá del revuelo

El entusiasmo inicial en torno a la IA está comenzando a disminuir, reemplazado por un realismo más sobrio. Las expectativas han cambiado. El año pasado, la conversación estaba dominada por el potencial. Este año, se trata de la práctica. Y la práctica está resultando más difícil que la teoría.

Nuestros datos muestran una caída reveladora en el número de miembros del Consejo que sienten que están usando la IA de manera "significativa" en sus trabajos diarios, cayendo al **43%** desde el **58%** en la edición anterior del Consejo de Reputación. Si bien muchos están experimentando, la adopción para tareas centrales y estratégicas sigue siendo tentativa.

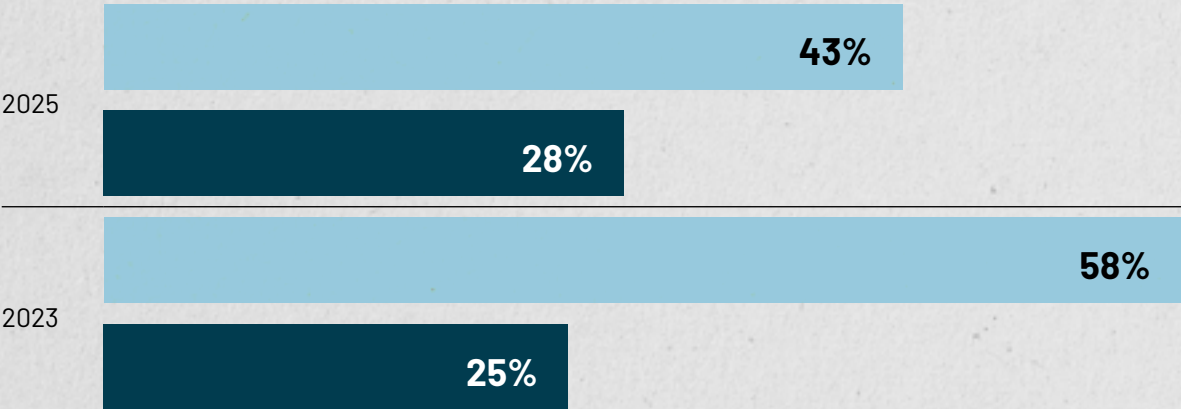
Hay una creciente sensación de que el mundo corporativo se está quedando atrás, atrapado entre la presión por implementar y el temor legítimo a los riesgos. Esta brecha entre la expectativa y la realidad solo intensificará la presión para moverse más rápido, lo que podría llevar a más errores no forzados.

"Para mí, la IA es una herramienta como cualquier otra, ¿verdad? Puede ser buena o mala, dependiendo del uso que le demos. Y como muchas otras herramientas que ya existen, si la dejas sin ningún control, sin ningún filtro, lo que salga de ella no será necesariamente bueno."



Estoy usando la IA de manera significativa en mi trabajo diario

Clave: ■ De acuerdo ■ En desacuerdo



Equilibrando la ambición con la alineación

Hay una delgada línea entre impulsar tu negocio hacia adelante y llevarlo al precipicio. El futuro no pertenece a los adoptantes más rápidos de la IA, sino a los más reflexivos.

En Ipsos, abogamos por un enfoque "HIAI" para obtener lo máximo de la Inteligencia Humana y la Inteligencia Artificial. El objetivo no es reemplazar la supervisión humana, sino aumentarla. La implementación debe hacerse de una manera que esté profundamente alineada con los valores del negocio y las expectativas de sus clientes. Esto significa hacer preguntas difíciles: ¿Esta aplicación mejora la experiencia de nuestro cliente o solo nuestro resultado final? ¿Hemos probado este sistema para detectar sesgos? ¿Podemos explicar sus decisiones a nuestros grupos de interés? ¿Esta herramienta está mejorando las capacidades de nuestros empleados o simplemente monitoreándolos?

A medida que avanzamos, la naturaleza de las comunicaciones corporativas evolucionará. Las tareas administrativas y de nivel de entrada, como redactar comunicados de prensa, monitorear

medios y compilar informes, se automatizarán cada vez más. Esto no es una amenaza, sino una oportunidad.

Nos libera a nosotros, los profesionales humanos, para centrarnos en lo que hacemos mejor: el pensamiento estratégico, el razonamiento ético y la construcción de relaciones genuinas. El futuro de nuestra función no radica en ser los editores más rápidos de contenido generado por IA, sino en ser los arquitectos más sabios de su uso.

No creamos la IA, pero la descubrimos y ahora está aquí para quedarse. Liderando con transparencia, exigiendo interpretabilidad y basando nuestras ambiciones en una dosis saludable de humildad, podemos asegurar que esta nueva y poderosa fuerza sirva para construir nuestras reputaciones, no para destruirlas.

"No me han sorprendido tanto como a mucha gente las capacidades. Encuentro que las alucinaciones y la precisión de muchas de las cosas no son fantásticas... vamos a un ritmo moderado, pero ciertamente tratando de averiguar cómo podemos adoptarla de una manera que tenga sentido y realmente agregue valor en lugar de simplemente hacerlo por decir que lo estamos haciendo." 🇺🇸



EL CCO M



Asesor de confianza y actor estratégico clave

por Anne Mitchell

El CCO moderno tiene más influencia que nunca. Trabajando en estrecha colaboración con el CEO y entre funciones, los miembros del Consejo no solo son los arquitectos principales de la narrativa corporativa, sino también un motor clave de la estrategia empresarial.

MODERNO

En una era marcada por el rápido cambio tecnológico, el mayor escrutinio de los grupos de interés y un mercado global cada vez más interconectado, el rol del director de comunicaciones (CCO) ha evolucionado de una función de apoyo a un imperativo estratégico. A medida que las corporaciones lidian con complejos panoramas reputacionales, sociales y regulatorios, los CCO ocupan una posición fundamental en la configuración de la narrativa corporativa, la salvaguarda de la reputación de la marca y la influencia en la dirección organizacional.

Confianza forjada en la turbulencia

En la base de la influencia del CCO se encuentra una relación de confianza mutua con el liderazgo ejecutivo, especialmente con el CEO. El **91%** de los miembros del Consejo dice que tiene acceso directo y suficiente al CEO, y el **95%** tiene el mismo acceso a los líderes de toda su organización. Un miembro del Consejo señala que, "Puedo enviar un mensaje de texto o llamar al CEO fuera del horario de oficina si es necesario", lo que ilustra el grado de integración y confianza que se ha vuelto central en el rol. Dicha confianza no es incidental; se cultiva a través de la consistencia, la transparencia y un valor estratégico demostrable.

Esta relación permite al CCO actuar como un confidente interno y un portavoz externo, asegurando la alineación entre funciones mientras proporciona un consejo sincero sobre temas sensibles. La gestión de las relaciones con los grupos de interés (inversores, reguladores, grupos de consumidores y los medios) sigue siendo central para el rol, pero esto se ha vuelto más crítico que nunca, ya que, como dice un miembro del Consejo, "El escrutinio está en todas partes". Cuando se confía en un CCO como socio estratégico, su capacidad para anticipar riesgos, elaborar mensajes y responder rápidamente puede mitigar significativamente el daño reputacional.

"Ha habido un cambio radical en la relación con el CEO. Ahora hay una creciente conciencia del valor estratégico de la comunicación en todas sus formas... se podría decir que la comunicación se ha convertido en un factor fundamental en la configuración de la propia estructura de la organización." 

El conector interfuncional

A medida que la confianza en los medios y los gobiernos continúa disminuyendo en la mayoría de los mercados, y el continuo auge de las redes sociales y la IA amenaza con enturbiar aún más las aguas reputacionales, los mensajes corporativos deben destacar con integridad y transparencia.

En este contexto, el rol del CCO se extiende más allá de la gestión del mensaje externamente, actuando como el garante de la claridad, la autenticidad y la efectividad, y en una capacidad más interorganizacional que antes. Con un rol cada vez más integrado centrado en salvaguardar la credibilidad y gestionar las expectativas de los grupos de interés, los miembros del Consejo ahora interactúan regularmente con equipos que abarcan legal, marketing, asuntos públicos, relaciones con inversores, riesgo y cumplimiento, finanzas, sostenibilidad y recursos humanos.

Un mandato en constante expansión

Con esta interfuncionalidad, y un ámbito que a menudo incorpora relaciones con los medios, comunicaciones internas, gestión de grupos de interés, divulgaciones de ESG, gestión de crisis y marca corporativa, los CCO tienen mucho en su plato.

Como señaló un miembro del Consejo, *"Hoy, la comunicación es más gerencial que nunca"*, subrayando la profundidad estratégica del rol, pero también la pura imposibilidad de asegurar meticulosamente que cada mensaje se alinee con los valores centrales y las expectativas de los grupos de interés. El rol de un CCO no es solo gestionar las percepciones externas, sino también inculcar el nivel justo de inteligencia reputacional en todo el negocio; suficiente para que los colegas estén empoderados para actuar como guardianes vigilantes de la marca, pero no tanto como para que su confianza supere su competencia. El objetivo final es crear una red de detectores de humo, no una pandilla de bomberos aficionados; una cultura de colaboración proactiva, donde el valor del consejo profesional de comunicaciones se entienda y se busque tempranamente.

Navegar estas complejidades exige resiliencia: el **67%** de los miembros del Consejo dice que las responsabilidades de su trabajo se han vuelto más difíciles de gestionar con el tiempo, pero las complejidades son las que abrieron la puerta para que los CCO tengan una mayor influencia en su organización, y los miembros del Consejo están *"emocionados"* por las oportunidades que presentan estos nuevos desafíos.

67%

de los miembros del Consejo dice que las responsabilidades de su trabajo se han vuelto más difíciles de gestionar con el tiempo

"La oportunidad de gestionar una gran complejidad realmente me emociona" 

"Estoy emocionado de que los asuntos corporativos se vuelvan más relevantes comercialmente y por la oportunidad de un trabajo sofisticado en asuntos corporativos al asesorar al negocio sobre cómo navegar estos cambios." 

"La necesidad de esa protección de la marca y la reputación, creo, se ha convertido en una prioridad empresarial de una manera nueva, dado el panorama externo. Y por eso creo que estás encontrando que los comunicadores tienen un mejor lugar en la mesa." 

De guardián a arquitecto

A pesar de su importancia estratégica, los CCO enfrentan una serie de desafíos, que incluyen cambios de liderazgo, incertidumbres regulatorias, tensiones geopolíticas y agitación social. Las organizaciones globales tienen la tarea de gestionar mensajes interculturales y el cumplimiento en todas las jurisdicciones, una tarea que se vuelve cada vez más compleja a medida que los mercados se diversifican y las sensibilidades regionales evolucionan. Lograr la consistencia sin erosionar la relevancia local es un equilibrio difícil de alcanzar.

El rol en evolución del CCO apunta a una función cada vez más estratégica dentro de la gobernanza corporativa. Muchos ahora ven la posición como instrumental en la configuración de políticas y la guía del cambio, no simplemente como guardianes de la reputación, sino como arquitectos de la estrategia organizacional.

Los miembros del Consejo están disfrutando de la satisfacción que proviene de servir como un asesor de confianza y un agente de cambio. Un miembro del Consejo articuló este cambio, describiendo su relación con el CEO como *"la mejor de mi vida, sinceramente. Por eso estoy aquí"*.

En esta capacidad, los CCO actúan como catalizadores internos, facilitando la innovación, incorporando la agilidad en los flujos de trabajo y asegurando que la organización pueda adaptarse rápidamente a los impactos externos o los cambios del mercado. Su influencia se extiende más allá de los mensajes para dar forma a la resiliencia en un mundo incierto, y con más de la mitad (**54%**) de los miembros del Consejo diciendo que están contentos con su equilibrio entre el trabajo y la vida personal, parecen estar asumiendo la responsabilidad adicional con soltura.

El estratega indispensable

La trayectoria del rol del director de comunicaciones subraya su importancia como arquitectos de la reputación corporativa y agentes de cambio estratégico. A medida que la complejidad de los grupos de interés y los canales continúa intensificándose, también lo hace la necesidad de que los CCO operen en el nexo del pensamiento estratégico y la comunicación articulada.

El CCO moderno:

PERSPECTIVA EUROPEA

por Ilaria Ugenti

"Un director de comunicación debe saber cómo integrarse en el proceso de planificación estratégica y acompañar la transformación de la empresa." 

El cambio global hacia el director de comunicaciones como un socio estratégico central se refleja poderosamente en toda Europa. Sin embargo, mientras que los comunicadores a nivel mundial operan en una turbulencia persistente, los miembros del Consejo a ambos lados del Atlántico están experimentando dos tipos de tormentas muy diferentes.

El epicentro vs. el efecto dominó

La diferencia más significativa entre EE. UU. y Europa radica en la fuente percibida de la turbulencia. Mientras que los miembros del Consejo en Estados Unidos sienten que están experimentando las cosas desde el epicentro de la disrupción, sus homólogos europeos a menudo enmarcan esta turbulencia como una fuerza externa que debe ser gestionada. Están lidiando con el efecto dominó de la política y las políticas de EE. UU., una dinámica que los obliga a navegar el "sentimiento anti-estadounidense" y adaptarse a decisiones tomadas a miles de kilómetros de distancia.

"Creo que si tienes una presencia europea, sientes este sentimiento anti-estadounidense mucho más marcadamente que en el Reino Unido. Ahora ven una necesidad existencial de desarrollar soluciones europeas... siempre hubo un elemento de confianza y asociación que se ha roto." 

La presión de entregar más con menos

Otro diferenciador clave para muchas funciones de comunicación europeas es el desafío de operar con equipos y presupuestos más ajustados en relación con otros departamentos. Esto ejerce una inmensa presión sobre los CCO para demostrar valor y eficiencia, un desafío central que exige un enfoque estratégico y centrado en el impacto desde el principio.

Este entorno significa que cada acción debe ser justificada, y cada éxito debe ser claramente articulado al negocio, haciendo de la lucha por los recursos y la influencia una prioridad constante.



Humanizar la alta dirección

Los miembros del Consejo en Europa también informan de crecientes esfuerzos para ir más allá de los mensajes corporativos tradicionales y fomentar una comunicación más frecuente y auténtica por parte de sus ejecutivos. Esto a menudo implica entrenar a los líderes para que sean más visibles en varios canales, incluidas las plataformas internas y las redes sociales, para construir una conexión más directa y cercana tanto con los empleados como con los grupos de interés externos.

"La relación definitivamente se ha intensificado, pero el rol del CEO también ha cambiado. En el pasado, hace unos 10 años o antes de la Covid, el CEO era un portavoz muy institucional, involucrado en pocos anuncios o momentos de visibilidad que se gestionaban cuidadosamente. Con los años, hemos trabajado para humanizar la empresa, presentando al CEO en más contextos como un comunicador de las acciones de la empresa, no solo como un anunciador de las principales operaciones comerciales." 

Consejo sincero y desafío reflexivo

La relación entre los CEO y los líderes de comunicación no está exenta de problemas. Algunos miembros del Consejo informan dificultades para obtener suficiente tiempo y atención de sus CEO, dadas las numerosas demandas en las agendas ejecutivas.

"Diría que la relación es muy, muy buena. El CEO ve el valor de las comunicaciones y nos considera socios de confianza. Mi desafío en mi rol es que es un CEO global, probablemente en un país diferente cada pocos días, por lo que su tiempo para las comunicaciones es bastante limitado." 

Otros mencionan la necesidad de demostrar continuamente el valor de la comunicación al liderazgo, particularmente en organizaciones donde la función es relativamente nueva o infravalorada.

"La relación es desafiante, ya que las comunicaciones corporativas a menudo son infravaloradas. Hay un esfuerzo continuo por explicar la necesidad de una gestión sólida de la reputación de la marca y las comunicaciones internas." 

Sin embargo, la turbulencia persistente del entorno externo ha elevado la importancia del CCO, quien puede proporcionar el consejo sincero necesario para navegar la incertidumbre.

“El CEO entiende que incluso cuando comparto verdades incómodas, siempre estoy pensando en los mejores intereses de la empresa.” 🇫🇷

La relación entre los CEO y los líderes de comunicación en Europa está evolucionando hacia una asociación más estratégica. Si bien persisten los desafíos, la tendencia es clara: la comunicación se ve cada vez más como una función vital que contribuye significativamente al éxito organizacional.

“Les gusta el desafío reflexivo... No hay nada peor que una persona que dice sí a todo en comunicaciones... Una persona que dice sí a todo puede simplemente decirte lo que quieres oír, pero esa no es la forma en que un periodista te va a hablar.” 🇬🇧



Investigación de reputación:

VER MÁS ALLÁ DE LO EVIDENTE

En un mundo impredecible, el instinto ya no es suficiente. La investigación de reputación es una herramienta indispensable para los CCO, permitiéndoles dar forma a una estrategia proactiva y demostrar su valor en el lenguaje de la sala de reuniones.

En la policrisis, donde el entorno externo se define por la volatilidad y la agenda de noticias está en constante cambio, el instinto ya no es una guía confiable. Para navegar este nuevo estado de las cosas se requiere una brújula basada en datos: una comprensión objetiva y basada en evidencia

del panorama reputacional. Para los principales comunicadores del mundo, esto no es un lujo, sino una necesidad.

Por lo tanto, no es de extrañar que una abrumadora mayoría (**88%**) de los miembros del Consejo realice investigaciones de reputación. En su nivel más fundamental, proporciona una verificación esencial de la realidad, alejando la función de la anécdota y la suposición hacia la verdad empírica.

Un miembro del Consejo explica que la investigación *"nos ancla en algunas realidades y, en lugar de solo una corazonada, nos da información que podemos analizar y, con suerte, actuar sobre ella, algo que no tendríamos de otra manera"*. En un mundo de narrativas internas contrapuestas y minorías vocales, este punto de vista objetivo es invaluable.

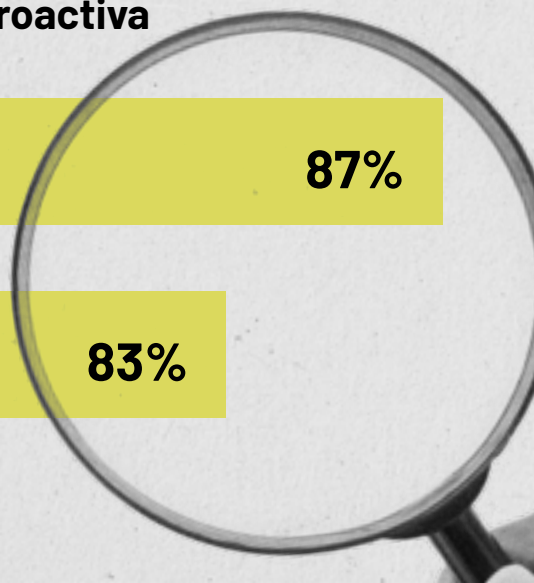
La investigación de grupos de interés es el insumo crítico para la estrategia proactiva

Miembros del Consejo que utiliza la investigación de grupos de interés para preparar la reputación de su organización para el futuro

87%

Miembros del Consejo que utiliza la investigación de grupos de interés para construir o modificar su estrategia de comunicación

83%



Ver más allá de lo evidente

Más allá de una simple verificación de la realidad, la investigación es el insumo crítico para la estrategia proactiva. El **87%** de los miembros del Consejo utiliza la investigación de grupos de interés para preparar la reputación de su organización para el futuro, y el **83%** la utiliza para construir o modificar su estrategia de comunicaciones. Proporciona lo que un miembro describió como la "*capacidad de ver más allá de lo evidente*", ayudando a los líderes a anticipar problemas emergentes (**74%**) y, crucialmente, a comprender lo que sus grupos de interés clave realmente piensan (**91%**). Esta visión permite a los comunicadores ir más allá de una postura reactiva y comenzar a dar forma a la agenda.

El lenguaje de la sala de reuniones

Este enfoque basado en la evidencia también es una herramienta poderosa internamente. En la batalla por los recursos y la influencia, los datos sólidos permiten al CCO hablar el lenguaje de la sala de reuniones. Varios miembros señalaron que la investigación les da "*fuerza en el argumento*" para defender el presupuesto y demostrar el vínculo tangible entre la comunicación y los resultados comerciales. Ayuda a "*tomar mejores decisiones, lo que contribuye a defender la financiación y los recursos*", transformando la reputación de un concepto nebuloso en un activo medible que exige atención.

Esto no quiere decir que el valor de la investigación sea siempre evidente dentro de una organización. Muchos miembros del Consejo reconocieron el desafío de asegurar el apoyo de la alta dirección, enfrentando equipos de liderazgo que sienten que "*sabemos en nuestro instinto lo que está pasando*". Este escepticismo subraya la importancia de hacer que la investigación no solo sea perspicaz, sino también aplicable, conectando los datos directamente con los imperativos comerciales y las prioridades estratégicas.

En última instancia, en un entorno definido por la incertidumbre, el caso para la investigación de reputación nunca ha sido más convincente. Es el mecanismo que permite a los líderes comprender su posición comparativa, anticipar riesgos y justificar su estrategia con confianza. A medida que el rol del CCO continúa evolucionando de transmisor de sentido a impulsor estratégico, la visión basada en datos es el combustible para el viaje.

"En un mundo donde los presupuestos son ajustados, tener datos para respaldar lo que sé intuitivamente significa que puedo usar el lenguaje de la sala de reuniones para argumentar a favor de la inversión en reputación de una manera que no podría si confiara únicamente en mis instintos." 

La paradoja del ROI:

REDEFINIENDO EL VALOR DE LOS ASUNTOS CORPORATIVOS

Los CCO están redefiniendo el valor al vincular las comunicaciones directamente con los objetivos comerciales, alejándose de la búsqueda de una única métrica financiera hacia un futuro donde la IA finalmente podría hacer tangible lo intangible.

“Es muy difícil, es mi sueño. Pero he estado intentando durante años crear un modelo que funcione.” 

Es un desafío con el que la alta dirección ha lidiado durante décadas: cómo cuantificar el retorno de la inversión (ROI) para los asuntos corporativos. En una era de toma de decisiones basada en datos, la función más responsable de dar forma a la reputación de una empresa a menudo ha tenido dificultades para traducir su impacto en una métrica financiera clara. Pero el cambio podría estar en el aire. Las entrevistas para esta edición del Consejo de Reputación sugieren que, en lugar de perseguir una cifra de ROI única y elusiva, los líderes de comunicación de hoy están incorporando una nueva definición de valor más holística directamente en la estrategia empresarial.

Más allá del resultado final

Los miembros del Consejo están de acuerdo en que no hay una única forma de medir el valor de su trabajo. Pero aceptan que los días de intentar calcular el éxito después del final de una campaña han terminado.

Alinear los objetivos de comunicación con los objetivos comerciales desde el principio ha llevado a un enfoque en métricas que, aunque no siempre se expresan en términos monetarios, tienen un impacto directo e innegable en el resultado final. Los CCO ahora están evaluando su trabajo en función de su capacidad para construir y proteger la reputación y la salud de la marca, asegurar una licencia para operar a través de la defensa estratégica y fomentar un profundo compromiso de los grupos de interés con los colaboradores, las comunidades y los organismos gubernamentales. Argumentan que estos activos intangibles son los que permiten a una empresa navegar crisis, influir en políticas y atraer talento, todo lo cual tiene profundas consecuencias financieras.

The AI Game-Changer?

A pesar de este progreso, muchos miembros del Consejo sienten que las herramientas no han seguido el ritmo de la complejidad de sus roles. Aquí es donde ven la próxima frontera.

Hay una sensación palpable de que la Inteligencia Artificial y el big data serán los puntos de inflexión, ofreciendo el potencial de ir más allá de la medición histórica y hacia el análisis predictivo. La esperanza es que la IA finalmente proporcione las métricas sofisticadas necesarias para cuantificar la influencia y pronosticar el riesgo reputacional con mayor precisión.

"Hay mucha falta de innovación en esto, a menudo trabajamos a ciegas y con poca información confiable para trabajar." 

Demostrando influencia estratégica

Los miembros del Consejo pintan una imagen clara de la evolución del CCO moderno. Para demostrar valor, deben ser socios estratégicos proactivos, no mensajeros reactivos. El nuevo manual para el ROI implica incorporar las comunicaciones en la estrategia desde el primer día, medir el éxito frente a un amplio tablero de objetivos alineados con el negocio y promover la adopción de nueva tecnología para hacer tangible lo intangible. Para los líderes de comunicación de hoy, demostrar el retorno de la inversión ya no se trata solo de defender un presupuesto; se trata de demostrar una influencia estratégica indispensable.



LA EVOLUCIÓN

Pragmatismo en lugar de proclamaciones

por **Marcus Burke**

La presión política y una crisis de credibilidad están forzando una retirada estratégica de los pronunciamientos públicos sobre ESG, incluso mientras sus principios fundamentales se arraigan más profundamente que nunca en las operaciones comerciales. Bienvenidos a la era pragmática de ESG.

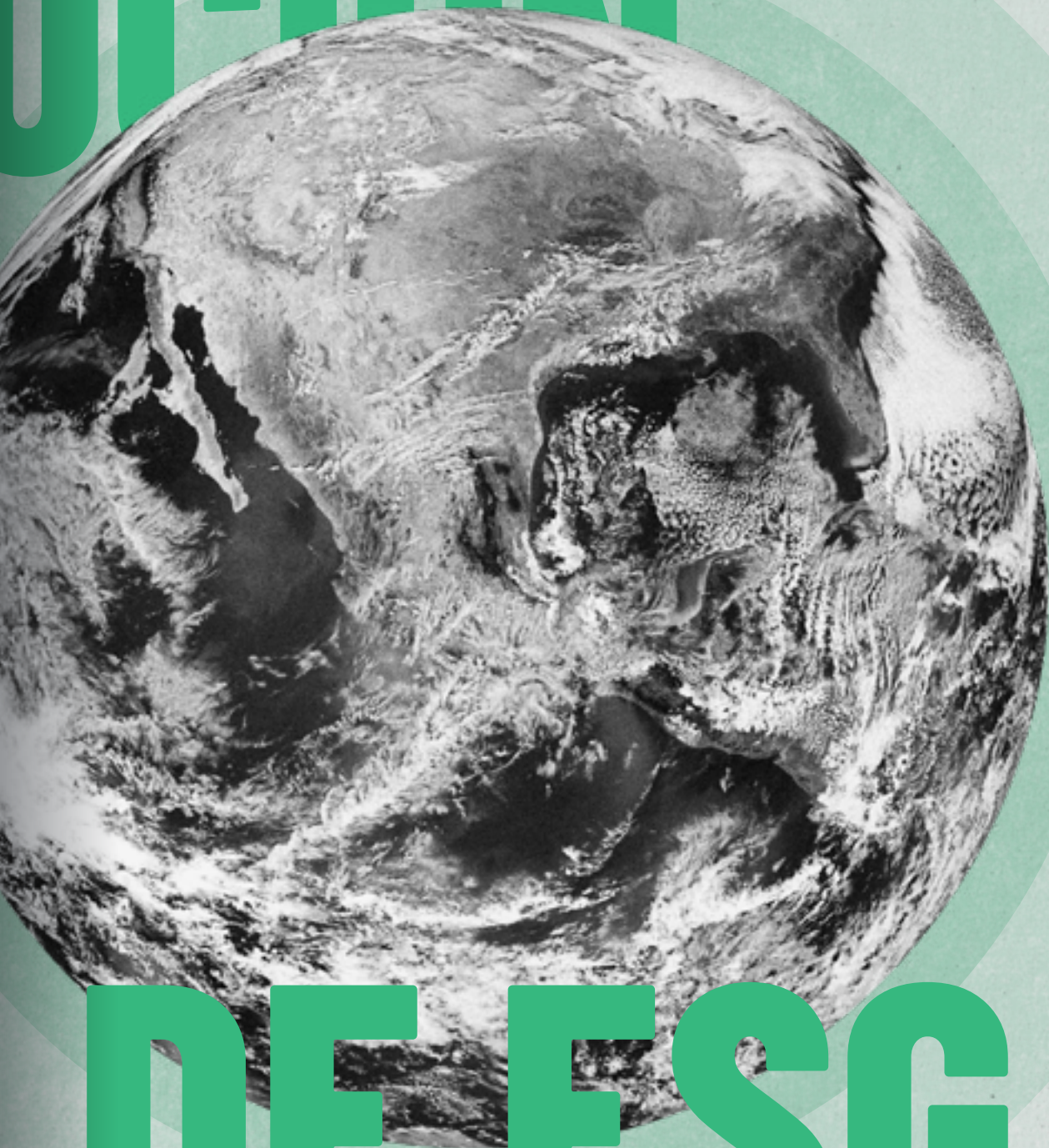
ESG está experimentando una recalibración profunda y necesaria. Durante años, una creciente ola de expectativas de los grupos de interés, demanda de los inversores y presión social impulsó a ESG desde la periferia corporativa hasta el núcleo estratégico.

Hoy, esa ola se encuentra con una poderosa contracorriente de inestabilidad geopolítica, incertidumbre económica aguda y una polarización política profundamente arraigada que ha convertido las prácticas comerciales responsables en un campo de batalla cultural. Como se identificó en el Informe del Consejo ESG de Ipsos 2025, esta tendencia se ha acelerado, colocando a los miembros del Consejo en la primera línea de esta policrisis mientras caminan por una línea cada vez más fina entre el propósito y el pragmatismo. La era de las grandes proclamaciones públicas está dando paso a un enfoque más cauteloso, calculado y centrado internamente.

Sin embargo, caracterizar este cambio como una simple *"retirada"* sería malinterpretar el momento. Los datos y las ideas de los CCO en nuestro Consejo de Reputación reflejan los de sus homólogos, los Directores de Sostenibilidad, en el Consejo ESG, revelando una historia mucho más matizada: un reajuste estratégico, nacido de una crisis de credibilidad y una búsqueda urgente de resiliencia. Mientras que el lenguaje de ESG está siendo cuestionado y los compromisos públicos se están silenciando, los principios fundamentales que lo sustentan están, paradójicamente, arraigándose más profundamente en el ADN operativo de los negocios.

Como ya hemos mencionado, el desafío central para los comunicadores corporativos en 2025 ya no es si participar en estos temas, sino cómo navegar una nueva realidad compleja donde el silencio estratégico puede ser más potente que un comunicado de prensa, y donde el valor a largo plazo se forja no en el volumen de la comunicación, sino en la autenticidad de la acción.

urión



DE ESG

¿Objetivos globales o juego político?

En los Estados Unidos, un panorama de políticas federales cambiante ha provocado una recalibración corporativa significativa, creando una marcada divergencia con el sentimiento global. Un abrumador **97%** de los miembros del Consejo en los EE. UU. está de acuerdo en que *"Las empresas serán más cautelosas con sus comunicaciones sobre ESG en los próximos doce meses"*, mientras que el **96%** cree que *"Algunos líderes en el sector corporativo están diluyendo sus compromisos con ESG"*, cifras que superan con creces los promedios globales.

Esta cautela se sustenta en un escepticismo más profundo; cuando se les pregunta si *"un mal desempeño en ESG ahora tiene consecuencias materiales"*, solo el **29%** de los líderes de EE. UU. está de acuerdo, en comparación con el **60%** a

nivel mundial. Sin embargo, esta retirada ejecutiva no se refleja en el capital institucional, con votos de los accionistas que rechazan consistentemente las propuestas anti-ESG¹.

En contraste, la trayectoria de ESG en Europa se define por la consolidación regulatoria, no por el repudio político. Marcos como la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD) han incorporado ESG en el cumplimiento obligatorio, creando una salvaguardia contra la reacción negativa. El principal desafío aquí no es un retroceso, sino la complejidad del refinamiento. El intento de la Unión Europea de reducir los requisitos de informes en un **25%** ha creado confusión para las empresas que ya han invertido mucho en el cumplimiento, una situación que algunos han denominado *Verschlimmbesserung*: un esfuerzo por mejorar algo que solo lo empeora².

96%

de los miembros del Consejo en los EE. UU. cree que los líderes del sector corporativo están diluyendo sus compromisos con ESG



1 The DEI & ESG retreat isn't just bad business, it's cowardly. We define who we are in moments of fear, and it's time to make a stand | Fortune
 2 Europe's attempted bonfire of red tape is impressing no one (economist.com)
 3 Anti-ESG Proposals Surged in 2024 But Earned Less Support (harvard.edu)

La ventaja duradera frente a vientos en contra

A pesar del entorno turbulento y la divergencia entre EE. UU. y Europa, el caso de negocio fundamental para ESG sigue siendo notablemente sólido en muchas partes del mundo. La creencia de que *"las iniciativas ESG proporcionan una ventaja competitiva para atraer y retener talento"* se mantiene firmemente. El **81%** de los miembros del Consejo está de acuerdo con la afirmación, e incluso en mercados más escépticos como EE. UU., más de dos tercios (**68%**) están de acuerdo.

Esta propuesta de valor se extiende mucho más allá de los recursos humanos. Los miembros del Consejo ven los principios que sustentan ESG como esenciales para la resiliencia empresarial a largo plazo, con un **64%** de acuerdo en que los *"planes de una empresa en torno a ESG tienen una influencia significativa en la estrategia"*, y una proporción similar (**60%**) cree que *"un mal desempeño en ESG ahora tiene consecuencias materiales"*.

Esta perspectiva centrada en el inversor es cada vez más compartida por el capital institucional a nivel mundial. A pesar del ruido político, muchos grandes inversores siguen centrados en los fundamentos, viendo los factores ESG como indicadores críticos de riesgo financiero y calidad operativa. Esto se refleja claramente en los patrones de votación de los accionistas. Si bien el número de propuestas anti-ESG ha aumentado, su impacto ha sido mínimo. Durante la temporada de representación de 2024, por ejemplo, tales propuestas recibieron un apoyo promedio de solo alrededor del **2%**³. Esto demuestra una alineación poderosa y consistente entre la gestión corporativa y el capital institucional sobre el caso de negocio central para ESG.



La retirada calculada del foco de atención

La evolución de ESG se desarrolla en un contexto de intenso escrutinio y lo que los miembros del Consejo describen como una *"profunda crisis de credibilidad"*. Años de *"greenwashing"* han generado una profunda desconfianza entre los grupos de interés. Este escepticismo, junto con un clima político volátil, es un motor principal detrás de un cambio significativo en las comunicaciones corporativas. Reflejando las opiniones en los EE. UU., el **80%** de los miembros del Consejo a nivel mundial cree que las empresas serán más cautelosas con sus comunicaciones sobre ESG en los próximos doce meses.

Este movimiento deliberado hacia el *"silencio estratégico"* es una decisión racional impulsada por la mitigación de riesgos y el temor a las repercusiones públicas y políticas. La experiencia bien publicitada de empresas de consumo que enfrentaron una reacción pública significativa y una disminución de las ventas después de lanzar iniciativas sociales sirve como una historia de advertencia que resuena en las salas de reuniones.

80%

de los miembros del Consejo cree que las empresas serán más cautelosas con las comunicaciones sobre ESG en los próximos 12 meses

Esto ha llevado a una clara tendencia en la que una fuerte mayoría de los miembros del Consejo a nivel mundial (**75%**) está de acuerdo en que *"algunos líderes en el sector corporativo están diluyendo sus compromisos con ESG"*.

Esto no es necesariamente un abandono de las iniciativas subyacentes en sí mismas. En cambio, representa un reencuadre estratégico hacia la materialidad empresarial y el cumplimiento no negociable.

Añadiendo otra capa de complejidad está el entorno regulatorio fragmentado. Las corporaciones multinacionales deben navegar un desconcertante mosaico de reglas, enfrentando estrictos requisitos de divulgación de la CSRD de la Unión Europea mientras confrontan simultáneamente estatutos anti-ESG en otras jurisdicciones. Este latigazo regulatorio hace que una estrategia de comunicaciones global unificada sea casi imposible y crea riesgos legales significativos.





está de acuerdo en que los planes de una empresa en torno a ESG tienen una influencia significativa en la estrategia

La integración creciente del principio

Agravando el desafío de las comunicaciones está el creciente consenso de que el propio término "ESG" ya no es adecuado para su propósito. Cuando se les pregunta si *"el término 'ESG' describe bien lo que una empresa está haciendo en cada una de estas áreas"*, solo un tercio de los miembros del Consejo está de acuerdo, con frustraciones particularmente agudas en los EE. UU., donde esa cifra cae a uno de cada diez (**11%**).

Esta insatisfacción generalizada con la etiqueta no señala un rechazo de los principios subyacentes. Por el contrario, indica una maduración del campo. Las empresas están yendo más allá del acrónimo politizado para centrarse más específicamente en los temas que son relevantes para su negocio, como el riesgo climático, la escasez de agua y la equidad en la fuerza laboral. La mayoría de los miembros del Consejo (**52%**) está de acuerdo en que *"ESG está cambiando fundamentalmente la forma en que operan las empresas hoy en día"*, una cifra que se eleva al **65%** en Europa y al **86%** en América Latina. En contraste, solo el **19%** de los miembros del Consejo de EE. UU. está de acuerdo, con más de la mitad (**52%**) inseguros, lo que refleja una profunda cautela en la alta dirección estadounidense.

Sin embargo, esta cautela ejecutiva no parece estar afectando negativamente las relaciones con los grupos de interés hasta ahora. La proporción de miembros del Consejo estadounidenses (**67%**) que están de acuerdo en que *"Los grupos de interés perciben los compromisos ESG de nuestra empresa como auténticos e impactantes"*, coincide estrechamente con la proporción global (**71%**). Esto sugiere que, a pesar de la retórica política, el trabajo sustantivo que las empresas están haciendo todavía resuena con las audiencias que más importan.

La trayectoria final para ESG, como prevén los miembros del Consejo, es una de *"una transformación gradual pero radical"* donde sus principios se convierten en parte del ADN de una empresa. Esta integración cada vez más profunda es donde está ocurriendo la verdadera evolución, lejos del foco público. Es un cambio de un enfoque genérico de marcar casillas a uno personalizado y estratégico, donde los equipos de finanzas incorporan el riesgo climático, las auditorías de adquisiciones, los estándares laborales y los diseños de I+D para la circularidad. Este es un proceso que es menos visible para el público, pero infinitamente más impactante y resistente a los impactos externos.

El camino pragmático a seguir

Mirando hacia el futuro, el camino a seguir estará definido por el pragmatismo, un enfoque implacable en la creación de valor a largo plazo y un compromiso con la innovación. Las empresas que prosperen no serán las que griten más fuerte, sino las que silenciosamente y diligentemente construyan resiliencia integrando prácticas sostenibles en el tejido mismo de su estrategia central. Entenderán que gestionar su huella ambiental, invertir en su gente y mantener una gobernanza sólida no están separados del éxito financiero, sino que, de hecho, son requisitos previos para ello.

El acrónimo "ESG" bien podría desaparecer del léxico corporativo, pero los imperativos fundamentales que representa solo crecerán en importancia. La pregunta ya no es si la sostenibilidad importa, sino si las organizaciones están construyendo la fuerza operativa y estratégica necesaria para prosperar en un mundo donde es una realidad inevitable y definitoria.

La evolución de ESG

EN AMÉRICA LATINA

por Priscilla Branco

La importancia de la agenda ESG en América Latina está estrechamente ligada a las realidades distintivas y complejas de la región. Clasificada consistentemente como la región más desigual del mundo⁴, la desigualdad de ingresos está profundamente entrelazada con la fragilidad institucional, los riesgos socioambientales y los elevados niveles de delincuencia y violencia. En entornos donde la acción gubernamental a menudo no logra proporcionar un bienestar básico, la investigación de Ipsos indica una creciente demanda social de participación del sector privado.

El imperativo ESG de LATAM

A pesar de estas persistentes barreras estructurales, América Latina posee un potencial significativo para liderar el desarrollo sostenible al fusionar el crecimiento económico con la gestión ambiental y la inclusión social. La región alberga una rica biodiversidad y vastos recursos naturales que, si se gestionan de manera responsable, podrían sustentar iniciativas de sostenibilidad innovadoras arraigadas tanto en la tecnología moderna como en el conocimiento tradicional. Es importante destacar que las soluciones de sostenibilidad deben adaptarse a las condiciones locales; la importación de modelos extranjeros tiende a fracasar sin una contextualización adecuada.

ESG está cambiando fundamentalmente la forma en que operan las empresas hoy en día
(% de acuerdo)

El rol de los negocios

La sociedad exige cada vez más acción, y el sector privado debe desempeñar un papel central. La mayoría de los miembros del Consejo en América Latina están de acuerdo en que ESG sigue siendo una ventaja competitiva, incluso cuando el acrónimo enfrenta una reacción global. Cabe destacar que el **86%** de los miembros del consejo latinoamericanos cree que las iniciativas ESG están transformando los negocios, frente al **52%** a nivel mundial.

"No es posible mantener la trayectoria actual sin causar un daño significativo al planeta. La reducción de emisiones es esencial. Parece claro que el sector privado no abandonará esta agenda ni retrocederá en sus compromisos. Muchos gobiernos de todo el mundo también continuarán adoptando esta postura." 

LATAM

86%

Total

52%



"Quizás veamos una desaceleración de las iniciativas, ya que el entorno puede volverse más hostil. Sin embargo, la tendencia más amplia parece innegable." 🇧🇷

ESG como oportunidad comercial

En un momento en que las iniciativas ESG pueden ser vistas como financieramente inviables, los miembros del Consejo destacan los posibles ahorros de costos derivados de una mayor eficiencia, a medida que el ritmo de la innovación reduce gradualmente los costos de implementación de iniciativas sostenibles en muchos sectores.

“Creo que ahora estamos entrando en un escenario donde las políticas ESG pueden implementarse a un costo menor, donde realmente ayudan a las empresas a reducir los costos de producción y a recortar los gastos operativos directos.” 🇧🇷

“Cuando hablamos de economía circular aquí, también estamos hablando de generación de ingresos.” 🇧🇷

Las iniciativas ESG son, por lo tanto, mucho más que una simple forma de buscar una imagen corporativa más fuerte. Los miembros del Consejo las ven como un pilar de resiliencia, mitigación de riesgos, reputación, defensa social e innovación.

Expectativas de la Generación Z

Más allá de las operaciones, los miembros del Consejo reconocen cada vez más a ESG como vital para atraer y retener talento, especialmente de las generaciones más jóvenes. La Generación Z ahora representa más de 160 millones de personas en América Latina, alrededor del **30%** de la población, y será fundamental para el mercado laboral para 2030.

Aunque lejos de ser homogénea, la Generación Z de América Latina comparte una visión crítica y, a veces, desencantada de la sociedad. Esta cohorte es notablemente franca sobre la discriminación racial y de color, lo que hace que las iniciativas de DEI sean particularmente significativas. El contexto social único da forma tanto a las expectativas como a las respuestas corporativas, especialmente en Brasil.

“Si sugirieras que la diversidad perdería terreno dentro de las empresas brasileñas, la población negra simplemente no lo aceptaría... este es un movimiento social, y el contexto aquí es muy diferente al estadounidense.” 🇧🇷

Las iniciativas ESG proporcionan una ventaja competitiva para atraer y retener talento

LATAM
(% de acuerdo)

96%

Total
(% de acuerdo)

81%





Mayor pragmatismo en las comunicaciones de ESG

A pesar de una perspectiva general optimista en comparación con los Estados Unidos, persisten desafíos sustanciales, especialmente la politización de la agenda ESG y la proliferación de noticias falsas.

Aunque la polarización es un tema candente en varios países del mundo, es particularmente sensible en algunos países de América Latina, como Perú y Brasil. La sensación de que el "sistema está roto" trae consigo una desconfianza hacia los representantes del statu quo, como los líderes empresariales. Las comunicaciones de las empresas deben ser percibidas como creíbles y auténticas por los consumidores, lo que lleva a estrategias más pragmáticas por parte de los líderes corporativos.

Si bien algunas tendencias que dan forma al movimiento anti-ESG se sienten en la región, América Latina está experimentando un momento distintivo. A pesar de los contratiempos, ESG, o cualquier marco que abogue por la inversión social y ambiental, continúa resonando con la mayoría. El ritmo del cambio es impredecible, y los comunicadores siguen siendo guías esenciales para las empresas que navegan estos tiempos turbulentos.

"No podemos dejar de hablar de descarbonización, transición energética y todo lo demás que viene con ello. [Pero] una vez que los temas estructurales se convierten en batallas políticas, el diálogo se vuelve mucho más difícil. Entonces, el desafío es cómo mantener los compromisos e impulsar la agenda de sostenibilidad mientras se interactúa con una audiencia enardecida. Para hacer eso, necesitamos pragmatismo." 🇧🇷

Conclusiones:

CÓMO PROSPERA EN EL CAOS

por Tom Fife-Schaw

¿Es hora de un nuevo manual de estrategia para el CCO?

Las fuerzas y desafíos mencionados por los miembros del Consejo y cubiertos en este informe muestran que el terreno ha cambiado irrevocablemente. Los comunicadores ya no gestionan problemas ordenados y distintos, sino que navegan una "policrisis" implacable.

Esto exige más que un cambio incremental. Requiere una filosofía nueva, más cautelosa y profundamente pragmática. Aunque los miembros del Consejo a menudo hablan de prosperar en tiempos de crisis, los antiguos manuales de estrategia pueden ya no ser suficientes. Hay algunas señales de que una era de crecimiento global se está desacelerando. Estamos viendo un retroceso de las normas de la globalización y un alejamiento del multilateralismo. Las reglas están cambiando. Se necesitan nuevas ideas y principios para navegar a través de lo que en Ipsos describimos como 'La Década Incierta'.

Tiempos como estos son propicios para el operador hábil, el de mente estratégica que entiende que a veces el silencio dice más que mil palabras. En esta última edición, hay signos de una reevaluación radical del rol, la estrategia y la voz del CCO. Entonces, ¿cómo se ve el éxito? ¿Y cómo pueden los CCO aprovechar estas tendencias para optimizar su impacto estratégico?

1. Arraigarse en la autenticidad

El movimiento más poderoso en un mundo hiperpolitizado es a menudo el silencio estratégico. A medida que el enfoque se desplaza hacia el fortalecimiento del negocio desde adentro hacia afuera, la cultura se convierte en el principal activo reputacional.

Por ahora, la era del activismo público y generalizado ha terminado, reemplazada por un giro estratégico hacia adentro. Enfrentados a una intensa politización y una crisis de credibilidad en torno a términos como ESG, la jugada más inteligente es la contención calculada. La habilidad principal para un comunicador corporativo en esta era es, paradójicamente, saber cuándo y cómo no decir absolutamente nada. Los mensajes corporativos y las relaciones públicas eran una herramienta para difundir valores, la moneda de la ciudadanía corporativa. Ahora, es igual de probable que esto se convierta en un pararrayos para la indignación. Permanecer en silencio ciertamente no es cobardía. Es un replanteamiento fundamentalmente pragmático del rol de los negocios y del trabajo de las comunicaciones.

Como dice el cliché, la cultura se come a la estrategia para el desayuno... y a la transformación para el almuerzo. El verdadero trabajo ahora consiste en fortalecer el negocio desde adentro hacia afuera. Integrar principios en el ADN operativo, asegurar que los programas de DEI y sostenibilidad sean robustos y defendibles, y hacer de tu cultura interna el principal activo reputacional. Tu cultura se convierte en el mensaje. Después de todo, es difícil ser "cancelado" cuando tus acciones son irreprochables. Tus empleados son la primera línea, y la comunicación interna ahora requiere el mismo rigor que cualquier campaña externa.

El desafío, entonces, no es ganar discusiones públicas, sino construir un negocio tan resiliente y una cultura tan auténtica que no necesite defensa pública. Esto significa un replanteamiento de cómo despliegas tu tiempo, recursos e

inversiones en comunicaciones. ¿Cómo puedes pasar de elaborar pronunciamientos públicos a probar primero la presión de los programas internos? ¿Cómo convencer a los líderes para que permanezcan en la sombra, incluso cuando sienten un fuerte impulso de dar un paso al frente y pronunciarse sobre los temas de actualidad?

2. La policrisis exige polímatas. De mensajero a estratega

Con el terreno cambiando constantemente, el CCO está evolucionando de narrador principal a estratega principal, interpretando un mundo caótico para los líderes de la organización.

Felicitaciones por el ascenso que nunca pediste. El rol del CCO se ha expandido oficialmente de narrador principal a intérprete principal de sentido, encargado de interpretar el torbellino diario del ciclo de noticias para una junta directiva desconcertada.

El trabajo de las comunicaciones corporativas ya no es difundir los mensajes de la empresa, sino actuar como un intérprete, descifrando el caótico entorno externo para el liderazgo y ofreciendo un consejo sincero, a menudo no deseado.

Analista geopolítico. Evaluador de riesgos. Consejero estratégico. Alguien que pueda decodificar consistentemente el mundo exterior y elaborar una estrategia coherente y defendible que determine cuándo hablas o te quedas en silencio.

Con acceso sin restricciones al CEO, el rol del CCO requiere cada vez más la comprensión de los matices de un diplomático y la capacidad de un estratega para distinguir la señal del ruido. Con la IA cambiando aún más el juego, el CCO del futuro puede tener un rol fundamentalmente diferente al que conocemos hoy. Es una transformación de mensajero a estratega. La pregunta ahora es, ¿tienes los mapas correctos?

3. Las acciones hablan más que los acrónimos: El mandato del pragmático

La reputación se construye sobre acciones auténticas y pruebas tangibles, no sobre acrónimos potencialmente politizados o exageraciones tecnológicas.

Las dos mareas de entusiasmo que definieron la última media década –ESG y quizás también la IA– están retrocediendo. El término 'ESG' está siendo discretamente acompañado hacia la puerta de atrás, no porque los principios estén equivocados, sino porque el acrónimo se convirtió en un término tóxico y politizado que lo abarcaba todo. Sin embargo, los principios que lo sustentan –ser ciudadanos corporativos responsables y con impacto a través de una gestión de riesgos rigurosa, retención de talento y resiliencia operativa– se están arraigando más profundamente en la estrategia corporativa.

Del mismo modo, la prisa por adoptar la IA está dando paso a una evaluación más sobria de su verdadera utilidad y peligros inherentes. Es menos una solución mágica para todos tus desafíos, y quizás más un pasante altamente capaz pero impredecible que necesita una supervisión constante y cuidadosa.

En este contexto, los ganadores de las comunicaciones corporativas durante la revolución de la IA y la turbulencia sociopolítica probablemente no serán los adoptantes más rápidos. Serán más probablemente los pragmáticos reflexivos que priorizan las barreras éticas sobre el revuelo y que pueden mostrar cómo la IA impulsa resultados tangibles que están ligados al balance general.

Nuevamente, la lección aquí es que la autenticidad lo es todo: cada acción y comunicación debe estar ligada a lo que es creíble, pertinente y central para el negocio.

Todo esto sugiere que ahora es el momento de hablar claro y con pruebas de manera juiciosa. Un alejamiento de las etiquetas que tienen potencial como pólvora política, pero un enfoque en lo práctico, lo demostrable y lo tangible. ¿Qué estás haciendo específicamente para gestionar el riesgo climático? ¿Qué estás haciendo para asegurar la resiliencia de la cadena de suministro? ¿Cómo estás asegurando la equidad en la fuerza laboral? ¿Cómo está la IA haciendo las cosas más eficientes en lugar de arriesgadas? ¿Cuál es tu enfoque fiscal? El trabajo ahora es aún más sobre demostrar tu valor más en el balance general que en los titulares de prensa.

Entonces, ¿qué sigue?

Mirando hacia el futuro, el comunicador corporativo moderno debe abrazar una nueva filosofía basada en la sustancia operativa y la contención deliberada. Es, podría decirse, una transformación del comunicador de un amplificador experimentado a un asesor y estratega esencial. Ve que el rol se vuelve aún más integral para la buena gobernanza. No debería sorprender ver a los CCO acercándose más al Comité Ejecutivo y proporcionando orientación al CEO. El camino hacia una reputación resiliente ya no implica transmitir un mensaje al mundo exterior, sino más bien cultivar una cultura interna de tal integridad que se convierta en su propia defensa.

Al final, una reputación sólida que genera una influencia duradera no será producto de eslóganes o iniciativas públicas, sino que surgirá de la evidencia silenciosa y demostrable de un negocio cuya cultura y principios significan que sus valores y su valor son evidentes por sí mismos.

SOBRE REPUTACIÓN CORPORATIVA DE IPSOS

Reputación Corporativa de Ipsos ha sido líder en la investigación de la reputación durante más de 40 años y trabajamos para algunas de las corporaciones más grandes del mundo. Nuestra misión es proporcionar conocimientos y asesoramiento críticos para ayudar a nuestros clientes a construir reputaciones resilientes y relaciones más sólidas con los grupos de interés. Desplegamos una combinación única de técnicas de investigación tradicionales y digitales, entregadas por especialistas dedicados a la investigación de la reputación en todo el mundo.

Este apoyo ayuda a las organizaciones a fortalecer su capital de reputación: la capacidad de una marca para comandar la preferencia en el mercado.

Cómo medimos el rendimiento de la reputación:

- Midiendo el rendimiento general de la reputación e identificando los impulsores que crean valor reputacional.
- Definiendo los grupos de interés que influyen en la reputación y dando forma a las estrategias de compromiso.
- Construyendo campañas de comunicación y midiendo el impacto.
- Comprendiendo las oportunidades y riesgos futuros.
- Midiendo el impacto de una crisis y respondiendo a ella.
- Aclarando las acciones necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos

Acerca del Consejo de Reputación de Ipsos

Establecido en 2009, el Consejo de Reputación de Ipsos reúne a comunicadores senior de algunas de las corporaciones más respetadas del mundo.

La misión del Consejo de Reputación es aumentar la comprensión de los problemas y desafíos que enfrentan los comunicadores en el entorno corporativo, así como capturar las opiniones de expertos sobre tendencias, problemas y eventos clave en el mundo en general.

Cada edición del Consejo de Reputación proporciona una guía definitiva sobre el pensamiento y la práctica más recientes en el mundo de las comunicaciones corporativas. La decimotava edición del Consejo de Reputación involucró a 161 comunicadores corporativos senior con sede en 19 mercados globales.

Gracias a los miembros de nuestro Consejo de Reputación por contribuir a nuestra última edición; sin su participación, este informe no habría sido posible.

Por favor, póngase en contacto si cree que podemos ayudar

El equipo editorial

Editor

Ed Whitehead

Autores

Jason McGrath
Anne Mitchell
Sally Braidwood
Priscilla Branco
Jamie Letvinchuk
Marcus Burke
Ilaria Ugenti
Thomas Fife-Schaw

Equipo de gestión del proyecto del Consejo de Reputación

Danielle Field
Elizabeth Crowley

Estudio Creativo

Sean Beck
Ryan Graham
Rich Storey

Más información

Milorad Ajder

Global Service Line Leader
Corporate Reputation
Milorad.Ajder@ipsos.com

Trent Ross

Chief Research Officer
Corporate Reputation
Trent.Ross@ipsos.com

Nota metodológica

Entre febrero y junio de 2025 se realizaron 161 entrevistas en profundidad a miembros del Consejo de Reputación, ya fuera en persona, por teléfono o por videollamada. Es posible que el total de los datos no sea del 100 % debido al redondeo.

Se entrevistó a 161 ejecutivos de alto nivel en 19 mercados globales como parte del Informe del Consejo de Reputación de este año. Algunos miembros del Consejo solicitaron que su participación permaneciera en el anonimato, por lo que aquí se nombra a 137 colaboradores.

Nombre completo	Compañía	Rol
Cody Taylor	ABB	VP, Group Head of Government Relations & Public Affairs
Lynette Jackson	Adecco Group	Chief Communications Officer
Laura Burke	Aetna	Head of Communications
Rafael Prieto	Agrosuper	Manager of Corporate Affairs and Sustainability
Cynthia Valencia Canedo	Alicorp	Corporate Affairs Manager
Malena Morales	Alicorp	Vice President of Corporate Affairs
Juan Somavía	Anglo American	Manager of External Affairs and Government Relations for Copper at Anglo American
Dave Stangis	Apollo	CSO
Louise Griffin	ASB	General Manager Corporate Affairs
Tom Armitage	ASML	Chief Communications Officer
Winfield Boerckel	Association of American Universities	Senior Vice President for Communications
Rob Colmer	Aston Martin	Head of Corporate Affairs and Sustainability
Anthony Meere	Australian Rail Track Corporation	General Manager Corporate Affairs
Riccardo Pugnalini	Autostrade per l'Italia	Head of Institutional Relations and Communications
Minh Duy Tran	AXA Group	Global Head of Reputation
Verónica Velarde	BancoSol	Marketing and Sustainability Manager
Robert Calamari	Bank of America	SVP, Corporate Reputation Management
Sabrina van der Puetten	BASF	Vice President Strategic Communications & Reputation Management
Jim Boyle	BBB National Programs	Chief Marketing and Communications Officer
Mélanie Rigaud	Bel Group	Head of External Corporate Communication
Médard Schoenmaeckers	Boehringer Ingelheim	SVP, Global Head of Corporate Affairs
Shelley Whiddon	Bread Financial Holdings, Inc.	Senior Vice President, Corporate Affairs, Chief Communications Officer
Duncan West	Bupa	Group Head of Corporate Communications
James Newman	Chiliz	Chief Corporate Affairs Officer
Nicole Anderson	Ciena	Vice President, Global Communications and Branding
Julian Hunt	Coca-Cola Europacific Partners	Vice president of Public Affairs, Communications & Sustainability
Robert Corbishley	Conduent	European PR Manager
Gemma Hart	Danone North America	SVP, Corporate Affairs
Rich Jeffers	Darden Restaurants	Senior Director, Communications
Jayant Kairam	Diageo	Vice President, Society for Diageo North America
Asha Gopal	Diageo India (United Spirits Limited)	General Manager, Corporate Communications

Roger Lowry	Direct Line Group	Director of Corporate Affairs
Arlina Peña	DP World	Senior Director, Corporate Affairs & Communication
Cristina Parenti	Edison	Executive Vice President External Relations and Communication
Beth Foley	Edison International and Southern California Edison	Chief Communications Officer and Vice President, Corporate Communications & Philanthropy
Cara Knox	Edward Jones	Head of Enterprise Communications
Amy Meshulam	Edwards Lifesciences	Vice President, Global Communications
Jessica Pantages	Egnyte	Vice President Global Communications & Corporate Marketing
Jeremy Tustin	ElectraNet	Head of Corporate Affairs
Christina Noland	Elevance Health	Vice President, Executive and Business Communications
Jennifer Varey	Enbridge	Director, Communications, Reputation & Marketing
Antonio Funciello	Eni	Head of Identity Management
Max Reiss	Eversource	VP of Strategic Communications and Chief Communications Officer
Marco Magli	Federdistribuzione	Head of Communication and External Relations
Susannah Moore	Flora Food Group	Director of Corporate Affairs and Communication
Fabio Ventrizzo	Flutter SEA	Communications Senior Director
Bill Day	Frost	Senior Vice President, Corporate Communication Manager
Martha Kavanagh	Glanbia	Director of Corporate Affairs
Charles Watenphul	Glencore	Head of Corporate Communications
Francis De Rosa	Glencore	Corporate Affairs Manager
Cristovam Ferrara	Globo	Director of Social Responsibility
Liliana Mejía	Grupo Bimbo	Vicepresidenta global de asuntos corporativos
Julia Sobrevilla	Grupo UNACEM	Corporate Affairs and Sustainability Director
Giuseppe Gagliano	Gruppo Hera	Chief Communications and External Relations Officer
Alessandro d'Este	Gruppo Veronesi	CEO
Simon Steel	GSK	Vice President, Corporate Affairs Adviser
Liz Fogarty	GXO Logistics	Chief Marketing and Communications Officer
Amy Dunham	Habitat for Humanity	Chief Communications Officer
Ed Petter	Haleon	Chief Corporate Affairs Officer
Hans Daems	Hitachi	Deputy General Manager Global Communication
Dominic Elliott	Holcim	Group Head of External Relations
Adam Davison	Holland & Barrett	Group Corporate Affairs Director
Erwin Hurtado Peredo	HP Medical	National Commercial Director
Bryce Davies	IAG	Executive Manager of Corporate Relations
Pablo Fernández	Intercorp	Communication and Corporate Positioning Manager
Vanessa Von der Muhl	International Organization for Standardization (ISO)	Head of Communications and Engagement

Nombre completo	Compañía	Rol
Kai Boschmann	International SOS	Chief Marketing & Communications Officer
Pâmela Vaiano	Itaú Unibanco	Partner and Director of Corporate Communication
Bradd DelMuto	Janney Montgomery Scott	Director of Corporate Communications
Mark Yexley	JTI	VP, Corporate Communications
Larissa Alghisi	Julius Baer Group	Chief Communications Officer
Nina Arnott	Just Eat	Corporate Affairs Lead
Jenny Packwood	KFC Pan-Europe	Chief Corporate Affairs Officer
Tom Goddard	KPMG	Global Head of Communications
Matthias Goldbeck	Läderach	Global Head of Communications
Charlotte West	Lenovo	Vice President Global Corporate Communications
Fernando Alarcón	L'Oréal	Chief Corporate Responsibility Officer L'Oréal LATAM
Elsa Chantereau	L'Oréal France	Public Affairs & Communication Director
Scott James	M&G	Group Head of Reputational Risk
Melissa Jailani	Malaysia Digital Economy Corporation (MDEC)	Strategic Communicator
Harald Schreiber	Mammut	Head of Corporate Communications
Adam Hawksbee	Marks & Spencer	Head of External Affairs
Andy Pharoah	Mars	Vice President, Corporate Affairs and Sustainability
Emilija Businskas	Mastercard	Vice President Communications
Ray Hancart	Meijer	Vice President, Communications & Community Engagement
Jeff Mochal	MGM Resorts	Senior Vice President, Corporate Communication
Jemimah Brennan	Moderna	Director Communications & Corporate Affairs
Rachel Gellman Johnson	Molson Coors Beverage Company	Senior Director, Corporate Reputation
Matthew VanderLaan	MonoSol, a Kuraray Company	Chief Communications Officer
Michele Laterza	Mutti	Global Corporate Communication Director
Courtney Geduldig	National Grid	Chief Corporate Affairs Officer
Ted Meyer	Natixis Investment Managers	Head of Global Corporate Communications
Lisa Gibby	Nestlé	Deputy Executive Vice President, Chief Communications Officer
Greta Antonini	Opyn	Chief Marketing and Communication Officer
Claire Holland	OTPP	Senior Managing Director
Martin Zander	Otto Group	Division Manager Group Corporate Communications
Carla Petinelli	Pacifblu	Sustainability and Public Affairs Manager
Suelma Rosa	PepsiCo	Vice President of Corporate Affairs Mexico & LATAM
Dana Gandsman	Pfizer	VP of Enterprise Reputation
Sahara Guidi	Pil Andina S.A.	Chief of Institutional Relations

Nelson Silveira	PRhub	Founding Partner
Tânia Magalhães	PRhub	Founding Partner and member of the Corporate Risk Committee of IBGC
Jon Dale	Punch Pubs	Strategic Corporate Affairs & ESG Lead
Peter Edwards	Reckitt	Global Public Policy & Stakeholder Management Director
Paul Abrahams	RELX	Chief Communications Officer
Lucy Yurek	Rio Tinto	Group Head of Communications
Sina Weidemann	Roche	Head of Corporate & Reputation Communications
Luke Cornish	Sanofi	Head of Corporate Affairs
Jean-Baptiste Reiland	Sanofi France	Head of Communications
Nicole Wesch	Schindler Group	Head of Global Communications & Branding
James Barbour	Schneider Electric	Vice President, Global Communications, Innovation at the Edge
Dominic Redfearn	Shell	Executive Vice President, Strategic Communications & Brand
Julia Stolz	SMA	Head of Communication & Brand
Tom Steiner	Smiths Group	Head of External Communications
Stéphanie Rismont	SNCF	Head of corporate communication
Jeanne Houssin	Sodexo	Group Chief Communications & Public Affairs Officer
Edmée Hewitt	Sofia Ltda.	Corporate Communications and Corporate Social Responsibility (CSR) Division Manager
Jules Norton-Selzer	Sportsbet	General Manager, Corporate Affairs
Sophie Lodge	Suntory	Head of Corporate Affairs
Zsoka McDonald	Suntory Global Spirits	Chief Communications Officer
Michelle Salcedo	Sura	Talent and Corporate Affairs Vice President
Jan Müller	Swiss Re	Head of Group Communications, Managing Director
Nêmora Reche	Syngenta	Brazil Head of Corporate Communications for Crop Protection & Seeds
Abhinav Kumar	TATA Consultancy Services	Global Chief Marketing Officer
Belin Alev	TetraPak	Global Communications Integration Director
Phil Mann	The Cigna Group	Head of CEO Communications
Amy Holland	The Walt Disney Company	Vice President, Communications and Corporate Social Responsibility
Maria Enrica Danese	TIM	Head of Institutional Communications, Sustainability Projects & Sponsorship
Kyle Donash	T-Mobile	Head of Communications, Social Media and Strategic Marketing Partnerships
Paolo Garavaglia	Trenord	Head of Communications
Jeff Gaulin	VALE	Global VP, Corporate Affairs and Communications
Leandro Modé	Vale	Director of Communication and Brand
Morgan Bone	Virgin Money	Head of Corporate Affairs
Mark Hooper	VISA	Senior Director, Corporate & External Relations, Europe
Jackie Knolhoff	Wells Fargo	Executive Director, Communications
Zhiping Chen	ZTE	Vice President & GM of Branding & PR Strategies
Fernando Careli		

