



EL RIESGO REPUTACIONAL Y LOS ULTIMOS ESCANDALOS CORPORATIVOS

*Leslie Hemelberg
** René M Castro V

Sus efectos y el manejo de las crisis.

Los más recientes escándalos a nivel corporativo en todo el mundo, como el caso reciente de la empresa alemana Volkswagen, que admitió haber instalado en sus vehículos diésel de Estados Unidos, un software que permitía evadir los controles de emisiones cuando el vehículo estaba siendo sometido a las pruebas de control. Volkswagen reconoció que el fraude era a escala mundial, ya que el software no sólo afectó a 482 mil vehículos estadounidenses, sino que también alcanzó a 11 millones de vehículos Volkswagen en todo el mundo.

El escándalo de las emisiones de Volkswagen no sólo ha perjudicado a la marca alemana, sino también a la industria nacional alemana y a la marca del país. Según Brand Finance, firma especializada en la valoración y estrategia de marca, Alemania ha dejado de ser el país con un mayor prestigio y su valor de marca ha caído un 4% con respecto a 2014. Según el presidente de Brand Finance, David Haigh, *"la industria alemana siempre ha sido alabada por su eficiencia y fiabilidad y los alemanes son vistos como trabajadores, honestos y respetuosos con la ley. Por eso, que una marca tan icónica como Volkswagen se haya comportado de esta manera"* hace perder puntos a la marca del país. En su informe anual, en el que evalúa el impacto financiero que tiene el prestigio de un centenar de países, Brand Finance analiza el daño económico que el escándalo podrá tener sobre la imagen de marca del país. Este año el valor de marca de Alemania ha perdido 191.000 millones de dólares (168.000 millones de euros), hasta los 4,7 billones de dólares. Esto se ha agravado más cuando un periódico alemán informó que de acuerdo con sus investigaciones, la Federación Alemana habría pagado sobornos a la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) para obtener la sede del campeonato mundial de fútbol de 2006. La Federación Alemana lo ha negado, pero ya se ha creado una sombra sobre su reputación.

En Brasil, el escándalo por los sobornos en la empresa petrolera Petrobras ha generado una baja sustancial en sus acciones, pero más grave aún, ha generado un impacto negativo en la gobernabilidad de la Presidente de Brasil Dilma Rousseff y en el partido político que la apoyó para acceder a la presidencia. Su nivel de popularidad está en el 8%.

Otro caso muy reciente es el del Grupo Continental, propiedad de la familia Rosenthal, hasta ahora considerada una de las familias más acaudaladas de Honduras, que fue acusada por Estados Unidos por lavado de dinero relacionado con el narcotráfico. Según la Oficina de Control de Activos Extranjeros del Departamento del Tesoro (OFAC, por sus siglas en inglés), los tres miembros de la familia Rosenthal (Jaime Rosenthal Oliva, un reconocido político, empresario, funcionario municipal, ex vicepresidente del país, ex precandidato presidencial y dirigente deportivo, entre otras actividades, su hijo Yani y su sobrino Yankel, estos dos últimos detenidos en Estados Unidos), *"proveen servicios de lavado de dinero y otros para apoyar actividades de tráfico internacional de narcóticos de múltiples traficantes de drogas centroamericanos y de sus organizaciones criminales."* Como resultado de la acción de la OFAC, *"todos los activos de estos individuos y de las entidades que están bajo la jurisdicción de los Estados Unidos o que están en control de personas estadounidenses fueron congelados"*.

El Gobierno de los Estados Unidos dijo además que estaban *"plenamente comprometidos en trabajar con las autoridades hondureñas para tomar las acciones necesarias para proteger al sistema financiero hondureño de abusos por parte de narcotraficantes y de otros actores ilícitos, con el propósito de salvaguardar aún más a las instituciones financieras hondureñas"*.

La acción de la OFAC *"tenía como objetivo a siete empresas clave de los Rosenthal, incluyendo su sociedad principal con sede en Panamá, Inversiones Continental (Panamá), conocida como Grupo Continental. El Grupo Continental es la compañía matriz de un conglomerado de negocios en Honduras involucrados en actividades bancarias, servicios financieros, bienes raíces, agricultura, turismo, y medios de comunicación"*. De acuerdo con la calificación de riesgo de Equilibrium de 2013, el conglomerado contaba con activos por 1,173 millones de dólares y su facturación fue de 155,8 millones de dólares en ese año", indicó Forbes.

A pesar que la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) de Honduras emitió un comunicado en el que anunció que el Banco Continental continuaría trabajando normalmente mientras se investigaba el presunto lavado de activos, tres días después ordenó la *"liquidación forzosa"* del Banco Continental, que propuso al regulador una *"liquidación voluntaria"*. Esta liquidación fue causada en gran parte por el riesgo reputacional creado por la investigación del lavado de dinero de Estados





Unidos y para evitar un impacto más grande en todo el sistema financiero hondureño. En un comunicado, Rosenthal señaló que venderían cualquier activo o empresa del que sean dueños para cumplir con sus compromisos. La familia “*venderá cualquier activo o cualquier empresa de que sean dueños para que persona alguna que haya confiado en nosotros se sienta segura de que nunca tendrá una pérdida por nuestra culpa y cualquier ahorro o inversión que hayan hecho con nosotros, será respaldada por la familia con todo lo que tenemos*”, añade la nota. Un periódico propiedad de la familia Rosenthal también debió cerrar debido a la pérdida de credibilidad sufrida por el mismo tema de riesgo reputacional, lo cual demuestra que a pesar de que el periódico es de otro sector de la economía, simplemente por pertenecer a la familia Rosenthal también colapsó y debió cerrar sus operaciones.

En Colombia, uno de los casos más emblemáticos de riesgo reputacional es el de la comisionista de bolsa más grande del país, InterBolsa donde los implicados han sido señalados de cinco delitos: captación ilegal, no reintegro de los dineros, manipulación fraudulenta de especies, estafa y concierto para delinquir. Para eso habrían usado más de ocho empresas en Colombia, Panamá, Bahamas y Curazao, en las que aparecían como directivos, dueños o funcionarios.

El fraude fue tan grande que incluso la llevó a su liquidación obligatoria por parte del gobierno, pero que abrió nuevos interrogantes acerca de los vacíos jurídicos en la supervisión por parte del gobierno, en lo relacionado con la vigilancia de los grupos financieros. A pesar que la Superintendencia Financiera actuó rápidamente sobre la firma comisionista de bolsa, y verificó todas las transacciones y operaciones de la sociedad, no ocurrió lo mismo sobre el grupo financiero. Aunque se trata de un emisor del mercado, por ley la Superintendencia Financiera no ejerce vigilancia plena. Esto significa que no va más allá de solicitarles sus estados financieros y no llega al mínimo detalle de sus operaciones. Lo crítico es que tampoco la Superintendencia de Sociedades tiene competencia para vigilarla. El propio gobierno cree que es urgente, corregir este vacío. La Superintendencia actuó rápidamente y tomó posesión de la entidad, para evitar que el riesgo de InterBolsa se convirtiera en un riesgo sistémico en todo el mercado. Este caso prendió las alarmas sobre el rol que juegan los reguladores y supervisores del mercado de capitales y sobre la oportunidad para intervenir las entidades que enfrenten crisis o problemas administrativos y/o financieros.

Pero porqué es tan importante el Riesgo Reputacional para las compañías?

Definamos primero el Riesgo Reputacional. De acuerdo con la Superintendencia Financiera de Colombia el Riesgo Reputacional se define como:

“la posibilidad de pérdida en que incurre una compañía por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales.”

Debemos comprender que la reputación es difícil de construir, pero es más importante, mantenerla. La percepción pública es un activo frágil que las empresas deben cultivar todo el tiempo.

Si revisamos a través de los últimos años, los fraudes contables y corporativos han generado grandes problemas relacionados con el riesgo reputacional que han llevado a la quiebra o incluso a su desaparición a firmas tan importantes como: Enron, Andersen, Merck, Ahold, Vivendi, Xerox, Parmalat, Worldcom, JP Morgan, Citigroup, HSBC Holdings Plc, Petrobras, FIFA, etc. Según Cano y Castro, en el libro Escándalos, Fraudes Contables y Corporativos, Bogotá, 2003, **“la reputación es el activo más valioso de todas las empresas pero es el más fácil de destruir por la percepción pública”**.

De acuerdo con Cano & Castro, 2004 en su artículo La Responsabilidad del Gobierno Corporativo en el caso Parmalat: *“La pérdida de confianza pública, generada por los manejos fraudulentos de directivos y administradores ubicados en la cúpula de las organizaciones de clase mundial hace que el tema del Riesgo Reputacional tome gran importancia. La transparencia en los mercados promueve una competencia saludable y los líderes empresariales con altos estándares éticos también promueven la lealtad y el compromiso de los empleados.”*

Según Castro, 2005 en su artículo Los Estándares de Conducta y el Buen Gobierno Corporativo, *“definir procedimientos, políticas, códigos de ética, es muy fácil; lo difícil es hacer que esos procedimientos, políticas y códigos se cumplan. Siempre hay una diferencia o un espacio entre lo que se espera de las conductas de los empleados y directivos establecido en los procedimientos, políticas y códigos y la verdadera conducta demostrada por los directivos y empleados. Éticamente hablando, esa diferencia o espacio entre lo que se quiere y lo que realmente se obtiene, es conocida como la Brecha de Estándares de Conducta. Una organización que trabaja en disminuir la Brecha de Estándares de Conducta gana en términos de la percepción*





pública: una compañía que demuestra su compromiso con la integridad, y juega limpio dentro de su campo, es una compañía que será confiable para el público y para los inversionistas y generará una excelente reputación.”

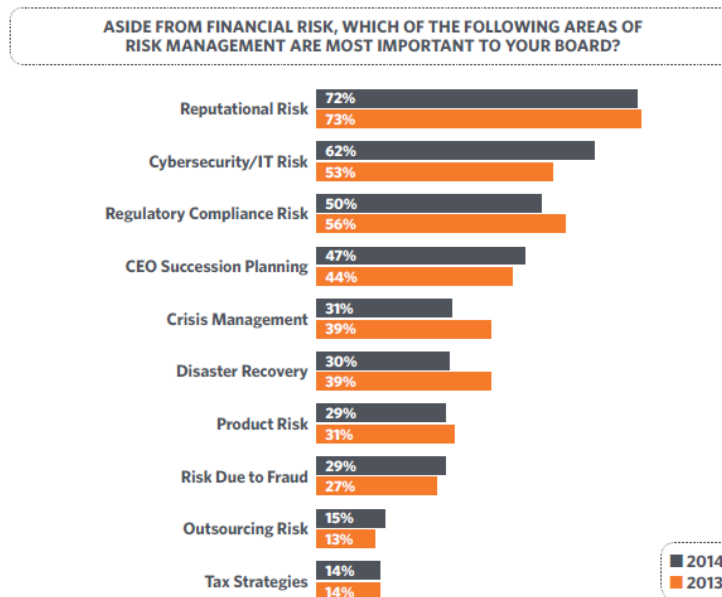
Cuando se presentan casos de riesgo reputacional, las organizaciones tienen varias opciones: **Las compañías pueden restar importancia a la crisis, quizás aumentando la publicidad para incrementar la confianza del consumidor o definiendo la situación como un acto criminal aislado o actuar ética, oportuna y proactivamente, yendo más allá de lo realmente necesario para fortalecer la seguridad y confianza del inversionista, del consumidor o del público en general.**

Según Castro, 2004 en su artículo El Buen Gobierno y la “Cleptocracia” Corporativa: *“definitivamente están muy bien enfocados aquellos gobiernos, entes reguladores y de supervisión y empresas públicas y privadas que están implementando políticas de buen gobierno corporativo como una medida para proteger a los pequeños inversionistas pero además para preservar la moral y el interés público en todas sus instituciones. Las compañías también deben incentivar la participación de los pequeños accionistas para que se pronuncien sobre los errores o fallas que a su juicio tengan las juntas directivas o los administradores de las compañías.”*

De acuerdo con Hemelberg y Castro, 2015, en su artículo la OECD y el proyecto de ley Antisoborno en Colombia: *“Muchas veces (y existen estadísticas que lo demuestran) las empresas tercerizan aquellas actividades que interactúan directamente con el cliente o usuario final y para el cliente o usuario final ellos (los que tercerizan los servicios) son la cara de la empresa porque desconocen la tercerización de ese proceso y lo que es más grave es que desconocen el Riesgo Reputacional al que se enfrentan, sus consecuencias y el impacto en sus operaciones”.*

Sin embargo, las compañías son escépticas con todo lo relacionado con el riesgo reputacional. Por eso es importante analizar por ejemplo, los datos de la Quinta Encuesta Anual de Juntas Directivas de 2014 de EisnerAmper, que fue diseñada para obtener información sobre cómo se discuten y se gestionan los riesgos al interior de las Juntas Directivas de las empresas de Estados Unidos. Esto crea un lente importante a través del cual evaluar cómo las Juntas Directivas están abordando el riesgo: desde identificarlo hasta gestionarlo de manera estratégica y operacionalmente.

En la encuesta, a la pregunta: *¿Aparte del riesgo financiero, cuál de las siguientes áreas de administración de riesgos son más importantes para los miembros de las Juntas Directivas?*, estas fueron las respuestas:



Fuente: http://www.eisneramper.com/uploadedFiles/Resource_Center/Articles/Articles/Concerns-2014.pdf





El Riesgo Reputacional es una preocupación cada vez mayor entre los miembros de la junta, en particular para las empresas públicas y organizaciones sin fines de lucro.

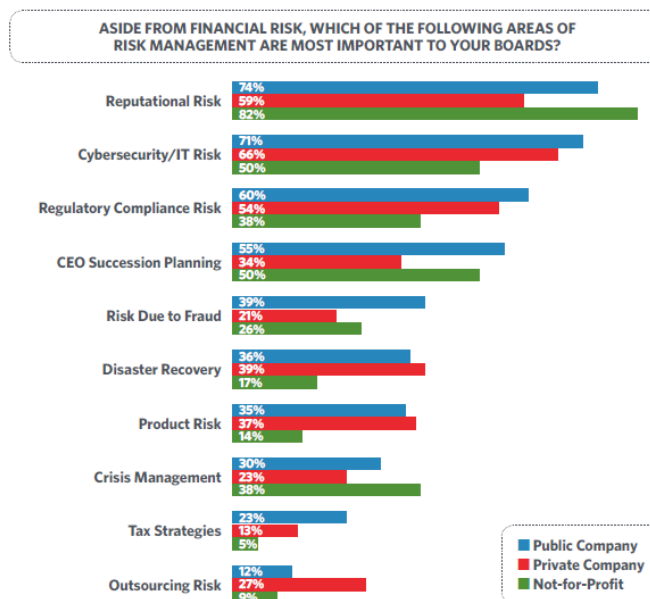
Los Riesgos de Ciberseguridad y Tecnología de la Información son una amenaza creciente, han aumentado casi un 10% con relación a la anterior encuesta. Ha superado al riesgo regulatorio y/o de cumplimiento (que también se incrementó en un 4%) como la segunda preocupación más importante para todas las Juntas Directivas.

El manejo de las crisis y la recuperación de desastres, ahora consideradas en forma independiente cayeron cerca del 10% con relación a la anterior encuesta.

El manejo de crisis, que podría incluir planes sobre la forma de evitar un impacto sustancial en la reputación de una organización (incluyendo enfrentamientos con los medios de comunicación en desarrollo de cualquier tema y el riesgo que eso conlleva), generó la preocupación de sólo el 31% de los encuestados, un rango aún más bajo que la encuesta anterior, cuando se incluyó la recuperación de desastres.

Es importante anotar que en esta encuesta hecha en Estados Unidos, se dividió a las organizaciones entre públicas (entendiéndolas como aquellas empresas que cotizan en bolsa de valores), privadas (aquellas que no cotizan en bolsa de valores) y las entidades sin fines de lucro.

Discriminar los datos de acuerdo con el tipo de organización puede proporcionar información adicional y puntos de referencia para sus propias Juntas Directivas y sus preocupaciones. Los contrastes siguen creciendo, pero tienden a alinearse con las expectativas basadas en los objetivos divergentes fundamentales, las necesidades y los problemas de funcionamiento de las organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro.



Fuente: http://www.eisneramper.com/uploadedFiles/Resource_Center/Articles/Articles/Concerns-2014.pdf

Como era de esperarse, el riesgo reputacional fue la preocupación principal (82%) de las organizaciones sin fines de lucro. Las organizaciones con ingresos de US\$1-10 millones estaban menos preocupados por el riesgo reputacional con el 60% de los directores que indicaban que era una preocupación importante para sus Juntas Directivas.

El Riesgo de Ciberseguridad era la preocupación número uno para las empresas privadas y segundo para las empresas públicas. Para los Directores que sirven a las organizaciones con ingresos sobre los US\$1.000 millones, el Riesgo de Ciberseguridad fue el riesgo más alto (73%), seguido inmediatamente por el riesgo reputacional (72%).





Aunque el riesgo de fraude no se clasifica en los tres primeros lugares de las preocupaciones, el 39% de los miembros de las Juntas Directivas de las empresas públicas sí mostró su preocupación, por lo que es un valor atípico significativo entre los otros tipos de organizaciones.

Al preguntarle a los directores del porqué de sus selecciones eran las principales preocupaciones de sus Juntas Directivas, muchas de sus respuestas reflejan la clasificación de los riesgos más importantes:

- "Nuestra reputación es nuestro negocio."
- "El riesgo reputacional afecta todo: nuestra capacidad para atraer y retener el talento, los clientes, los accionistas, nuestras relaciones bancarias, etc..."
- "... El riesgo de cumplimiento normativo y los riesgos de Tecnología de la Información son los más discutidos ya que están evolucionando rápidamente y son difíciles de mitigar".
- "El riesgo reputacional y los riesgos de Tecnología de Información están vinculados entre sí en la medida en que una respuesta a través de Internet puede ser crítica, incluyendo la rapidez con que puede responder."

Muchas de las organizaciones sin fines de lucro argumentaron que como eran organizaciones pequeñas no tenían los recursos suficientes para mitigar todos los tipos de riesgos al nivel que ellos quisieran. Sólo un director indicó que los problemas que identificaron fueron significativos porque "Acabamos de terminar una evaluación completa del riesgo y estas son las áreas que identificamos como la necesidad para hacer nuevas mejoras."

No deja de ser curioso ver una preocupación mínima por el manejo de crisis (31%) en comparación con el riesgo reputacional (72%).

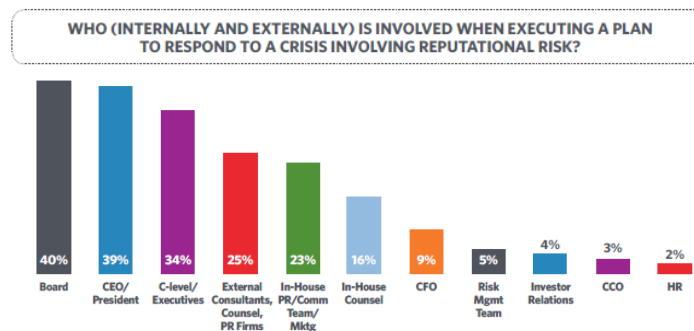
Dada la preocupación constante por el riesgo reputacional, se les pidió a los directores informar acerca de las protecciones y los planes que tenían para enfrentarlo. El 25% de los encuestados dijeron que no tenían planes, y otros informalmente dijeron que "harían lo mejor posible." Esta falta de formalidad para abordar el riesgo más significativo identificado existe en todas las organizaciones lo cual preocupa muchísimo por el riesgo que eso representa.

Los directores que dijeron que existían planes, incluían tanto las operaciones cotidianas, tales como mantener una reputación positiva y reducir el riesgo y las estrategias para hacer frente a una crisis que afecte la reputación.

Los planes para enfrentar el riesgo reputacional se enfocaron en:

- Planes de respuesta o comunicación
- Entrenamiento/Educación
- Tomar como base la cultura, la ética, las políticas
- Monitoreo
- Aprovechar los controles internos
- Utilizar profesionales específicos, principalmente de relaciones públicas, mercadeo y asesoría legal

La encuesta también quería investigar quien iba a liderar un plan o una respuesta a una situación que pusiera la reputación de una organización en riesgo. Estos fueron los resultados a esa pregunta:



Fuente: http://www.eisneramper.com/uploadedFiles/Resource_Center/Articles/Articles/Concerns-2014.pdf





Una vez más, se encontró algo de ironía en las respuestas. Teniendo en cuenta los planes mínimos articulados por los directores que respondieron a esta encuesta, ellos se mantienen a sí mismos como los principales responsables para enfrentar el riesgo reputacional (junto con los ejecutivos de su organización).

El riesgo se gestiona de manera diferente por cada empresa. Una de las herramientas más ampliamente discutidas, y comúnmente aceptadas es un programa de administración de riesgo empresarial (ERM). Si bien sigue habiendo un bajo nivel de aplicación, parece que hay una tendencia perceptible en el avance hacia la implementación de esta herramienta. Por eso, se le preguntó a los miembros de las Juntas Directivas que si las empresas donde ellos eran miembros de juntas directivas, tenían o seguían un programa de Administración de Riesgo Empresarial. Estas fueron sus respuestas:

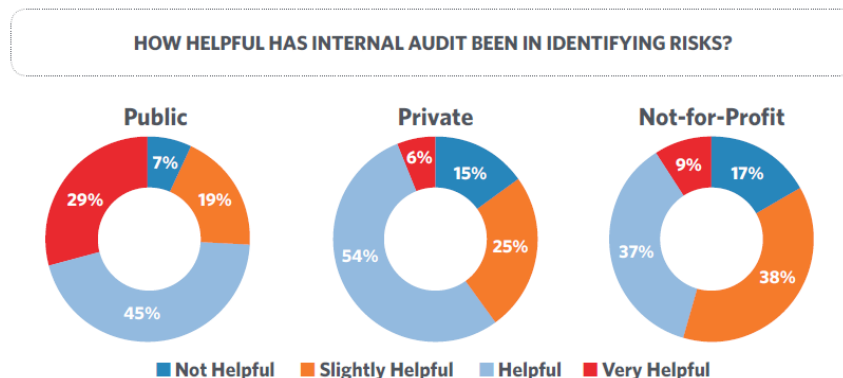
DO THE COMPANIES FOR WHICH YOU SERVE AS DIRECTOR HAVE/FOLLOW A COMPREHENSIVE ERM PROGRAM?		
	2014	2013
Yes, we have a comprehensive program and it is fully implemented	36%	33%
Yes, we have a program but it is not comprehensive	29%	27%
Yes, we have a program but it has not been adequately implemented	13%	14%
No, we do not have program	22%	26%

Fuente: http://www.eisneramper.com/uploadedFiles/Resource_Center/Articles/Articles/Concerns-2014.pdf

Irónicamente, a pesar de la preocupación material y razonable acerca del riesgo reputacional, la encuesta mostró muy poco apoyo en los recursos (financieros, humanos y tecnológicos) para hacerle frente al riesgo. Muchos de los encuestados dijeron que no tenían planes o tenían planes relativamente poco sofisticados para proteger su reputación. En su gran mayoría, los ejecutivos y la junta directiva no han determinado los recursos para ejecutar un plan para preservar la reputación de una empresa durante una crisis.

A pesar de todas estas contradicciones, la mayoría de las empresas siguen percibiendo que están abordando el riesgo muy bien o bastante bien, a partir de una variedad de enfoques. Sin embargo, menos del 40% de los encuestados indicaron que sus organizaciones tienen un programa amplio de ERM que se aplique plenamente; 22% ni siquiera tienen un programa, lo cual genera una gran preocupación.

La encuesta también preguntó: Qué tan útil ha sido la auditoría interna para identificar riesgos? Las respuestas fueron las siguientes:



Fuente: http://www.eisneramper.com/uploadedFiles/Resource_Center/Articles/Articles/Concerns-2014.pdf

Las empresas públicas encontraron que la auditoría interna era el activo más beneficioso para la identificación de riesgos. La mayoría de las empresas privadas también encontraron valor en la auditoría interna para la identificación de riesgos. Sin embargo, un poco menos de la mitad de las organizaciones sin fines de lucro la encontraron útil.





Las empresas no han entendido que en la mayoría de los casos, su marca lo es todo y por eso debe ser protegida y se debe trabajar diligentemente para preservarla.

Las empresas no sólo deben identificar el riesgo reputacional, también deben establecer qué es lo que más les afectaría: la calidad del producto o servicio que ofrecen, la responsabilidad que tienen por esos productos o servicios (medioambiente, seguridad, etc.), la percepción pública sobre sus productos o servicios o sobre la compañía, la marca, la integridad y la ética de la empresa y cualquier otro factor que afecte la reputación.

Las empresas no han entendido la importancia y el impacto del riesgo reputacional en sus operaciones que en caso de materializarse pueden afectar no sólo a los directivos, inversionistas, a sus estados financieros y a sus empleados, sino también a miles de personas en todo el mundo.

Otro problema que se presenta en estos casos, es la falta de experiencia para manejar estas situaciones de crisis ocasionadas por el riesgo reputacional. Las empresas, por desconocimiento o por ahorrar dinero no acuden a especialistas o expertos en crisis para resolver sus problemas de reputación. Muchas veces, por no hacerlo, el riesgo reputacional tiene un impacto más profundo.

En estos casos, se recomienda **contratar a especialistas en riesgo reputacional, enfrentar la situación en forma inmediata ante el público y los medios de comunicación, reconocer los errores honestamente, disculparse públicamente, no culpar a los empleados (así lo hizo Volkswagen y agravó la situación de la crisis) o culpar a otros por el problema presentado y establecer un plan para el manejo de la crisis.** Estas acciones proactivas se deben materializar con hechos y no sólo con palabras. El impacto del riesgo reputacional en las bolsas de valores (cuando las empresas cotizan en ese mercado) es catastrófico y recuperarse es casi imposible cuando no se actúa proactivamente. Una crisis de imagen puede poner en peligro la continuidad de una empresa. La reputación influye en los resultados del negocio y tiene una relación directa en términos económicos.

Este tipo de situaciones se deben prevenir. Algunos han diseñado incluso simuladores de crisis donde se les plantea a los directivos una crisis que incluye el ataque en redes sociales a la reputación de la empresa y donde los directivos deben plantear soluciones inmediatas a dichas crisis. **Minimizar los problemas de reputación o ignorarlos no es una opción.**

Otro aspecto que se debe atacar inmediatamente son las redes sociales. No hay nada más grave que un “rumor” sobre el problema por la velocidad con que una información negativa se difunde y que perjudica enormemente la reputación. En estos casos, se debe contratar también a expertos en comunicación digital para que ataquen el problema inmediatamente.

Este tema del riesgo reputacional y las redes sociales se demuestra claramente en el caso del presidente de una compañía en Estados Unidos quien escribió en su cuenta de Twitter: *“Cena con la junta esta noche. Solía ser divertido. Ahora hay que estar en guardia cada segundo.”*, y al siguiente día escribió: *“Reunión de la Junta. Buenos números = Junta feliz.”*; por estos desafortunados comentarios, fue investigado debido a la percepción que generó con sus palabras que sugerían la manipulación de su Junta Directiva.

Otro caso muy comentado fue el de la Vicepresidente de Relaciones Públicas de IAC, una compañía de publicidad de New York, quien en un viaje de New York a Johannesburgo escribió en su cuenta de Twitter: *“Yo voy a África. Espero no contagiarme de SIDA. Es una broma. Yo soy blanca.”* (@justinesacco, 20 de diciembre de 2013). Ella sufrió las consecuencias del riesgo reputacional rápidamente. Cuando desembarcó del vuelo en Johannesburgo ya había sido despedida por la empresa porque generó un riesgo reputacional para su compañía.

Por lo anterior, se debe tener un procedimiento formal o escrito donde se establezca la forma de enfrentar el riesgo reputacional relacionado con las redes sociales.

También en el riesgo reputacional hay que tener en cuenta a los empleados de la empresa. No hay nada más grave que empleados muy desmotivados en una crisis y que incluso ni siquiera quieran pertenecer a la empresa por esos problemas de reputación. A ellos en primera instancia se les debe explicar inmediatamente el problema clara y honestamente y comunicarles la forma en la que la compañía enfrentará el problema de reputación. Esta actitud proactiva hará que ellos ayuden a explicar a sus contrapartes y al público en general la forma como la compañía está enfrentando el problema.





De acuerdo con Andrea Bonime-Blanc, una especialista mundial en riesgo reputacional en su libro *The Reputation Risk Handbook*, 2014, esta es la clasificación hecha por Jorge Cachinero de riesgo reputacional dependiendo de donde provienen los riesgos:

1. Riesgos naturales: Aquellos determinados por el ambiente natural, incluyendo los riesgos climáticos, atmosféricos o sísmicos que no pueden ser fácilmente previstos por las compañías.
2. Riesgos de liderazgo: Aquellos directamente relacionados con errores cometidos por las organizaciones, o por sus directivos en ejercicio de sus responsabilidades como líderes.
3. Riesgos operacionales: Aquellos derivados como resultado del proceso de producción de cada negocio, incluyendo aspectos de su cadena de valor, cadena de suministro y logística.
4. Riesgos regulatorios: Importantes cambios regulatorios o legislativos con un efecto decisivo en el ambiente operativo de un sector o industria específica.

El riesgo reputacional debe ser reconocido por las empresas como un riesgo estratégico debido a su gran importancia. El riesgo reputacional está relacionado con todos los otros tipos de riesgo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con Bonime-Blanc, 2014, los siguientes elementos son parte de una estrategia efectiva y bien desarrollada de administración de riesgo reputacional:

1. Programa de riesgo.
Sin importar el tamaño, la naturaleza, la misión o la estrategia, una empresa debe tener algún tipo de programa formal de administración de riesgos.
2. Aseguramiento y monitoreo.
Los riesgos deben ser monitoreados y asegurados, desarrollando políticas y enfoques para mitigarlos.
3. Recursos y conocimiento apropiados.
La entidad necesita disponer de recursos internos y externos de acuerdo con su tamaño, naturaleza, misión y estrategia.
4. Enfoque multifuncional.
Un componente crítico de una exitosa administración de riesgo reputacional es el enfoque multifuncional.
5. Integración de la primera línea.
Se debe integrar a los equipos de negocios con guías prácticas y útiles sobre el riesgo reputacional.
6. Integración de las áreas de relaciones públicas y comunicaciones.
Estas dos áreas se deben integrar proactivamente para manejar las crisis incluyendo lo relacionado con redes sociales.
7. Políticas y directrices claras.
El riesgo reputacional debe ser debidamente definido en las políticas y directrices, así como en el código de conducta de la compañía.
8. Educación y entrenamiento.
Debe ser implementado y bien definido un entrenamiento focalizado sobre riesgo reputacional.
9. Solución de problemas y cultura de denuncias.
Debe existir al interior de las empresas, no sólo los canales apropiados de denuncias sino también una cultura que fomente la denuncia y la resolución de conflictos.
10. Integración del plan de manejo de crisis.
Se debe integrar plenamente al interior de la empresa, el plan de manejo de crisis con el equipo responsable.
11. Lecciones aprendidas.
Se debe efectuar un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) a los casos presentados de riesgo reputacional para aprender de dichas situaciones.
12. Definir una fuerza de despliegue rápida.
Tan pronto se presenta una situación de riesgo reputacional o cuando se haya identificado el riesgo reputacional, la empresa debe tener un plan inmediato y un equipo listo para manejar y solucionar las causas relacionadas con el riesgo reputacional.
13. Plan de integración estratégico y de negocios.
El riesgo reputacional es un riesgo estratégico, por lo tanto, el riesgo reputacional debe ser considerado en los planes estratégicos de la empresa.





14. Supervisión de la Junta Directiva.

La Junta Directiva una vez analizado el riesgo reputacional debe definir la forma de enfrentarlo y considerar si se hace necesario una auditoria de cumplimiento o la creación de un comité especial para supervisarlo.

15. Evaluación comparativa con la industria.

La empresa debe conocer que están haciendo las otras empresas o la industria a la que pertenece para la administración del riesgo reputacional y así mismo en caso de ser posible interactuar con ellas para establecer planes de acción conjuntos para mitigarlo.

Según Cano & Castro, 2005, en su artículo A Rescatar Nuestra Reputación, *“La reputación de las empresas ha empezado a ser considerada como un valioso activo al cual se le debe sacar provecho. Los directivos deben dedicar más tiempo y atención a la comunicación corporativa, a la reputación, al manejo de crisis y a la formación de la imagen corporativa. Además, los directores de las compañías deben ser formados o recibir entrenamiento en comunicación corporativa y manejo de crisis y reputación.”*

Publilio Siro, un escritor latino de la antigua Roma escribió en el Siglo Primero Antes de Cristo, una frase que nunca ha perdido actualidad: **“Una buena reputación es más valiosa que el dinero”** y Warren Buffet escribió: **“Se tarda 20 años para construir una reputación y cinco minutos para arruinarla. Si piensas en eso, usted hará las cosas de manera diferente.”** Todo esto es muy cierto y debe ser aplicado por las empresas.

Muchas empresas y sus directivos por desconocimiento, no ven a la reputación como un factor tan clave como el mercadeo, las operaciones, la contabilidad y las finanzas. Parte del problema surge de la falta de datos contundentes. Los directivos están obsesionados con los números y dado que no se puede vincular fácilmente la reputación con los números, ésta no se ve como algo real que puede tener una influencia significativa. **Lo que podría cambiar rápidamente la actitud de los directivos de las empresas, es que haya más empresas dispuestas a preservar la reputación a costa de todo, porque ello le dará mayor valor a las compañías, en esta época de escándalos y fraudes contables y corporativos.**

La tarea inmediata es reconocer que el riesgo reputacional existe, no minimizarlo y preparar el plan de acción para cuando se presente. Esto hará que su empresa sea una empresa exitosa y que genere credibilidad y una excelente reputación entre toda la comunidad.

*Leslie Hemelberg

Economista. Consultora profesional. Especialista en ISO31000.

leshemelberg@yahoo.com

**René M Castro V.

Escritor, conferencista y consultor internacional. Certificate on Corporate Compliance and Ethics, New York University, 2015.
Vice-Presidente & Socio RICS Management.

rcastro@ricsmanagement.com

