

11° EDICIÓN

Approaching The Future 2026

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN
E INTANGIBLES

Resumen ejecutivo

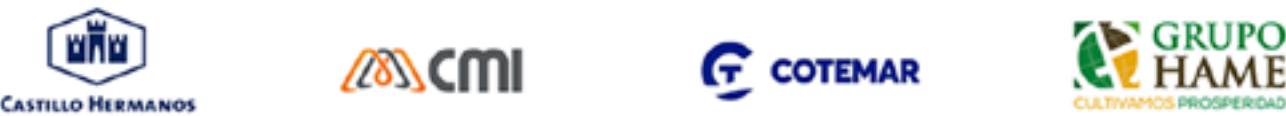
PATRONATO CORPORATE EXCELLENCE



EMPRESAS CORPORATE EXCELLENCE



EMPRESAS CORPORATE EXCELLENCE LATAM



SUPPORTER INSTITUCIONAL



CONSULTORAS Y AGENCIAS SUPPORTER



Entidades colaboradoras de Approaching The Future 2026



Once ediciones radiografiando el presente y el futuro de los intangibles

Hay informes que documentan lo que ocurre. Y hay informes que ayudan a tomar decisiones sobre lo que está por venir. *Approaching the Future* nació con esa segunda ambición: no limitarse a describir tendencias, sino a ofrecer, a quienes lideran las organizaciones, una **lectura profunda, rigurosa y accionable de los activos y recursos intangibles** para que puedan anticiparse, decidir mejor y crear valor de forma sostenida en el tiempo.

Hoy, **once ediciones después**, ese propósito no solo se mantiene: se hace más necesario que nunca. Porque el entorno en el que operan las organizaciones en 2026 no es simplemente complejo; es estructuralmente inestable. La velocidad del cambio tecnológico, la fragmentación del orden geopolítico, la erosión de la confianza y la presión para atraer y gestionar el talento han dejado de ser fenómenos aislados para convertirse en el paisaje cotidiano de quienes gestionan las empresas. **En ese contexto, la gestión excelente de intangibles como la reputación, la comunicación, el liderazgo,**

el propósito, la marca, el talento, la sostenibilidad o los asuntos públicos, son absolutamente necesarios para todas las organizaciones. Se trata de la infraestructura sobre la que se construye la confianza, se sostiene la licencia social para operar y se genera y protege el valor empresarial a corto, medio y largo plazo.

Durante estos once años, *Approaching the Future* se ha **consolidado como una brújula certera para navegar en la economía de la reputación y los intangibles:** un espacio de análisis riguroso que ha sabido evolucionar con las tendencias, incorporar nuevas miradas y ofrecer orientación práctica para la toma de decisiones. Y en cada edición, el informe ha crecido, porque el ámbito que analiza también lo ha hecho: la gestión de los intangibles ya no es una función especializada dentro de las organizaciones. **Se trata de una responsabilidad directiva de primer nivel, transversal e integradora, que ha crecido en importancia e influencia dentro de las organizaciones.**



La edición de 2026 llega en un momento que no admite ambigüedades. **La inteligencia artificial ha dejado de ser una tendencia a observar para convertirse en el nuevo contexto** en el que todo ocurre: condiciona cómo se comunica, cómo se lidera, cómo se gestiona el talento, cómo nos relacionamos, cómo innovamos en productos, servicios, procesos y, principalmente, cómo se construye y protege la reputación corporativa. La geopolítica ha entrado en las cadenas de valor y en los planes estratégicos. Y la sociedad exige a las organizaciones —con más escrutinio y menos paciencia— coherencia entre lo que dicen y lo que hacen. No es un entorno de transición: es un entorno de reconfiguración estructural. De metamorfosis disruptiva. Y en este escenario, gestionar los intangibles de forma excelente no es solo una ventaja competitiva; es una condición para crecer, diferenciarse de forma duradera, fortalecer la licencia social para operar y alcanzar los objetivos estratégicos y de negocio para los que consiguen ser líderes en reputación en el sector en el que operan.

La undécima edición incorpora **dos novedades que refuerzan la dimensión práctica y accionable del informe**. La primera novedad es que el análisis de contexto y vectores de cambio, que en ediciones anteriores se nutría de fuentes externas e informes globales de referencia, incorpora por primera vez la voz directa de los **2.120 profesionales consultados**. Son

ellos quienes identifican las fuerzas de cambio que más están condicionando la gestión empresarial y de los intangibles en España y Latinoamérica. El resultado es un diagnóstico más directo y plural, una hoja de ruta útil que permite comprender cómo el contexto determina la toma de decisiones.

La segunda novedad es la incorporación de un **análisis específico sobre métricas y gestión integrada de los intangibles**. Un bloque que responde a la pregunta que cada vez más directivos se hacen: no solo qué es importante, a qué dedicamos recursos y esfuerzos, sino cómo se está midiendo y gestionando realmente. Los datos muestran avances —8 de cada 10 organizaciones ya cuentan con mecanismos para medir su reputación— pero también brechas persistentes en cuanto a las metodologías utilizadas y la falta de conexión con mecanismos de retribución o compensación.

Los resultados generales de 2026 dibujan una agenda iberoamericana con un protagonista indiscutible y muchas aristas. **La inteligencia artificial lidera por primera vez tanto el ranking de importancia como la concentración de recursos e inversión** —en todas las geografías y en todos los niveles directivos—. A su lado, la gestión del talento y los nuevos modelos de trabajo protagoniza el mayor salto del ranking respecto a la edición anterior: la señal más clara de que tecnología y personas son inseparables. La comunicación

corporativa mantiene su centralidad operativa como el ámbito que, por cuarto año consecutivo, más esfuerzos y recursos recibe, y la reputación y el riesgo reputacional lideran, principalmente, en Latinoamérica como un activo estratégico de primer orden para operar. Por su parte, los asuntos públicos se incorporan por primera vez al mapa de tendencias, reflejando la creciente exposición de las empresas al entorno institucional, regulatorio y geopolítico.

Los factores que más condicionan esa agenda son también reveladores. **En España, la IA, la geopolítica y la gestión del talento configuran una agenda centrada en la transformación y la competitividad. En América Latina, en cambio, pesan más la desconfianza institucional, la polarización social y los riesgos reputacionales** —una agenda donde la legitimidad empresarial se juega en un terreno más complejo y frágil—. Dos geografías, un mismo estudio y dos lecturas que este informe analiza con detalle.

Todo ello se sustenta en una metodología que este año sitúa en el centro la consulta directa a los profesionales como principal fuente de conocimiento, complementada con análisis comparados entre España y Latinoamérica y una mirada específica a la alta dirección y a las grandes empresas. Igualmente, al final de cada capítulo se ofrece un resumen estratégico que identifica retos y oportunidades para facilitar

la toma de decisiones. De esta forma, *Approaching the Future* avanza en su consolidación como herramienta o brújula estratégica al tratar no solo de contar qué está pasando, sino también de ayudar a los profesionales y a las organizaciones a leer en profundidad el contexto, a pensar en qué deberían y podrían hacer, y a inspirarles a llevar a cabo esa acción.

Este trabajo es posible gracias al compromiso de los patronos, empresas y *supporters* de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, que financian y hacen posible cada edición. Y gracias también a la colaboración de CANVAS Estrategias Sostenibles, al respaldo de la Global Alliance for Public Relations and Communication Management como *worldwide partner*, y a la amplia red de entidades colaboradoras y asociaciones profesionales iberoamericanas que dan al informe su dimensión colectiva. Sin esa comunidad, este mapa no sería posible.

Gracias por confiar en este estudio y por seguir haciéndolo posible. Por formar parte de una comunidad que entiende que la reputación y los intangibles son el núcleo estratégico de las empresas. Y que solo desde ahí se crea valor real, se construye legitimidad social y se lidera de forma sostenida en el tiempo. Once ediciones lo confirman.

En 2026, gestionar bien los intangibles ya no consiste en reconocer su importancia. El reto está en convertirlos en capacidades reales, indicadores, sistemas de decisión y criterios de gestión que conecten con el negocio y con la creación de valor a largo plazo. La empresa que será relevante en el futuro es la que ya está construyendo en esa dirección hoy.

**El cambio no espera. El cambio se lidera.
Aquí tienes el mapa.**



Ángel Alloza

CEO Corporate Excellence -
Centre for Reputation Leadership



Clara Fontán

Directora de Operaciones & Inteligencia Corporate
Excellence – Centre for Reputation Leadership y
Directora de Approaching The Future

Isabel López Triana

Socia fundadora y Directora General
CANVAS Estrategias Sostenibles



Claudina Caramuti

Socia fundadora y Directora de Desarrollo
CANVAS Estrategias Sostenibles

1 Introducción

En su undécima edición, *Approaching the Future 2026* ofrece una lectura amplia y comparada del estado de la gestión de los activos intangibles en las organizaciones. Este año refleja una de las reconfiguraciones más relevantes de la agenda de intangibles: la inteligencia artificial se consolida como la principal prioridad para las organizaciones —tanto por su importancia como por los recursos que concentra—, y se presenta no solo como una herramienta tecnológica, sino también como una capacidad transversal y estratégica que impacta en la competitividad de las organizaciones, la productividad, la eficiencia, la toma de decisiones, el talento, la comunicación y la reputación. Además, en esta edición la gestión del talento y los modelos de trabajo ganan centralidad como condición para activar esta transformación, y los asuntos públicos se incorporan por primera vez al mapa de tendencias, evidenciando la creciente exposición de las empresas al entorno institucional, regulatorio y geopolítico.

El estudio, elaborado a partir de la consulta a **2.120 profesionales de Iberoamérica**, ofrece una visión actualizada del estado de la gestión de los activos intangibles en España y Latinoamérica. Los resultados muestran una agenda compartida, pero no homogénea: ambas geografías convergen en torno a la inteligencia artificial, la comunicación, el talento y la reputación,

pero difieren en la forma en que interpretan el contexto, priorizan sus desafíos y asignan recursos para avanzar en su gestión.

Esta edición refuerza, además, la dimensión práctica y accionable del informe. Cada capítulo analiza el nivel de importancia y de trabajo dedicado a cada tendencia, pero también profundiza en las prioridades de gestión y en los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones para avanzar en su desarrollo. A ello se suma la mirada específica de la alta dirección y el análisis por tamaño de empresa, que permiten identificar diferencias relevantes en función del nivel de responsabilidad y de la dimensión organizativa. Cada bloque concluye con implicaciones estratégicas orientadas a facilitar la toma de decisiones y a avanzar hacia una gestión más integrada, medible y transversal de los intangibles.

En 2026, la gestión de los intangibles entra en una nueva etapa. El reto ya no está únicamente en reconocer su importancia, sino en convertirlos en capacidades organizativas, indicadores, sistemas de decisión y criterios de gestión. La empresa con futuro será aquella capaz de integrar tecnología, talento, reputación, confianza y datos para generar valor sostenible en el tiempo.

EL MUNDO EN 2026: PRINCIPALES FUERZAS DE CAMBIO

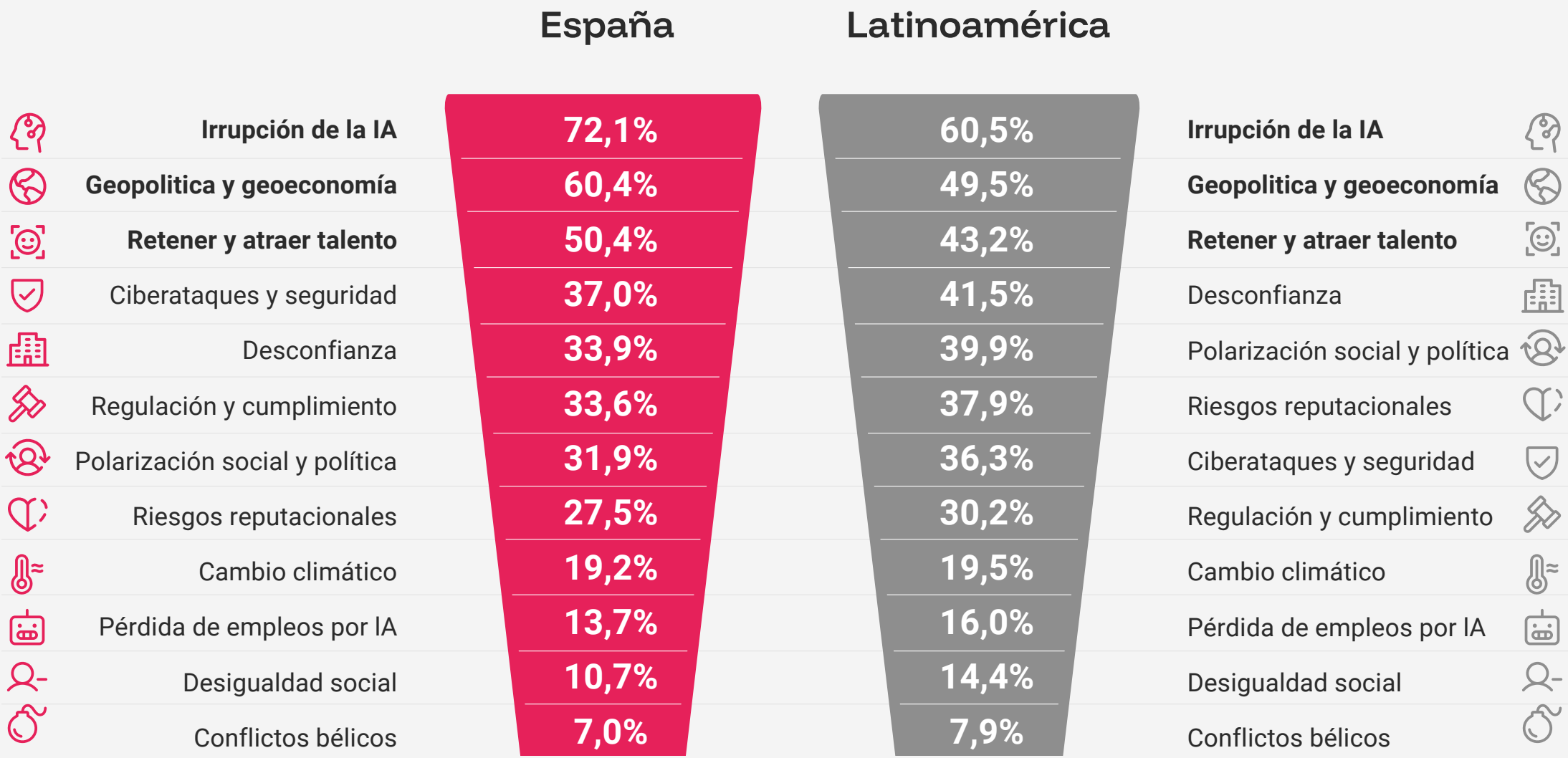
Por primera vez, *Approaching the Future* incorpora la visión directa de los profesionales sobre las fuerzas estructurales que están condicionando la agenda corporativa. Esta lectura permite no solo conocer cuáles son los principales factores que condicionan —y que condicionarán— la gestión empresarial y de los intangibles en los próximos años, sino también desde qué contexto se interpretan y qué factores están influyendo en la misma.

Los resultados muestran que España y Latinoamérica comparten un mismo entorno de transformación, pero lo viven desde sensibilidades diferentes. En ambas regiones, la agenda aparece marcada por la inteligencia artificial, la geopolítica y geoeconomía y la retención y atracción de talento. Sin embargo, en Latinoamérica adquieren mayor peso la desconfianza hacia las instituciones (41,5%), la polarización social y política (39,9%) y los riesgos reputacionales (37,9%).

Esta diferencia es clave para interpretar los resultados del informe. Mientras en España la inteligencia artificial se percibe principalmente como un reto de transformación estratégica, eficiencia y adaptación organizativa, en Latinoamérica aparece también vinculada a un contexto social e institucional más complejo, donde puede generar incertidumbre, desconfianza y nuevos riesgos reputacionales.

De forma similar, la geopolítica y la geoeconomía tienen en España una lectura más asociada al riesgo operativo, económico y de negocio, mientras que en Latinoamérica el foco se desplaza hacia la fragilidad institucional, la legitimidad y la necesidad de fortalecer la confianza. Esta doble lectura confirma que las organizaciones no se enfrentan solo a nuevas tendencias de gestión, sino a un entorno que redefine las condiciones para crear valor, construir reputación y mantener la licencia social para operar.

Factores que más condicionan la gestión empresarial y los intangibles



Fuente: *Approaching the Future 2026*

IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS



La inteligencia artificial deja de ser una tendencia emergente para convertirse en una capacidad transversal y estratégica de actuación empresarial

Su impacto atraviesa todas las dimensiones de la gestión de intangibles: reputación, comunicación, liderazgo, talento, sostenibilidad, marca y asuntos públicos. Sin embargo, su capacidad transformadora no dependerá únicamente de la inversión tecnológica, sino de la habilidad de las organizaciones para desarrollar competencias, adaptar culturas, formar equipos y establecer marcos éticos y responsables de uso.



La geopolítica y la geoeconomía dejan de operar como factores externos para convertirse en variables de negocio

Las tensiones internacionales, los cambios regulatorios, la fragmentación de mercados y la incertidumbre económica impactan en la toma de decisiones, las cadenas de suministro, la inversión, la gestión de riesgos y la licencia social para operar.

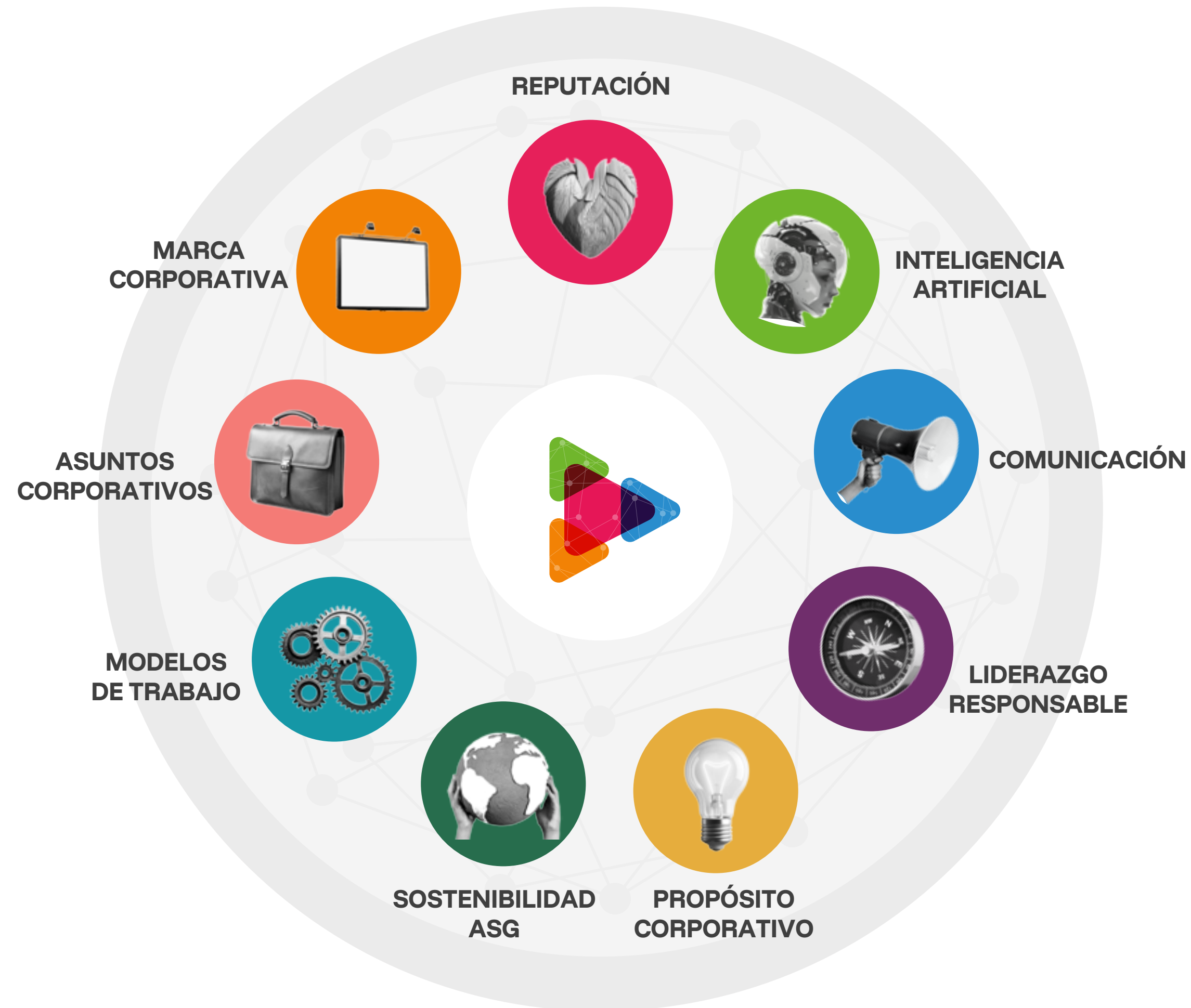


En Latinoamérica, la desconfianza institucional y la polarización refuerzan el papel estratégico de la reputación

En contextos donde la legitimidad institucional es más frágil, las organizaciones no pueden limitarse a gestionar su reputación de forma reactiva: necesitan asumir un rol más activo en la construcción de confianza social, coherencia y legitimidad.

2

Mapa de tendencias



Approaching the Future 2026 presenta **nueve grandes ámbitos que configuran la agenda empresarial en materia de reputación e intangibles**. Los resultados muestran que la gestión de estos activos entra en una fase de mayor exigencia directiva: **la prioridad** ya no está únicamente en reconocer su valor, sino en **convertirlos en capacidades organizativas, indicadores, sistemas de gestión y criterios de decisión**. Igualmente, se observa una profunda interdependencia entre los distintos intangibles. Ya no deben operar como ámbitos aislados: se influyen entre sí y requieren modelos de gestión capaces de conectar decisiones y recursos.

RANKING DE IMPORTANCIA 2026

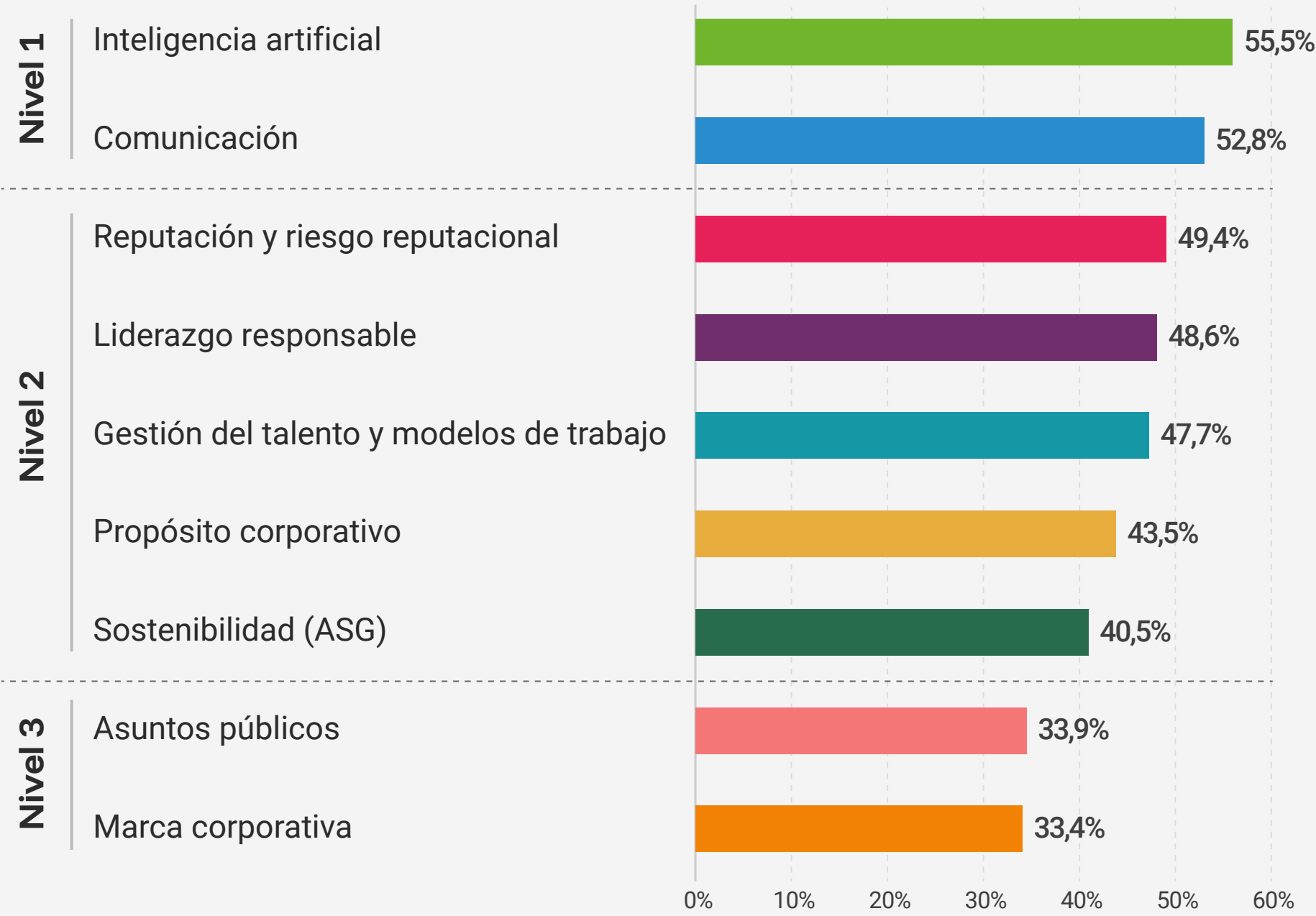
La importancia media de los nueve ámbitos analizados se sitúa en el **45%**, lo que confirma que casi la mitad de las organizaciones considera estos activos prioritarios dentro de su estrategia. Esta cifra refuerza la consolidación del mapa de intangibles como referencia para comprender las prioridades empresariales en Iberoamérica. Al mismo tiempo, los resultados evidencian una reordenación clara de la agenda: la inteligencia artificial pasa a ocupar el centro de las prioridades corporativas.

En el primer nivel del ranking —por encima del 50%— se sitúan dos tendencias que concentran la máxima prioridad: la **inteligencia artificial** (55,5%) y la **comunicación corporativa** (52,8%). Esta concentración refleja una agenda marcada por dos grandes necesidades: avanzar en la transformación tecnológica y fortalecer la capacidad de comunicar, relacionarse y generar confianza en entornos cada vez más complejos.

El segundo nivel —entre el 40% y el 50%— es el más denso del mapa e integra cinco tendencias con una importancia muy similar entre sí: **reputación y riesgo reputacional** (49,4%), **liderazgo responsable** (48,6%), **gestión del talento y modelos de trabajo** (47,7%), **propósito corporativo** (43,5%) y **sostenibilidad** (40,5%). Esta concentración confirma que, más allá del protagonismo de la IA y la comunicación, las organizaciones siguen interpretando los intangibles como un sistema interdependiente de creación de valor, confianza y legitimidad.

En el tercer nivel —por debajo del 40%— se sitúan los **asuntos públicos** (33,9%) y la **marca corporativa** (33,4%). Su posición en el ranking no reduce su relevancia estratégica, sino que apunta a ámbitos con menor desarrollo relativo, pero con creciente potencial en un contexto de mayor presión regulatoria, transformación institucional y necesidad de construir diferenciación duradera.

Ranking de Importancia 2026 - Iberoamérica



Fuente: Approaching the Future 2026

RANKING ÁMBITOS MÁS TRABAJADOS 2026

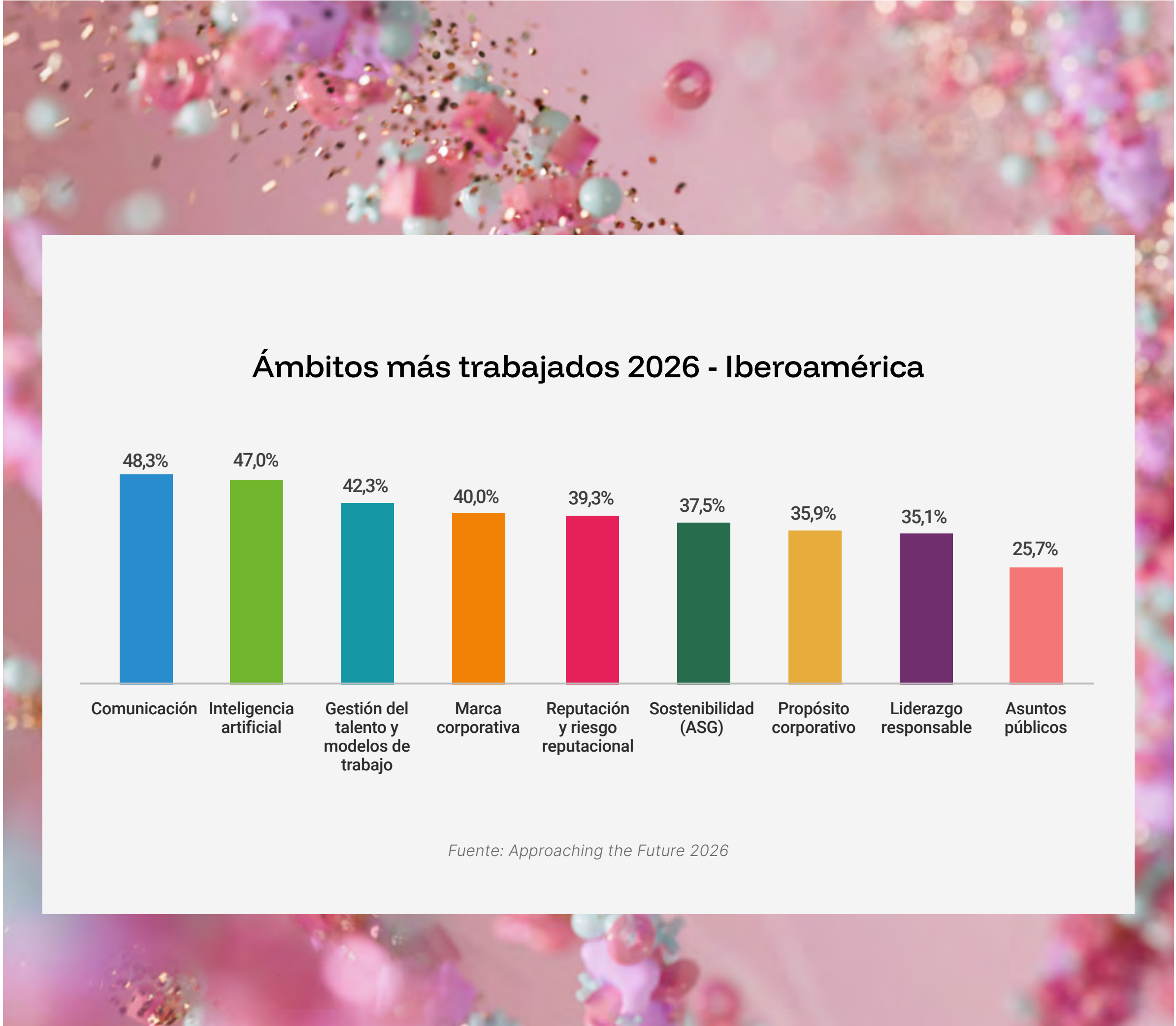
El ranking de ámbitos más trabajados introduce un matiz relevante: aunque la inteligencia artificial lidera la importancia declarada, la **comunicación corporativa** sigue siendo, un año más, el ámbito al que las organizaciones dedican más recursos y esfuerzos. La IA marca el nuevo contexto de transformación, pero la comunicación continúa actuando como una capacidad operativa clave para activar los intangibles, construir relato corporativo y fortalecer la relación con los grupos de interés.

La comunicación lidera el trabajo efectivo con un **48,3%**, seguida muy de cerca por la **inteligencia artificial (47%)**. La **gestión del talento y los modelos de trabajo** ocupan el tercer puesto (**42,3%**), confirmando que la transformación tecnológica y la transformación organizativa avanzan de forma inseparable. Las organizaciones no solo están incorporando tecnología, también están adaptando capacidades, formas de trabajo y dinámicas internas para responder a ese cambio.

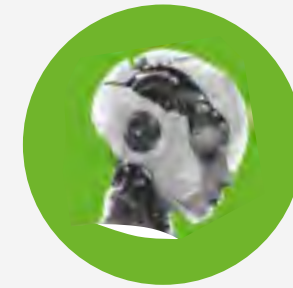
La **marca corporativa** ocupa el cuarto puesto, con un **40%**, superando a la reputación y al liderazgo

responsable en términos de trabajo dedicado. Este dato resulta especialmente significativo porque la marca es, junto con los asuntos públicos, una de las tendencias con menor importancia declarada en el ranking iberoamericano. Sin embargo, su mayor activación operativa sugiere que continúa ocupando un papel relevante en ámbitos como el posicionamiento, la experiencia, la diferenciación y la relación con los grupos de interés.

En cambio, el **liderazgo responsable** y los **asuntos públicos** cierran la lista de ámbitos más trabajados y acumulan algunas de las mayores brechas de activación respecto a su importancia declarada. El caso del liderazgo responsable es especialmente relevante: el 48,6% de las organizaciones lo considera importante, pero solo el **35,1%** trabaja activamente en este ámbito. Esta diferencia de 13,5 puntos lo convierte en el activo con la brecha más profunda de **Approaching the Future 2026**, evidenciando que sigue siendo una prioridad reconocida, pero todavía insuficientemente traducida en sistemas, recursos y capacidades de gestión.

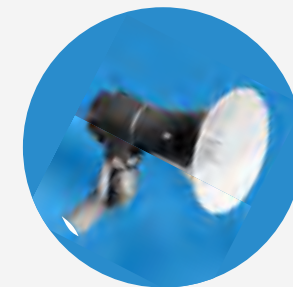


CLAVES DE LOS RESULTADOS 2026



Asistimos al doble liderazgo de la inteligencia artificial

La IA es, al mismo tiempo, la tendencia más importante y una de las más trabajadas, lo que indica que se encuentra en una fase de integración activa en las organizaciones.



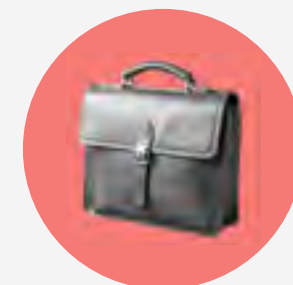
La comunicación asume la centralidad operativa

Sigue siendo el ámbito de mayor dedicación de recursos y esfuerzos, reforzando su papel como capacidad transversal para activar el resto de intangibles, generar confianza y conectar la estrategia con los grupos de interés.



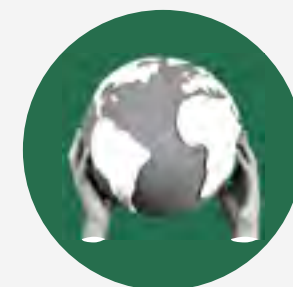
El talento se confirma como condición para la transformación

Su avance confirma que la tecnología no puede entenderse al margen de las capacidades humanas, la cultura, el aprendizaje y los nuevos modelos de trabajo.



Los asuntos públicos entran en el mapa de tendencias

Su incorporación refleja la creciente relevancia de la relación entre empresa, regulación, instituciones y políticas públicas, aunque todavía presenta un bajo nivel relativo de activación operativa.



La sostenibilidad se reordena en el mapa empresarial

Su menor peso relativo en importancia declarada no debe interpretarse como abandono, sino como el reflejo de un cambio de ciclo marcado por una mayor presión regulatoria, el debate político y la necesidad de demostrar impacto real en el negocio.

3

Lectura ejecutiva por tendencias: Aprendizajes para navegar en 2026

Más allá del ranking de importancia y de los ámbitos que reciben más recursos en 2026, cada tendencia plantea una lectura específica para la toma de decisiones. La **inteligencia artificial**, el **talento**, la **comunicación**, la **reputación**, el **liderazgo**, el **propósito**, la **sostenibilidad**, los **asuntos públicos** y la **marca** no evolucionan como ámbitos aislados, sino como capacidades interdependientes que condicionan la competitividad, la confianza y la creación de valor de las organizaciones.

1 Inteligencia artificial: relevancia, reputación y confianza en la era del algoritmo



La IA marca el nuevo terreno competitivo, pero su impacto va más allá de la eficiencia o la automatización; se trata de un nuevo eje de transformación empresarial. Además, redefine cómo las organizaciones son encontradas, interpretadas y recomendadas en entornos mediados por algoritmos, asistentes conversacionales y sistemas de búsqueda generativa. La gestión de la reputación y la visibilidad corporativa deberá adaptarse a esta nueva intermediación.

2 Talento y modelos de trabajo: la transformación tecnológica necesita capacidades humanas



El avance de la IA vuelve a situar el talento en el centro estratégico de la agenda. La ventaja competitiva no dependerá únicamente de incorporar tecnología, sino también del factor humano: desarrollar capacidades, aprendizaje, cultura y modelos de trabajo capaces de convertir esa tecnología en valor.

3 Comunicación: de la narrativa al impacto en negocio



La comunicación mantiene su papel como uno de los ámbitos al que más recursos se destinan. Su relevancia está en conectar la agenda de la organización con sus grupos de interés. Su evolución pasa por integrar mejor la comunicación interna, la escucha y la medición, demostrando con mayor claridad su impacto en reputación, compromiso, licencia social, diferenciación y resultados de negocio.

4 Reputación y riesgo reputacional: medir más para decidir mejor



La reputación sigue siendo un activo central de confianza y legitimidad. El avance en medición —con cerca de 8 de cada 10 organizaciones midiendo su reputación— marca una evolución relevante. El reto será utilizar esa información para anticipar riesgos, orientar decisiones y demostrar su contribución al negocio.

5 Liderazgo responsable: de la convicción a la gestión



El liderazgo responsable mantiene una alta importancia declarada, pero todavía muestra una distancia significativa entre reconocimiento y gestión. Su desarrollo dependerá de la capacidad de traducirlo en criterios de decisión, cultura, sistemas de evaluación e incentivos coherentes con el objetivo de apostar por la creación de valor para los stakeholders en el largo plazo.

6 Propósito corporativo: de la formulación a la medición



El propósito entra en una etapa de mayor exigencia. Ya no basta con definirlo o comunicarlo: debe orientar decisiones, activar la cultura y demostrar su contribución. Medir su integración será clave para evitar que quede limitado al relato.

7 Sostenibilidad: generar compromisos y mostrar resultados



La sostenibilidad no desaparece de la agenda; se reordena. En un contexto de mayor presión regulatoria, polarización y escrutinio, su credibilidad dependerá de la capacidad de conectar compromisos con resultados, impacto y creación de valor.

8 Asuntos públicos: una función que gana peso en entornos más complejos



La entrada de los asuntos públicos en el mapa refleja una mayor exposición de las empresas al entorno regulatorio, institucional y geopolítico. Su evolución exigirá avanzar en anticipación, influencia legítima, escucha y medición de impacto.

9 Marca corporativa: diferenciación y relevancia en un entorno de saturación



La marca mantiene una activación operativa relevante, aunque no siempre aparezca entre las prioridades más altas. Su papel será clave para construir diferenciación, coherencia y experiencias consistentes en un entorno de saturación informativa y mediación algorítmica.

4

La agenda empresarial en España y Latinoamérica



Los resultados de *Approaching the Future 2026* muestran una agenda iberoamericana compartida, pero no homogénea. España y Latinoamérica coinciden en la centralidad de la inteligencia artificial, la comunicación, la reputación y el talento, aunque cada región ordena estas prioridades desde realidades empresariales y contextos de gestión diferentes.

En España, la inteligencia artificial lidera por primera vez tanto el ranking de importancia como el de recursos dedicados, confirmando su entrada en una fase de integración estratégica más activa. La gestión del talento y los modelos de trabajo protagoniza el mayor avance del ranking, mientras que la reputación, la comunicación y la sostenibilidad mantienen un papel relevante, aunque con diferentes resultados en términos de activación y recursos.

En Latinoamérica, la reputación y el riesgo reputacional es el ámbito más importante y, una edición más, mantiene una posición sólida como activo de confianza y legitimidad. La inteligencia artificial gana protagonismo de forma acelerada y el talento emerge como una prioridad creciente.

ESPAÑA: IA Y TALENTO COMO MOTORES DE TRANSFORMACIÓN

En España, la agenda empresarial de 2026 está marcada por dos grandes movimientos. El primero es la consolidación de la inteligencia artificial como prioridad central: lidera tanto la importancia declarada como los recursos dedicados, lo que indica que las organizaciones están pasando de la exploración a una fase más clara de integración en procesos, capacidades y modelos de decisión.

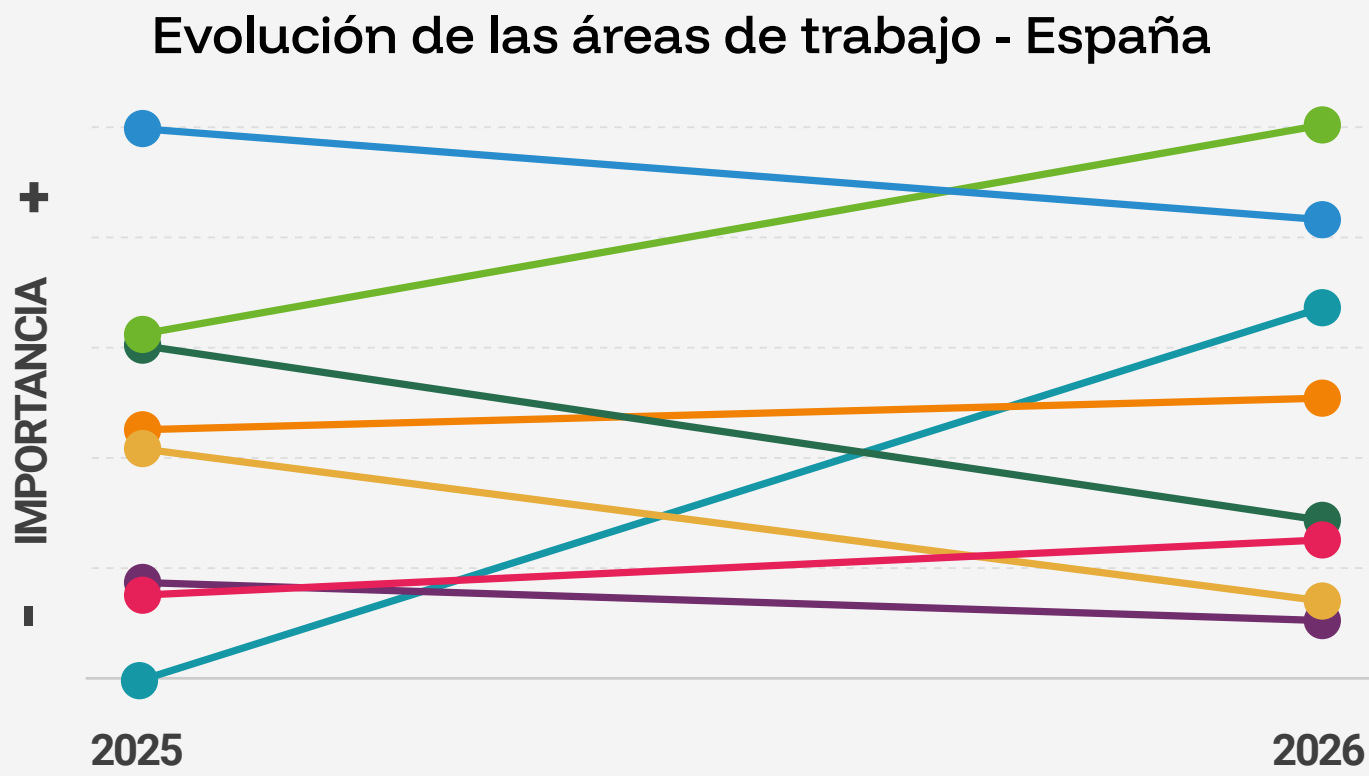
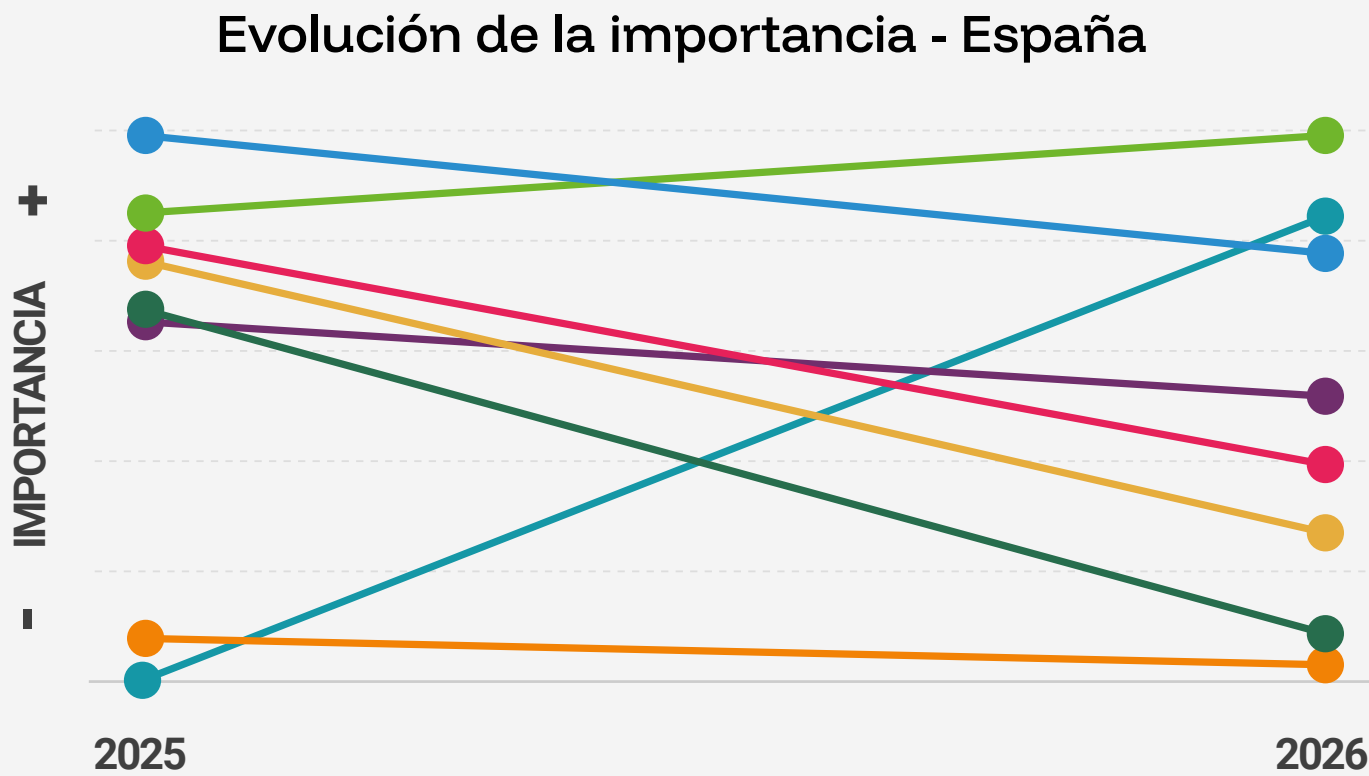
El segundo aspecto clave es el avance del talento y los modelos de trabajo, que se sitúa entre las principales prioridades y registra uno de los mayores crecimientos en relación a 2025, con una subida de 18 puntos porcentuales. Este dato confirma que la transformación tecnológica no puede entenderse al margen de las personas: la adopción de IA exige nuevas competencias, aprendizaje continuo, adaptación cultural y modelos organizativos más ágiles y transversales.

PRINCIPALES RETOS EN LA AGENDA ESPAÑOLA

- **La IA entra en fase de integración.** El desafío ya no está solo en adoptarla, sino en incorporarla con criterio estratégico, ético y reputacional, asegurando gobernanza, formación y capacidad de medición.
- **El talento se convierte en condición de competitividad.** La transformación tecnológica exige nuevas capacidades y modelos de trabajo capaces de convertir la innovación en valor real.
- **La comunicación debe demostrar mejor su impacto.** Su papel como palanca de confianza y relación con los grupos de interés necesita apoyarse en métricas más sólidas y conectadas con el negocio.
- **La sostenibilidad necesita reforzar su credibilidad.** La sostenibilidad muestra una menor prioridad relativa, con un descenso de 20 puntos porcentuales, pero no desaparece de la agenda.

En un contexto de mayor presión regulatoria y de debate social, el reto será pasar del compromiso a la evidencia, conectando la sostenibilidad con competitividad, resiliencia y valor.

- **El impulso del liderazgo responsable: de prioridad reconocida a capacidad de gestión.** Aunque su importancia está ampliamente asumida, sigue siendo uno de los ámbitos con mayor distancia entre reconocimiento y activación. Avanzar exigirá convertirlo en criterios de decisión, indicadores, incentivos y mecanismos de rendición de cuentas.
- **La gestión de los intangibles exige más integración.** La baja identificación de una función específica para gestionar los intangibles provoca que el 10% de las organizaciones reconozca no tener una función clara para gestionarlos. Esto ofrece una oportunidad clara: se debe avanzar hacia modelos más transversales, coordinados y próximos a la toma de decisiones para generar valor real.



Fuente: Approaching the Future 2026

LATINOAMÉRICA: REPUTACIÓN COMO CLAVE ESTRATÉGICA E IA Y TALENTO COMO PRIORIDADES EMERGENTES

En Latinoamérica, la agenda empresarial mantiene una estructura más continuista en relación con las ediciones anteriores, pero con movimientos significativos. La reputación conserva un lugar central como activo de confianza, legitimidad y protección de valor, especialmente en contextos donde la desconfianza institucional, la polarización y la presión social condicionan la relación entre empresas y grupos de interés.

La **inteligencia artificial** gana protagonismo de forma acelerada y se incorpora como una prioridad cada vez más relevante para la transformación empresarial. Sin embargo, su avance no se interpreta únicamente desde la eficiencia o la innovación, sino también desde sus implicaciones en términos de confianza, ética, empleo, reputación y relación con los *stakeholders*.

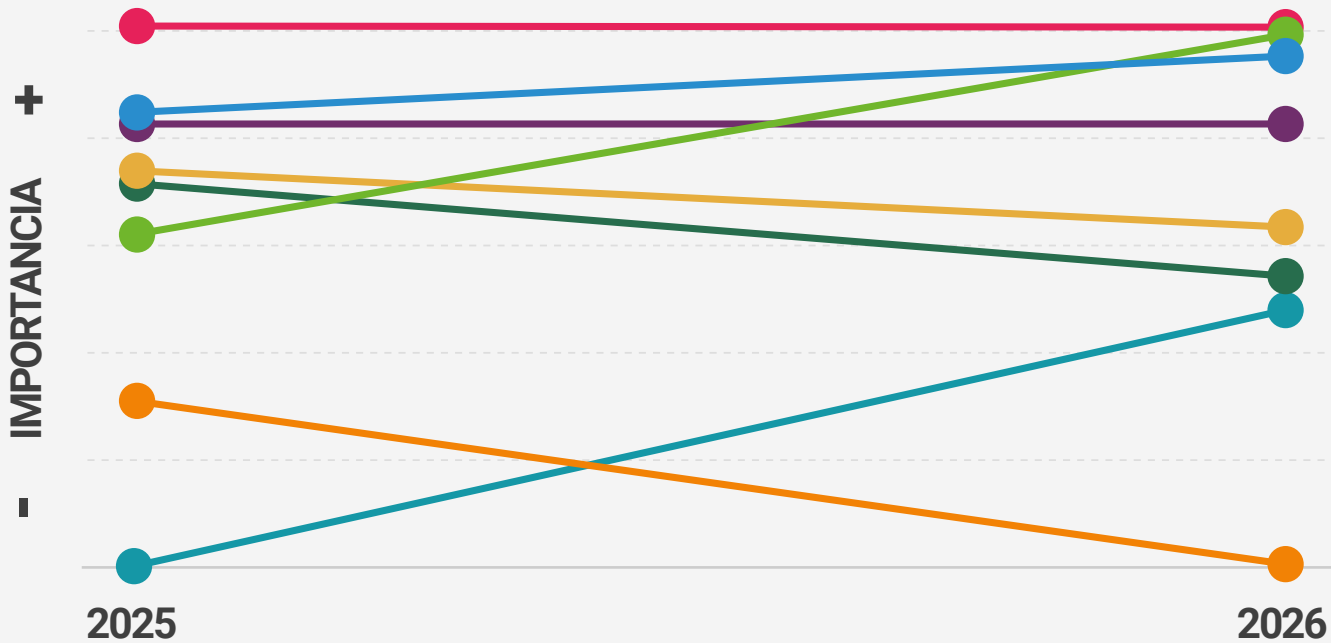
El **talento y los modelos de trabajo** también adquieren mayor peso en la región. La necesidad de nuevas capacidades, perfiles especializados y modelos organizativos más flexibles se vuelve especialmente relevante para activar la transformación tecnológica y fortalecer la competitividad futura.

PRINCIPALES RETOS EN LA AGENDA LATINOAMERICANA

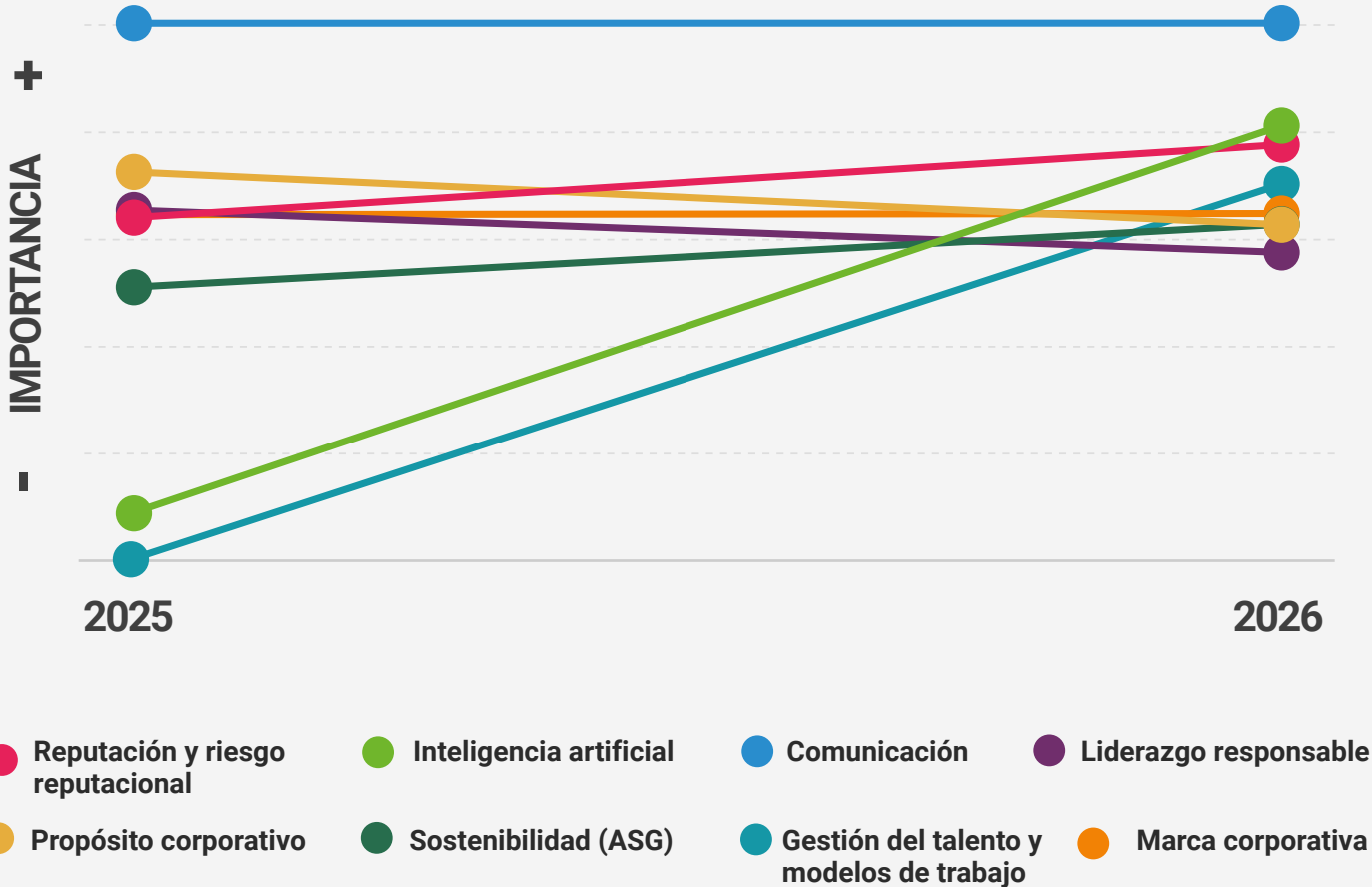
- **La reputación sigue siendo un activo estructural.** Su peso responde a la necesidad de construir confianza en entornos complejos, donde la legitimidad empresarial depende cada vez más de la coherencia entre lo que la organización promete, hace y demuestra.
- **La IA avanza como prioridad transversal.** Su desarrollo abre oportunidades de eficiencia e innovación, pero exige marcos de gobernanza, formación y gestión de riesgos para evitar impactos negativos en confianza y reputación.

- **El talento gana relevancia como palanca de transformación.** La región necesita reforzar capacidades, atraer perfiles especializados y preparar a los equipos para modelos de trabajo más digitales, colaborativos y adaptativos.
- **La comunicación y el propósito mantienen un papel crítico.** En contextos de mayor polarización y desconfianza comunicar con coherencia, en base al propósito, y la escucha activa resultan clave para sostener la relación con los grupos de interés.
- **La gestión de intangibles requiere una mayor profesionalización.** El desarrollo de métricas, capacidades internas y modelos de coordinación transversal será decisivo para conectar reputación, comunicación, propósito, sostenibilidad, marca y asuntos públicos con la estrategia de negocio.

Evolución de la importancia - Latinoamérica



Evolución de las áreas de trabajo - Latinoamérica



Fuente: Approaching the Future 2026

LECTURA COMPARADA

La diferencia entre España y Latinoamérica no está tanto en las tendencias que consideran relevantes, sino **en el lugar que ocupan dentro de la agenda**. En España, la IA y el talento marcan con más fuerza el ritmo de la transformación. En Latinoamérica, la reputación sigue operando como eje estructural de confianza, mientras la IA y el talento avanzan como prioridades emergentes.

En ambos casos, **el reto común será pasar de la prioridad a la capacidad**: integrar los intangibles en la estrategia, dotarlos de recursos, medir su contribución y conectarlos con la toma de decisiones. Ahí se juega la evolución de la agenda empresarial en 2026.

5

La próxima frontera: métricas, cuadros de mando, evolución de la función

Approaching the Future 2026 incorpora por primera vez una radiografía específica sobre la incorporación de los activos y recursos intangibles en los sistemas de medición y gestión de las organizaciones. Los resultados muestran un panorama en transición: las organizaciones avanzan en la medición, pero todavía están lejos de integrar plenamente los intangibles en sus sistemas de decisión y de incentivos. El principal desafío no está solo en medir, sino en convertir esas métricas en criterios que influyan en la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la remuneración de los equipos directivos y de todos los empleados.

La satisfacción de clientes es uno de los indicadores de intangibles más consolidados en los cuadros de mando, seguido por la reputación corporativa. Sin embargo, su vinculación a mecanismos de compensación sigue siendo limitada. En el caso de la reputación, aunque el 61% de las organizaciones españolas y el 68,6% de las latinoamericanas la incorporan en sus cuadros de mando, solo el 24% y el 22,8%, respectivamente, la vinculan a mecanismos de compensación.

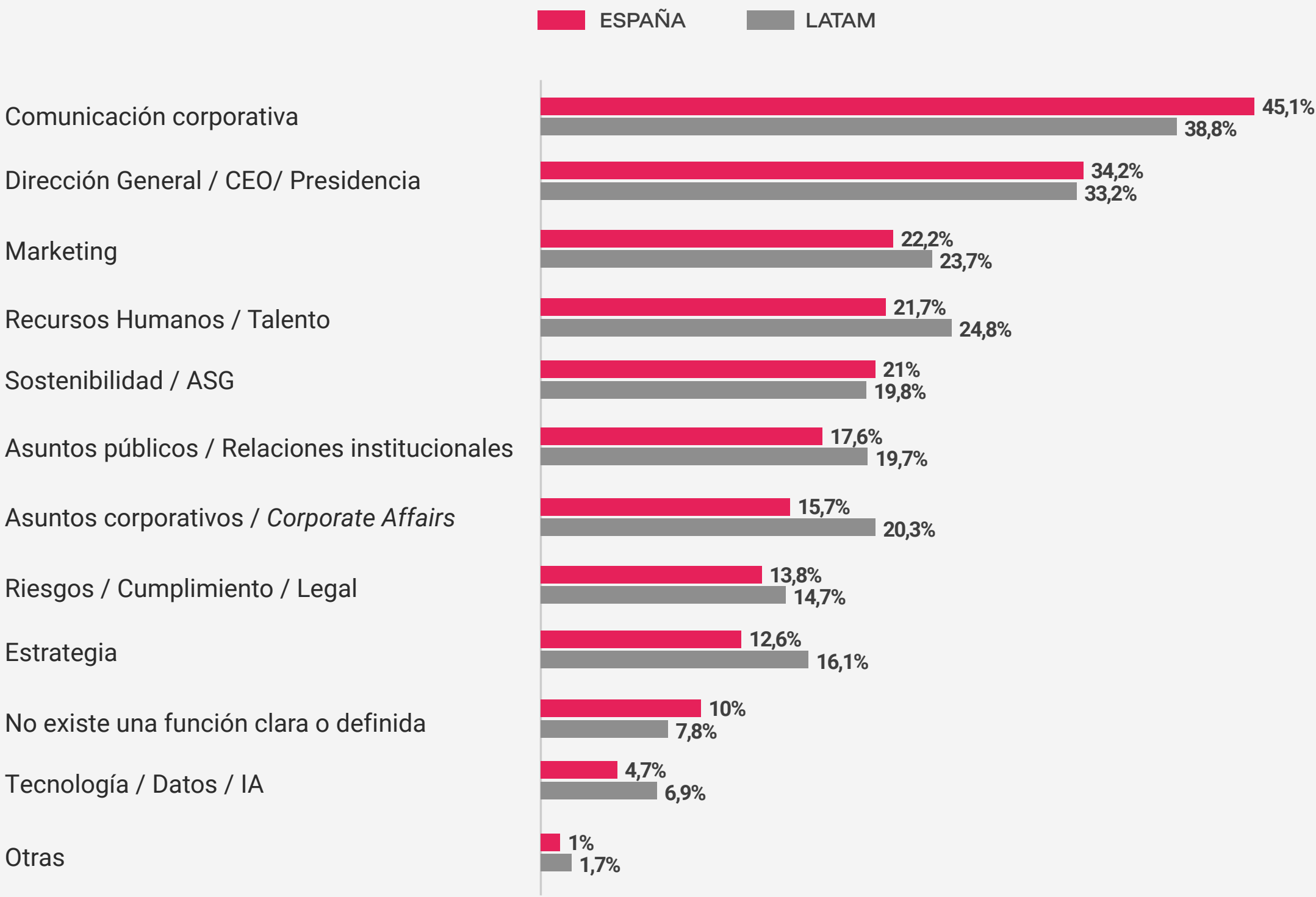
Este dato evidencia una paradoja central: los intangibles son reconocidos como estratégicos, pero no siempre tienen consecuencias reales en los sistemas que orientan el comportamiento directivo. Cuando la reputación, la marca, el propósito, el compromiso interno o las métricas ASG no tienen presencia en el cuadro de mando ni peso en los incentivos, su gestión

tenderá a ser más reactiva, fragmentada y subordinada a otras prioridades.

El informe también muestra que la comunicación corporativa lidera la gestión de un número mayor de intangibles en España y Latinoamérica. Sin embargo, esta hegemonía no garantiza por sí sola la transversalidad que estos activos requieren. La verdadera madurez llegará cuando la responsabilidad sea coordinada entre todas las áreas que contribuyen a construirlos —comunicación, estrategia, sostenibilidad, talento, marca, asuntos corporativos y dirección general— y cuando cada una de ellas disponga de indicadores que se integran en el cuadro de mando de primer nivel, y que estos KPI sean considerados como indispensables para la toma de decisiones estratégicas y de negocio. Además, el hecho de que el 10% de las organizaciones españolas y el 7,8% de las latinoamericanas reconozcan no tener una función clara para gestionar los intangibles revela un riesgo organizativo relevante.

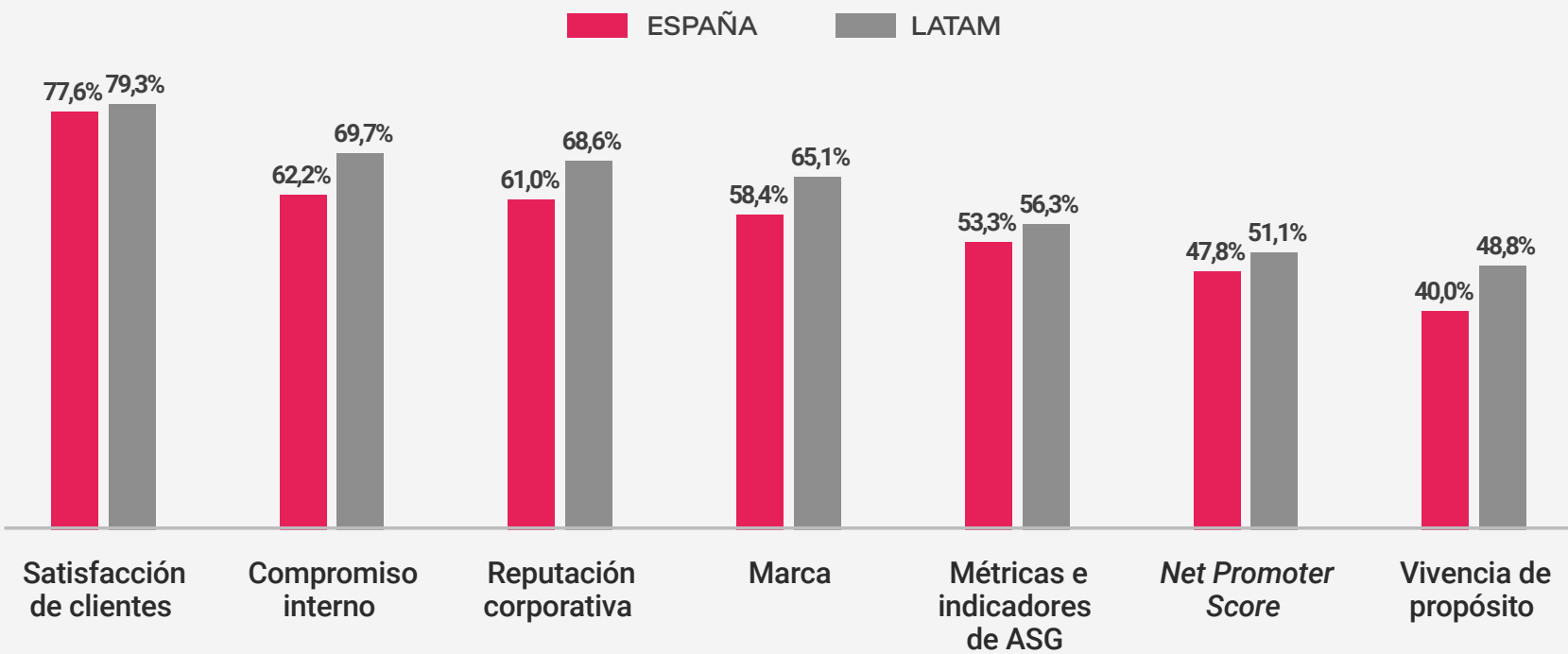
La próxima frontera de la gestión de intangibles no será medir más, sino medir mejor y con propósito. El reto será traducir la reputación, la marca, el propósito, la sostenibilidad, la comunicación y el talento a un lenguaje estratégico y financiero, incorporarlos formalmente en los cuadros de mando y conectarlos con sistemas de incentivos que alineen la conducta organizativa con la creación de valor a largo plazo.

¿Qué áreas gestionan los intangibles?

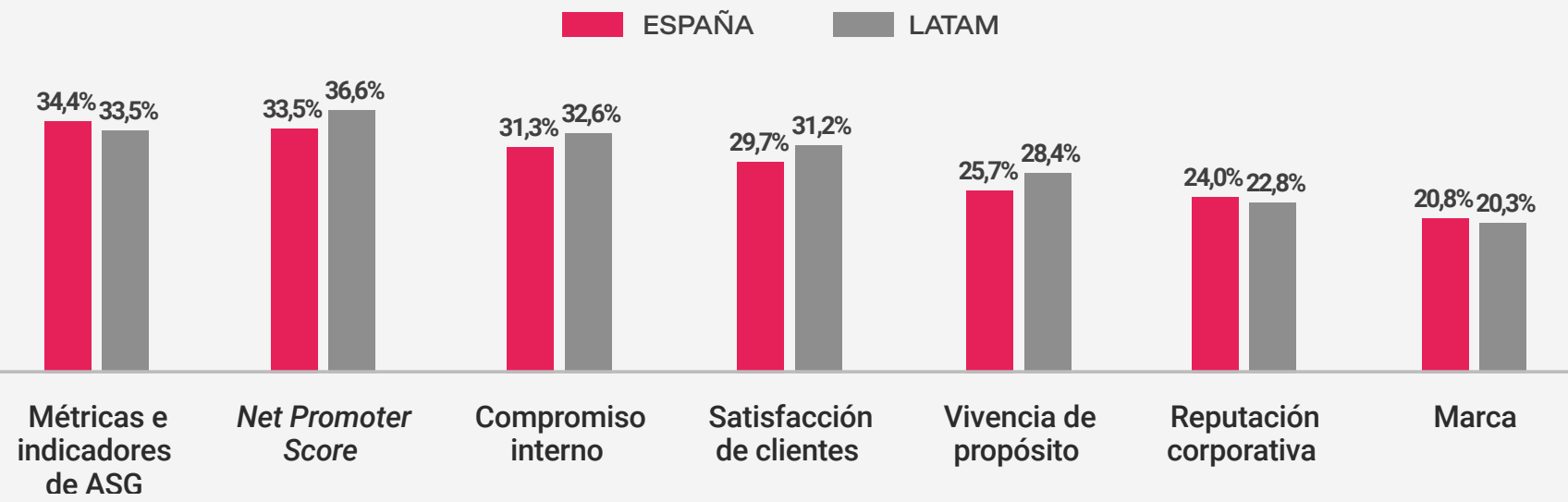


Fuente: Approaching the Future 2026

Métricas incluidas en los cuadros de mando 2026



Indicadores vinculados a compensación



Fuente: Approaching the Future 2026

6

¿Con que nos quedamos? Principales conclusiones



¿Con qué nos quedamos?

Approaching the Future 2026 muestra una agenda empresarial en plena reconfiguración. La **inteligencia artificial marca el nuevo contexto competitivo**, pero su impacto dependerá de la capacidad de las organizaciones para **activar el talento, adaptar modelos de trabajo, comunicar con coherencia, gestionar su reputación y construir confianza** en entornos cada vez más complejos.

Los datos confirman que **los intangibles siguen siendo esenciales para crear y proteger valor, pero también muestran que la madurez en su gestión es desigual**. Algunas tendencias, como la comunicación, la IA o el talento, presentan una mayor alineación entre prioridad y recursos asignados. Otras, como el liderazgo responsable, la reputación, el propósito o los asuntos públicos, siguen mostrando brechas relevantes entre lo que las organizaciones reconocen como importante y lo que efectivamente integran en sus sistemas de gestión.

La gran conclusión de esta edición es clara: **el futuro de los intangibles dependerá de la capacidad de las organizaciones para convertirlos en decisiones, capacidades, métricas, responsabilidades y comportamientos**. La empresa con futuro no será únicamente la que se adapte a la IA con mayor rapidez, sino la que consiga integrarla con ética, talento, reputación y confianza. No será la que mida más, sino la que lo haga con las técnicas y modelos adecuados. Tampoco la que solo comunique, sino la que demuestre con datos y acciones la coherencia entre lo que se dice, lo que se hace y el valor y contribución que genera para sus principales grupos de interés. En definitiva, **la que mire al futuro adoptando los cambios de manera estratégica, escuchando al entorno y aportando valor en las comunidades donde opera**.

Approaching the Future: informe de referencia internacional en reputación y gestión de intangibles

Approaching the Future es el informe anual de tendencias globales en reputación y gestión de intangibles realizado y sufragado en su totalidad por Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership en colaboración con CANVAS Estrategias Sostenibles, Global Alliance for Public Relations and Communication Management como *worldwide partner* y una amplia red de entidades colaboradoras.

Once ediciones después de su lanzamiento, *Approaching the Future* se ha consolidado como la mayor consulta a profesionales en Iberoamérica y la brújula de referencia para la gestión estratégica de los activos y recursos intangibles. Una herramienta que facilita y orienta la toma de decisiones en un entorno de reconfiguración estructural, donde la gestión excelente de la reputación, la comunicación, el liderazgo, el propósito, el talento, la sostenibilidad, la marca y los asuntos públicos se ha convertido en condición para crecer, diferenciarse y crear valor de forma sostenida en el tiempo.

Con una alta representación de perfiles directivos, *Approaching the Future* permite conocer las prioridades de quienes están en órganos de decisión y ofrece una visión rigurosa y en profundidad de las principales tendencias que están configurando el presente y el futuro de las organizaciones, a partir de una metodología integradora que combina análisis cuantitativos y cualitativos, investigación primaria y secundaria, y técnicas de prospectiva y escenarios de futuro.

Novedades 2026

Esta edición incorpora dos novedades metodológicas que refuerzan la dimensión práctica y accionable del informe.

-  Un análisis de factores condicionantes en el que los profesionales consultados identifican las fuerzas estructurales que más están impactando la gestión empresarial y de los intangibles en España y Latinoamérica.
-  Un análisis específico sobre métricas y gestión integrada de los intangibles.

Análisis y prospectiva



Análisis de informes y fuentes clave de referencia a nivel global e integración de estudios de prospectiva social para complementar la elaboración del cuestionario de consulta a profesionales y como marco contextual.

Panel permanente de expertos



Approaching the Future cuenta con un **panel permanente de expertos y referentes de reconocido prestigio que contribuyen a enriquecer el análisis** con su visión estratégica y sus recomendaciones sobre las tendencias que configuran el presente y el futuro de la gestión empresarial y los intangibles.

Encuesta a profesionales



Visión de las organizaciones a través de una **encuesta online a 2.120 profesionales de empresas con foco de actividad en Iberoamérica**, principalmente con representación de España y Latinoamérica. El trabajo de campo se llevó a cabo entre enero y marzo de 2026.

Panel permanente de expertos ATF



Alberto Andreu
Profesor asociado de la Universidad de Navarra y Senior advisor de EY



Ángel Pascual Ramsay
Profesor de geopolítica y geoeconomía & Senior Fellow del Centro de Economía Global y Geopolítica. ESADE Business School



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



Esther Paniagua
Periodista y analista tecnológica



Juan de los Ángeles
Experto en identificación de tendencias, innovación y cambio & Consultor asociado en Zink Innovation & Trends



Lucía Carballada
Co-General Manager & Head of Reputation de Edelman Spain



Luis Megías
Responsable de BlackRock para España, Portugal y Andorra



Macarena Estévez
CEO de Cirentis

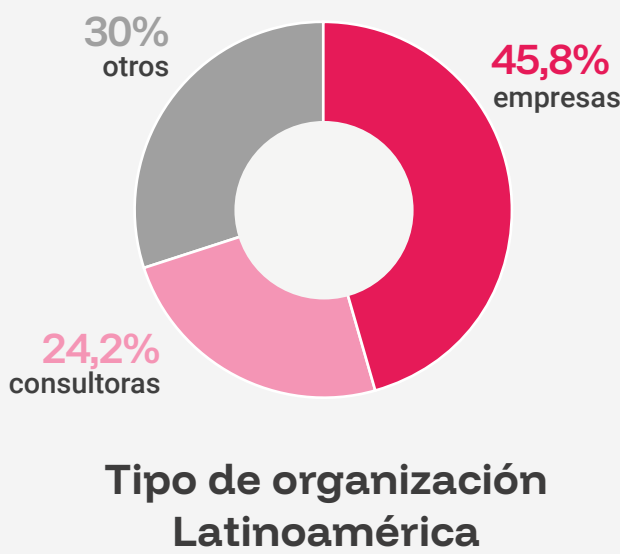
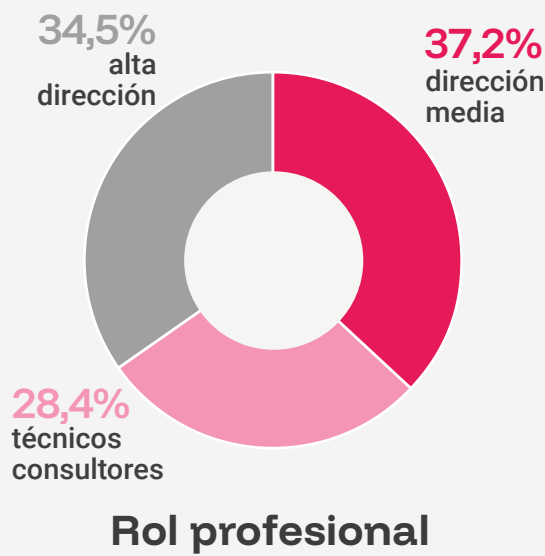
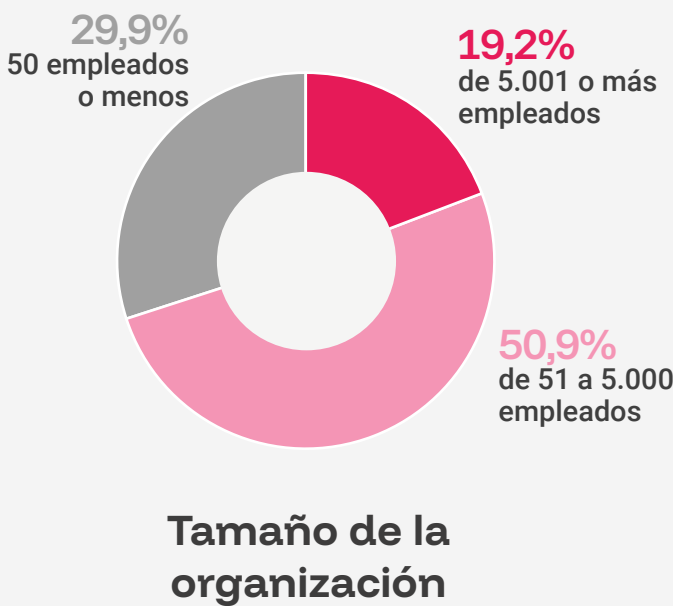
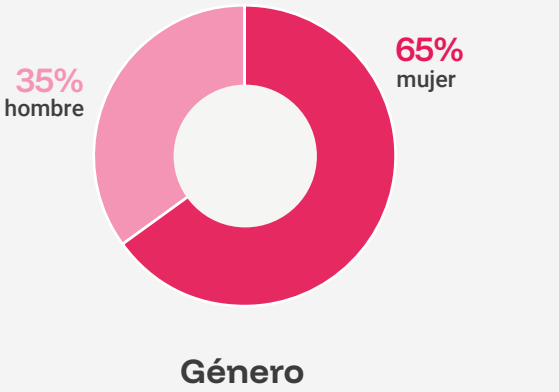
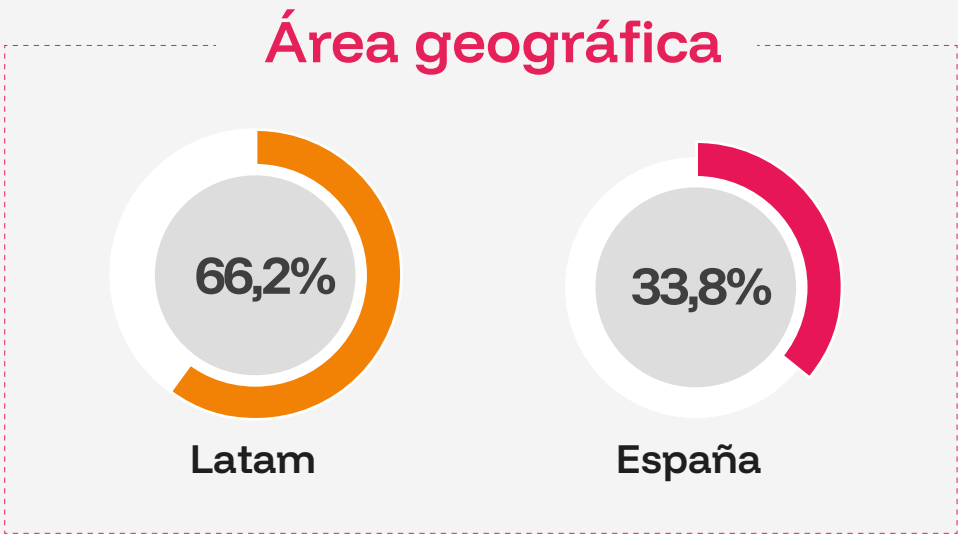


Oriol Iglesias
Catedrático ESADE – Universidad Ramon Llull & codirector académico del programa The Global CCO



Ramón Pueyo
Responsable Sostenibilidad y Gobierno Corporativo KPMG España

Encuestas a profesionales - Ficha técnica 2026





La fundación Excelencia Corporativa en Comunicación y Reputación, conocida públicamente como Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership, es una fundación empresarial, sin ánimo de lucro que persigue fines de interés general, fue creada en 2011, por grandes empresas para profesionalizar la excelencia en la gestión integrada e integral de los intangibles como recursos estratégicos que guían y permiten

a las empresas crear y proteger el valor que generan, en el largo plazo y distribuirlo de forma más equilibrada entre sus principales grupos de interés. Se trata de un action tank que genera conocimiento e innovación aplicada. Approaching the Future. Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles es su informe anual de referencia que cumple 11 años de realización en 2026.

www.corporateexcellence.org



Consulta todos los materiales en

www.approachingthefuture.com



Más información:

info@corporateexcellence.org

Te agradecemos que puedas dar difusión a *Approaching the Future 2026* y que nos menciones.
Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y Canvas Estrategias Sostenibles (2026).

Approaching the Future 2026.

© 2026, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership & CANVAS Estrategias Sostenibles

Todos los derechos reservados