

gobernanza de  
**asuntos públicos II**  
riesgos y retos de  
los departamentos



Un informe de

 **Political  
Intelligence**

# Introducción

La gobernanza corporativa (en este caso, aplicable a los asuntos públicos) se refiere al **conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa o departamento.**

Este sistema establece las relaciones entre las diferentes personas involucradas, y define las reglas para la toma de decisiones estratégicas y operativas.



Portada del informe de Political Intelligence “*Gobernanza en asuntos públicos: generando valor para las organizaciones*” (Mehrad y Gutiérrez-Jodra, 2025)

La gobernanza, es un componente esencial para la creación de valor y la estabilidad de las organizaciones. Tal y como refleja el **último informe de PI, “Gobernanza de asuntos públicos: generando valor para las organizaciones”**, una buena gobernanza incrementa la capacidad de respuesta y adaptabilidad ante los cambios y desafíos. Sin una gobernanza adecuada, las organizaciones carecen de las herramientas necesarias para enfrentar los riesgos y retos que impone un entorno tan dinámico y complejo como el actual.

Con este informe pretendemos **dar una visión general de los retos y riesgos** que tienen por delante las organizaciones y así poder incrementar el impacto que tienen los asuntos públicos en el negocio y reputación de las empresas y organizaciones.

# Premisas iniciales necesarias

Para poder hacer frente a los riesgos y retos corporativos, es necesario partir de **tres premisas fundamentales** que definen el contexto operativo al que se enfrentan las organizaciones.

## Premisa #1: impacto creciente de los factores exógenos

En un entorno global cada vez más interconectado, dinámico y polarizado, las organizaciones enfrentan una **creciente influencia de factores exógenos que escapan a su control directo**, como los cambios geopolíticos, las fluctuaciones económicas, las crisis sanitarias, el avance tecnológico o las transformaciones sociales. Estos elementos externos no solo afectan la estabilidad operativa, sino que condicionan su competitividad.

En este contexto, los departamentos de Asuntos Públicos de las organizaciones son el punto de lanza para hacer frente a estos factores exógenos. Si el departamento de Asuntos Públicos no está debidamente preparado, y no cuenta con los recursos necesarios (económicos, humanos y tecnológicos), **la organización podría carecer de la capacidad competitiva para navegar en este entorno tan complejo**.

## Premisa #2: el gobierno como stakeholder de gran impacto

Una vieja (pero aún vigente) encuesta de **McKinsey** a altos directivos a nivel internacional, afirma que **el Gobierno y los reguladores son el segundo grupo de stakeholders que tiene el mayor impacto en el valor económico de las empresas (53%)**.

Si el Comité de Dirección y el área de Asuntos Públicos de una organización no reconocen adecuadamente este impacto, la organización corre el riesgo de carecer de la capacidad estratégica necesaria para gestionar eficazmente a uno de los actores externos que más influencia ejerce sobre el negocio. Esta falta de conciencia puede traducirse en una pérdida de competitividad, vulnerabilidad reputacional y una limitada capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes.

## Premisa #3: la necesidad imperante de participar

La modernización del sector público desde hace décadas ha creado una infraestructura administrativa y regulatoria que con el tiempo se ha vuelto omnipresente. **Los poderes ejecutivos y legislativos han creado entornos competitivos hiper regulados que obliga a las organizaciones a tener un diálogo constante con la administración.**



La conclusión es tajante: **si las organizaciones no participan en la res pública están condenadas a fracasar** o a dejar de ser competitivas. Tener un dialogo productivo y constructivo entre los diferentes actores del ecosistema, permite, entre otros:

- **Crear entornos normativos** y políticos con mayor certidumbre.
- Conseguir **licencia y legitimidad** del ecosistema
- **Mitigar el riesgo** político y normativo.
- Mejorar la marca y la **reputación**.
- Ser más **competitivas**.

# Riesgos corporativos

En el contexto global actual, las organizaciones se enfrentan a una serie de riesgos que, si bien no son nuevos, **han adquirido una intensidad y visibilidad renovadas.**

Haciendo un análisis histórico de las diferentes preocupaciones corporativas, consideramos que existen macro riesgos que han acompañado a las organizaciones durante décadas y que, probablemente, seguirán siendo relevantes por muchas décadas más.

Estos riesgos podríamos resumirlos en **cuatro**:

- **Incertidumbre política**
- **Conflictos y geopolítica**
- **Populismo y Fake News**
- **Incertidumbre económica**

## 1 **Incertidumbre política**

La incertidumbre política siempre ha sido y será un riesgo para las organizaciones empresariales. Esta incertidumbre **se ha intensificado, particularmente en Europa**, debido a la creciente fragmentación parlamentaria, que ha dificultado la formación de mayorías estables y que ha generado escenarios de gobernabilidad frágil.

Esta dinámica ha dado lugar a **crisis institucionales latentes y, en algunos casos, a parálisis legislativa**, afectando directamente la capacidad de los gobiernos para impulsar reformas estructurales, aprobar presupuestos y garantizar estabilidad normativa. Para las organizaciones, este entorno volátil complica la planificación estratégica, incrementa el riesgo regulatorio y limita la previsibilidad necesaria para invertir y operar con confianza.

## 2 **Conflictos y geopolítica**

Los conflictos internacionales y las tensiones geopolíticas han sido, desde siempre, factores determinantes en la evolución del entorno empresarial. Las guerras comerciales, los enfrentamientos diplomáticos y los conflictos armados **no solo alteran el equilibrio político global, sino que generan disrupciones profundas en las cadenas de suministro**, encarecen materias primas, modifican rutas logísticas y afectan la disponibilidad de recursos estratégicos.

Ejemplos recientes como la guerra en Ucrania, el Brexit o las tensiones entre la Unión Europea y Estados Unidos, han demostrado que **la geopolítica no es un factor externo al negocio**, sino una variable crítica que debe ser integrada en la estrategia corporativa con visión global y capacidad de adaptación.

### 3 **Populismo y Fake News**

El auge de discursos populistas y la difusión masiva de información falsa afectan la percepción pública, distorsionan el debate político y pueden influir las decisiones regulatorias. Este fenómeno ha existido siempre, pero **ahora con las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial, la división entre lo real y lo falso es infinitamente más compleja** y por tanto la vulnerabilidad aún mayor.

### 4 **Incertidumbre económica**

La combinación de inflación persistente, tipos de interés elevados y desaceleración del crecimiento ha incrementado los costes operativos, limitado el acceso al crédito y elevado el riesgo de insolvencias.

#### **En definitiva...**

Estos cuatro riesgos son los más estructurales **a nivel exógeno y afectan a las empresas de manera directa o indirecta**. Como hemos dicho anteriormente, son **riesgos sempiternos**, que han afectado y afectarán a las empresas por las condiciones normales de los sistemas sociopolíticos complejos modernos.

Hacer frente a estos riesgos de manera preventiva es muy complicado y está **al alcance de muy pocas organizaciones** empresariales. Por todo ello, en este informe hacemos énfasis en los retos corporativos desde una visión más posibilista y pragmática para las que muchas organizaciones podrán establecer mecanismos para hacer frente a ellas.

# Retos corporativos

En esta línea, desde **Political Intelligence** hemos identificado **diez** retos que consideramos equivalentes a las necesidades básicas de supervivencia para los departamentos de asuntos públicos.

En un entorno empresarial cada vez más complejo, incierto y exigente, estos retos representan condiciones mínimas que deben ser abordadas para garantizar la resiliencia, la relevancia y la capacidad de influencia de dichos departamentos dentro de sus organizaciones; de manera interna y externa. Estos desafíos han sido **definidos a partir de un proceso de observación y análisis de las demandas más recurrentes que recibimos por parte de nuestros clientes** en distintos mercados europeos.

Por tanto, no solo reflejan una visión interna, sino que están **alineados con las preocupaciones reales del tejido empresarial**. Constituyen el marco de referencia sobre el que se articula este informe, y su abordaje resulta clave para que los departamentos de asuntos públicos puedan evolucionar desde una función reactiva hacia un rol estratégico y transformador.

## Reto 1. Rechazo social o del ecosistema

Uno de los principales desafíos que enfrentan hoy los departamentos de asuntos públicos es el **riesgo de rechazo social hacia la actividad empresarial**. Este fenómeno ha adquirido una dimensión más compleja en el actual contexto de polarización, amplificación digital y desinformación. La contestación social, que **históricamente se centraba en sectores industriales con fuerte impacto territorial** —como fábricas—, **se ha extendido a sectores como las energías renovables, el turismo, la alimentación y los servicios**, afectando incluso a empresas con vocación sostenible.

La facilidad con la que se movilizan narrativas críticas a través de redes sociales, plataformas digitales y medios alternativos ha generado un entorno de activismo intensificado, donde la desinformación puede escalar rápidamente en campañas de rechazo masivo. En este escenario, **la legitimidad empresarial y la licencia social para operar ya no dependen únicamente del entorno comunitario, sino que se extienden al ámbito político y regulatorio**, añadiendo nuevas capas de complejidad a la gestión reputacional.

Afrontar este rechazo de forma preventiva, con estrategias de escucha activa, transparencia y construcción de confianza, se convierte en una necesidad estructural para garantizar la sostenibilidad operativa y la aceptación pública de las organizaciones.


## **Reto 2. Desigualdad en las condiciones de competencia (Un-equal level playing field)**

Uno de los retos más persistentes que enfrentan las organizaciones empresariales es la **existencia de un campo de juego desigual**, donde las reglas no se aplican de manera equitativa entre los distintos actores del mercado.



Esta percepción, ampliamente compartida por compañías de diversos sectores, se manifiesta en múltiples formas: desde el **favorecimiento explícito a las empresas locales o tradicionales frente a nuevas propuestas innovadoras**, hasta ventajas derivadas de vínculos políticos, prácticas anticompetitivas o comportamientos éticamente cuestionables.

La falta de homogeneidad en las condiciones de competencia **distorsiona el mercado, penaliza la meritocracia** empresarial y genera una profunda sensación de injusticia que debilita la confianza en el sistema.



En este contexto, las ventajas competitivas deberían derivarse exclusivamente de la calidad del producto, la eficiencia del servicio o la innovación del modelo de negocio, y no de factores externos o privilegios estructurales.

**Superar esta desigualdad requiere un liderazgo institucional responsable**, capaz de garantizar marcos regulatorios justos, transparentes y aplicables a todos por igual.

### **Reto 3. Falta de **anticipación regulatoria** – No regulatory heads up**

Uno de los retos más complejos que enfrentan las organizaciones empresariales en el entorno actual es la **falta de previsibilidad en la acción política y regulatoria**. Aunque en democracias consolidadas existen mecanismos formales como programas electorales, consultas públicas, grupos de trabajo o debates parlamentarios que permiten anticipar cambios normativos, en muchos países es práctica común promover decisiones políticas adoptadas de forma repentina, sin diálogo previo ni señales claras de preparación.

La aparición de iniciativas regulatorias sin aviso previo –a menudo motivadas por presiones coyunturales o dinámicas populistas– genera **incertidumbre operativa, dificulta la planificación estratégica y puede comprometer la viabilidad de proyectos en curso**. Para los departamentos de asuntos públicos, gestionar esta imprevisibilidad exige reforzar los sistemas de inteligencia política, establecer canales de interlocución temprana y fomentar una cultura institucional basada en la transparencia y la responsabilidad regulatoria.

### **Reto 4. El traje nuevo del **emperador****

Este reto hace referencia a una dinámica no común en Europa, pero con bastante prevalencia actualmente en otras latitudes: la tendencia a **validar decisiones políticas o estratégicas sin un análisis crítico profundo**, por temor a quedar fuera de la corriente dominante.

Inspirado en la fábula del **traje del emperador**, donde nadie se atrevía a cuestionar lo evidente por miedo al juicio social, este fenómeno se traduce en una **alineación acrítica con determinadas agendas políticas** o narrativas públicas, incluso cuando estas pueden no estar alineadas con los intereses de largo plazo de las organizaciones o de la sociedad.

Para los departamentos de asuntos públicos, este reto implica gestionar con inteligencia la relación con el poder político, entendiendo que **los ciclos de las legislaturas son temporales y caducos**, mientras que la responsabilidad empresarial y el impacto ciudadano son permanentes. **“Bailar el tango”** con el poder —es decir, adaptarse pseudo-estratégicamente a la coyuntura— no es en sí negativo, pero debe hacerse con plena conciencia de los riesgos, las oportunidades y las implicaciones reputacionales.

En un contexto donde la presión política puede condicionar decisiones empresariales, es fundamental mantener una visión estratégica que permita **equilibrar la adaptación táctica con la coherencia institucional y el propósito corporativo**.



## Reto 5. El CEO **activista**

El fenómeno del CEO activista ha ganado **relevancia en la última década**, especialmente en Estados Unidos, como respuesta a una creciente demanda social de **liderazgo ético** y comprometido por parte del sector privado.

Un CEO activista es aquel que, más allá de dirigir su empresa, utiliza su **posición de influencia para pronunciarse públicamente sobre temas sociales, políticos o medioambientales**. Este tipo de liderazgo, que comenzó a consolidarse tras su conceptualización en publicaciones como **Harvard Business Review**, ha ido extendiéndose a otros mercados, generando tanto oportunidades como riesgos para las organizaciones.



Si bien el activismo corporativo **puede fortalecer la reputación institucional**, conectar con nuevas generaciones y posicionar a la empresa como agente de cambio, **también puede generar tensiones con reguladores**, polarizar a los grupos de interés o exponer a la organización a controversias públicas.

Para los departamentos de asuntos públicos, este reto implica acompañar estratégicamente al liderazgo empresarial, **evaluando el impacto reputacional, político y regulatorio de cada posicionamiento**. En un entorno donde la línea entre lo empresarial y lo social es cada vez más difusa, gestionar el activismo del CEO con inteligencia, coherencia y visión de largo plazo se convierte en una tarea clave.

# Otros retos relevantes de segundo grado

A continuación, se presentan **cinco retos adicionales** que, aunque pueden ser más anecdóticos, son constantes y fundamentales para la gestión eficaz de los asuntos públicos.

## Reto 6. No acceso o rechazo al acceso

La capacidad de interlocución con el entorno político, institucional y regulatorio es un elemento clave para que las organizaciones puedan incidir en el diseño de políticas públicas, anticipar riesgos y construir relaciones de confianza. Sin embargo, uno de los retos emergentes para los departamentos de asuntos públicos es la **dificultad de acceso a determinados espacios de diálogo**, ya sea por rechazo explícito, por criterios excluyentes o por dinámicas políticas que limitan la participación empresarial.

Aunque las grandes multinacionales suelen mantener canales abiertos debido a su **peso económico y su relevancia estratégica**, se observa una preocupación creciente incluso entre estas compañías por el riesgo de ser **excluidas únicamente por su tamaño, sector o perfil corporativo**. Esta tendencia limita la capacidad de influencia legítima de las organizaciones y debilita la calidad del diálogo público-privado. Abordar este reto requiere reforzar la legitimidad institucional, construir alianzas estratégicas y promover una interlocución basada en la transparencia, la responsabilidad y el valor añadido que aporta el sector privado al desarrollo.

## Reto 7. Stakeholders con diferentes roles

Uno de los retos más complejos en la gestión de asuntos públicos es la creciente **multiplicidad de roles que asumen los stakeholders** en el entorno político, institucional y empresarial. En el caso de grandes multinacionales, la interlocución con el ecosistema externo se vuelve especialmente densa, ya que los actores con los que se relacionan suelen desempeñar funciones diversas y simultáneas.

A esto se suma **la existencia de múltiples interlocutores internos**, lo que añade complejidad a la coordinación estratégica.

Esta red de relaciones entrelazadas puede generar desalineaciones, duplicidades o incluso contradicciones si no se gestiona de forma estructurada. El verdadero reto radica en **asegurar que toda esta interlocución** –tanto interna como externa– **sea coherente, ordenada y alineada con los objetivos estratégicos de la organización**. Sin embargo, en la mayoría de los casos, esta articulación es débil o inexistente, lo que puede comprometer la eficacia de la influencia institucional y la reputación corporativa. Abordar esta complejidad requiere una **arquitectura clara de gobernanza relacional**, una visión compartida entre áreas y una gestión integrada de los stakeholders.

## Reto 8. Sin **presencia física** potente en el mercado a desarrollar

En un **entorno cada vez más globalizado**, resulta excepcional que una **organización mantenga intereses estratégicos en un país sin contar con presencia física o institucional en el mismo**. Sin embargo, esta situación sigue ocurriendo, especialmente en fases exploratorias de mercado o cuando la operación se gestiona de forma centralizada desde la sede corporativa.



La falta de presencia en el terreno **condiciona la interlocución** con actores clave, **dificulta la comprensión** del contexto político y social, **y limita la capacidad de respuesta** ante situaciones críticas.

Abordar este reto requiere evaluar estratégicamente cuándo y cómo establecer una presencia institucional en mercados prioritarios, con el fin de fortalecer el posicionamiento corporativo, anticipar riesgos regulatorios y construir relaciones sostenibles con el ecosistema local.

## Reto 9. Sector no regulado-la **asincronía** entre el **entorno regulatorio** y el **empresarial**

Los sectores emergentes o altamente innovadores suelen avanzar más rápido que la legislación, lo que genera **vacíos normativos que pueden convertirse en barreras** para la inversión, la expansión y la consolidación de modelos de negocio. La ausencia de regulación específica, aunque en algunos casos puede ofrecer flexibilidad operativa, también implica una **elevada incertidumbre jurídica que dificulta la planificación estratégica** y expone a las organizaciones a riesgos legales y reputacionales.



En este contexto, las empresas se ven **obligadas a gestionar expectativas sociales** sin una guía normativa clara, lo que incrementa la presión para adoptar compromisos éticos, sostenibles y transparentes por iniciativa propia.

Además, deben equilibrar intereses diversos en un entorno donde los límites y prioridades no están definidos por la legislación.

Para los departamentos de asuntos públicos, este reto exige una **capacidad proactiva de anticipación regulatoria, diálogo multilateral y construcción de marcos de autorregulación** que permitan operar con legitimidad y responsabilidad mientras se consolidan los marcos legales formales.

## Reto 10. **Dispersión** regulatoria

Uno de los retos más complejos para las organizaciones empresariales es la **dispersión competencial en materia regulatoria**.

En regiones como Europa y Estados Unidos, donde **coexisten múltiples niveles administrativos** –local, regional, estatal y supranacional–, el marco normativo se convierte en un auténtico laberinto de competencias que resulta difícil de navegar.

Esto obliga a las empresas a estar mentalizadas, estructuradas y preparadas para actuar como actores relevantes en un **ecosistema regulatorio cada vez más complejo y dinámico** con mayor complejidad jurídica y diferentes niveles administrativos sobre los que actuar.



## Conclusión

En un entorno global cada vez más dinámico, incierto y complejo, la gobernanza corporativa aplicada a los asuntos públicos se consolida como un **componente esencial para garantizar la estabilidad, sostenibilidad y competitividad** de las organizaciones.

Las empresas se enfrentan a una creciente **variedad de riesgos y desafíos** –políticos, regulatorios, sociales y reputacionales– que requieren ser identificados, comprendidos y gestionados con anticipación. Solo así es posible dotarse de los recursos, capacidades y protocolos necesarios para **navegar estos escenarios de forma estratégica y resiliente**.

En este contexto, **resulta imperativo que las organizaciones, y en particular sus áreas de asuntos públicos estén estructuradas de manera eficiente y alineadas con los objetivos corporativos**. Una gobernanza sólida permite no solo minimizar amenazas, sino también capitalizar oportunidades, influir constructivamente en el entorno y fortalecer la legitimidad institucional.

La profesionalización de la función de asuntos públicos, bajo principios de buena gobernanza, **no es una opción**: es una condición necesaria para operar con eficacia en el nuevo contrato social que exige **mayor transparencia, responsabilidad y coherencia** entre propósito y acción.



# Political Intelligence

[www.political-intelligence.com](http://www.political-intelligence.com)

**PABLO GUTIÉRREZ-JODRA**

HEAD OF TALENT  
MANAGEMENT SERVICES

[pablo@political-intelligence.com](mailto:pablo@political-intelligence.com)

**DANIEL MEHRAD FUERTES**

SOCIO Y DIRECTOR DE POLITICAL  
INTELLIGENCE ESPAÑA

[daniel@political-intelligence.com](mailto:daniel@political-intelligence.com)

C/Libertad, 20  
Local. 28004

Madrid

