



Reputación

Inteligencia reputacional Oportunidades y riesgos en la gestión de la reputación

Reputación

Inteligencia reputacional

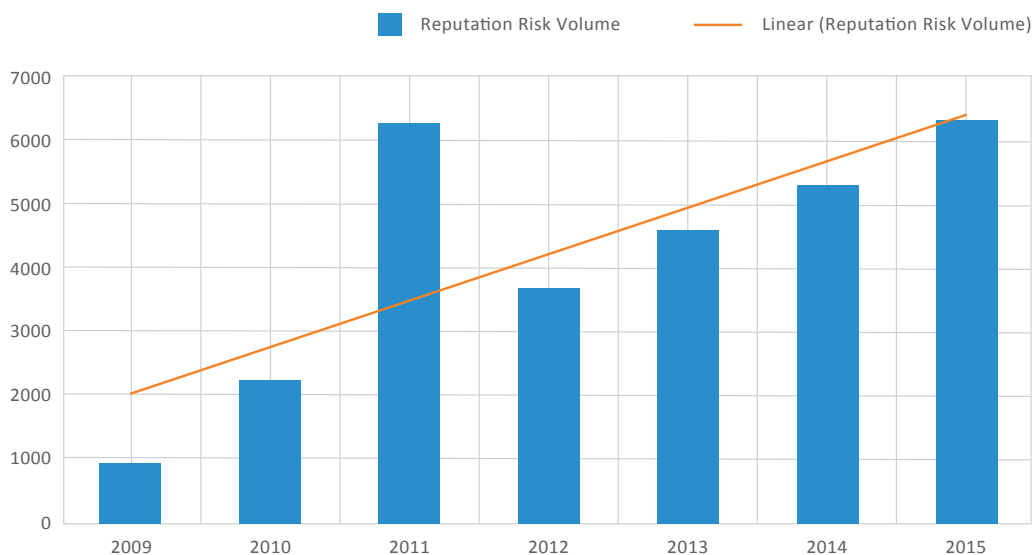
Oportunidades y riesgos en la gestión de la reputación

Hoy en día, parece casi imposible abrir un periódico o portal de noticias y no leer sobre alguna compañía que se enfrenta a una crisis reputacional. El concepto «riesgo reputacional» se ha convertido en un elemento recurrente del léxico mediático, que lo utiliza para explicar algo negativo que le ha ocurrido o ha hecho una compañía.

En los últimos años se aprecia un aumento considerable de la frecuencia con que se menciona el riesgo reputacional en las conversaciones públicas. Los líderes empresariales actuales están cada vez más concienciados de la importancia de la reputación.

De hecho, algunas investigaciones desvelan que el riesgo reputacional se ha convertido en uno de los riesgos más relevantes a los que se enfrentan las organizaciones en todo el mundo (AON, 2016).

Gráfico 01. Menciones al «riesgo reputacional» en contenido disponible públicamente



Fuente: alva group.

El informe publicado en 2005 por *The Economist Intelligence Unit*, titulado «Reputation Risk of Risks», ubica al riesgo reputacional como la prioridad número uno para los profesionales de la gestión de riesgos.

En la misma línea, el 87 % de ejecutivos entrevistados en la encuesta global de Deloitte (2013) aseguraron que el riesgo reputacional es el riesgo «más importante» al que se enfrentan las organizaciones. No obstante, aún falta mucho camino por recorrer para sistematizar la gestión de los riesgos reputacionales dentro de las organizaciones. En muchas compañías, la reputación no ha sido gestionada como disciplina estratégica, y se ha limitado su enfoque a un tema limitado a la gestión de las relaciones públicas.

En el contexto actual, *multistakeholder*, multicanal, de conexión permanente y en tiempo real es imposible gestionar la reputación únicamente desde el ámbito de las relaciones públicas. Todos los departamentos que interactúan con los grupos de interés de la empresa, desde recursos humanos hasta operaciones, participan en la construcción y mantenimiento de la reputación corporativa.

Sin embargo, la gestión de la reputación y de los riesgos reputacionales no pueden gestionarse al mismo tiempo por todos los departamentos. Por eso, en la mayoría de organizaciones, se designa una unidad o un departamento concreto para coordinar los temas relacionados con la reputación y en-

viar los informes e *insights* correspondientes al comité de dirección para poder diseñar un plan de acción adecuado que permita a la organización mitigar sus riesgos y aprovechar posibles oportunidades.

En muchas organizaciones, principalmente en el mundo anglosajón, la responsabilidad de difundir la inteligencia reputacional al resto de unidades de negocio recae en el área de asuntos corporativos. Esto presenta una oportunidad excepcional para este departamento si la reputación es una de las principales prioridades para la alta dirección. En este modelo, la unidad responsable de la inteligencia reputacional ve significativamente mejorado su estatus y su posicionamiento estratégico dentro de la organización.

Aún así, el área de asuntos corporativos no es la única consciente de la importancia de la reputación y cada vez más otros departamentos (como puede ser el área de riesgos, asesoría legal, comunicación o marketing) participan en las iniciativas relacionadas con la reputación o han asumido la responsabilidad de gestionarla por mandato del comité directivo.

Oportunidades y riesgos en la gestión de los asuntos corporativos

Algunos estudios (Brand Finance, 2016) han demostrado que los intangibles representan casi el 50% del valor total de una compañía, alcanzando incluso hasta el 80 % en algunos sectores de actividad.

Dentro de los intangibles, la reputación se ha consolidado como uno de los recursos más importantes para generar y proteger valor corporativo. A su vez, el riesgo reputacional se ha demostrado difícil, incluso, según algunos, «imposible» de cuantificar.

Antes de que el auge de la tecnología facilitara una mayor interconexión entre los diferentes grupos de interés, existían diferentes indicadores para medir la reputación según cada grupo de interés. Así, el departamento encargado de las relaciones con los inversores utiliza el valor de las acciones y las clasificaciones de los analistas para medir la situación con este grupo de interés; el departamento de RR.HH. realiza encuestas de compromiso a los empleados para entender su perspectiva; los departamentos de marketing y experiencia del usuario encuestan a los consumidores y recurren al *Net Promoter Score*; mientras que los responsables de comunicación y asuntos públicos se apoyan en los análisis de los medios de comunicación para medir la situación con la opinión pública y con los medios.

Este tipo de indicadores y métricas son válidos cuando se puede separar claramente cada uno de los diferentes grupos de interés, ya que cada grupo de *stakeholders* tiene sus propios intereses y expectativas que, por lo general, son independientes de los del resto.

Cuando se analizan grupos de *stakeholders* por separado, las empresas tienden a relacionarse con ellos de formas distintas, fomen-

tando la creación de silos dentro de la organización para gestionar y relacionarse con cada grupo en particular.

Con la llegada de los nuevos medios y de la comunicación digital, los grupos de interés interactúan cada vez más entre ellos y los límites entre los intereses, las expectativas y necesidades de cada grupo son más y más difusos. Cuanto más aumenta el acceso a la información, más ineficaces son los indicadores tradicionales basados en métricas concretas que informaban con diferentes frecuencias temporales siguiendo un modelo fragmentado.

Para los líderes corporativos es difícil centrar la atención y los recursos cuando reciben actualizaciones diarias sobre la variación del valor de las acciones, voluminosos análisis mensuales sobre el funcionamiento de los medios de comunicación, y resultados de los índices trimestrales del compromiso del empleado. ¿Es posible priorizar si no se dispone de indicadores integrados?

¿Es posible valorar con estos *insights* desagregados cuáles son las situaciones que realmente suponen un riesgo reputacional y cuáles, por el contrario, suponen una oportunidad positiva?

Una de las soluciones relevantes la encontramos en las investigaciones realizadas mediante consulta directa a los *stakeholders*. Se trata de encuestas que contribuyen a unir todas estas perspectivas diferentes mediante una métrica única que permite al comité directivo compa-

rar y contrastar las percepciones de los diferentes grupos de interés sobre la organización. Sin embargo, a pesar de que estas investigaciones son de gran utilidad para obtener *insights* de valor, no permiten monitorizar el pulso de los grupos de interés en tiempo real, lo que, dada la velocidad con la que se suceden los acontecimientos en el nuevo entorno digital, supone un obstáculo para anticipar posibles riesgos.

Uno de los aspectos más relevantes que debe considerarse al hablar de inteligencia reputacional es el asunto de la toma de decisiones en base a los datos obtenidos. Se trata del mayor reto al que se enfrenta el área de asuntos corporativos, comunicación o reputación al desempeñar su rol como gestores de la inteligencia reputacional. Algunos departamentos, como el de riesgos o el de marketing, pueden probar empíricamente cómo contribuyen sus actividades al valor financiero, aunque demostrar el retorno sigue siendo uno de los grandes desafíos no resueltos para las áreas de gestión de los intangibles.

A pesar de los grandes esfuerzos que se están realizando por estandarizar y mejorar las métricas e indicadores de intangibles, aún queda mucho camino por recorrer hasta que sean aceptados de forma unánime y homogénea por parte de los comités de dirección. Uno de los requisitos más importantes que se pide a estos indicadores es solucionar el difícil reto de cuantificar el impacto que un riesgo reputacional tiene en los indicadores clave de desempeño.

En este sentido, Nick Helsby, reconocido *headhunter* para las áreas de asuntos públicos, señalaba lo siguiente en un post sobre qué departamento debería responsabilizarse del riesgo reputacional:

El riesgo reputacional es una de las preocupaciones principales para la mayoría de comités directivos, que quieren garantizar que este riesgo se gestiona de manera sistemática, con el mismo rigor y marco de trabajo que cualquier otro riesgo.

Para responder a la creciente exigencia de hacer llegar los *insights* reputacionales al comité directivo, las áreas de intangibles necesitan dotarse de herramientas y modelos de gestión que les permitan proporcionar información consistente y creíble. Es decir, los análisis de inteligencia reputacional han de contar con el «rigor» y la «fiabilidad» necesaria a la que hacía referencia Helsby.

Inteligencia reputacional para tomar mejores decisiones

La reputación se define desde una perspectiva *multistakeholder*; la reputación no es propiedad de las empresas sino que son las percepciones que están en la mente de sus grupos de interés. Las organizaciones tienen más de una reputación, ya que esta se define como aquello que otras personas piensan y sienten sobre ti, según la perspectiva de sus expectativas, por lo que una organización tendrá tantas reputaciones como grupos de interés con los que se relaciona.

Gráfico 02. Sistema de inteligencia reputacional: ejemplo de análisis mensual de grupos de interés, por tema y puntuación

Stakeholder	Tema	Valor (cambio)
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Reuters, The Times y el Financial Times criticaron a TalkTalk por ser un riesgo para la economía de sus clientes, con prácticas que demostraron ser «negligentes». En septiembre, cuando los medios nacionales hablaban sobre el ciberataque sufrido en Carphone Warehouse criticaron a TalkTalk por no ayudar a sus clientes a usar contraseñas más seguras. 	-43%
Inversores	<ul style="list-style-type: none"> Las acciones de TalkTalk cayeron un 11 % tras el ciberataque de octubre. 	-48%
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> El ministro de cultura británico, Ed Vaizey, informó a la Cámara de los Comunes de que el gobierno no estaba en contra de la encriptación obligatoria de las empresas que tratan datos personales de sus clientes. Keith Vaz, del Partido Laborista, presidente del Comité Especial de Asuntos Internos (Home Affairs Select Committee), afirmó que le exigiría al presidente de TalkTalk la «cronología de lo que habían hecho hasta el momento» cuando se descubrió el vataque. Los medios de comunicación recomendaron a los consumidores de TalkTalk denunciar comportamientos sospechosos al Action Fraud Centre, una oficina que gestiona en el Reino Unido las denuncias por estafas. Miembros del parlamento iniciaron una investigación sobre el ciberataque a TalkTalk. 	-49%
Órganos reguladores	<ul style="list-style-type: none"> Christopher Graham, inspector de información, cuestionó si TalkTalk actuó con la suficiente rapidez a la hora de comunicar a sus clientes que habían sido víctimas de un ciberataque. El exministro de empleo, Hazel Blears, afirmó que «las empresas deben mejorar sus sistemas» y que «el ataque debería ser sometido a un debate inmediato para determinar si se necesita más normativa, ya que este tipo de incidentes son, probablemente, la mayor amenaza para nuestra economía». 	-50%
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> En septiembre, los clientes se quejaron por el tiempo de espera para ser indemnizados por TalkTalk tras la filtración de datos de Carphone Warehouse. TalkTalk fue valorada negativamente en las redes sociales por ser incapaz de especificar el número exacto de clientes afectados por el incidente. Supuestamente, las cuentas bancarias de los clientes fueron «objetivo de estafadores» después del ataque, aumentando las percepciones negativas en el grupo de interés de los consumidores. 	-57%

Fuente: alva group.

Por eso, los sistemas de inteligencia reputacional necesitan reflejar la realidad *multistakeholder* y multicanal actual ampliando su perspectiva. Hoy día no es suficiente con analizar un conjunto concreto de fuentes o una pequeña muestra de opiniones.

Nos encontramos en la era del Big Data, en la que, gracias al contenido que se publica abiertamente en la Red, las compañías pueden conocer las percepciones de sus grupos de interés directos e indirectos, a los que se puede interrogar y analizar para entender cómo piensan, cómo evolucionan sus sentimientos hacia las compañías, y detectar posibles actitudes desfavorables.

Estos análisis de contenido estudian y analizan en tiempo real todo lo que se publica y se expresa en los medios tradicionales (prensa escrita, medios audiovisuales, medios digitales y suscripciones), redes sociales (twitter, blogs, foros y otras plataformas), encuestas y otros informes y análisis.

La reputación depende de cada *stakeholder*, por eso es conveniente que los servicios de inteligencia reputacional proporcionen información al comité de dirección sobre las percepciones específicas de cada grupo, comparar esa información con la de la competencia y examinar qué temas presentan riesgos y oportunidades, para conseguir comportamientos de apoyo permanentes por parte de esos grupos de interés. Utilizando este tipo de herramientas de

gestión, los directivos pueden tomar mejores decisiones al entender claramente qué grupos son prioritarios y qué palancas deben activar para mejorar las percepciones que estos tienen de la entidad.

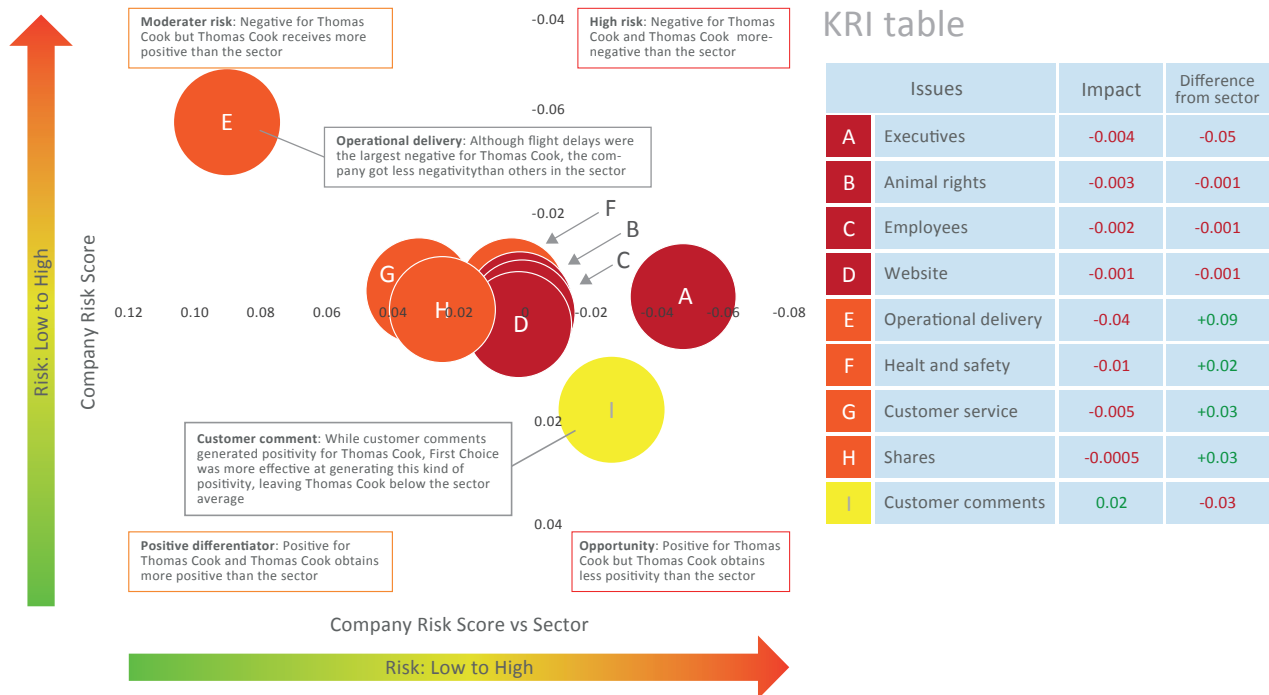
En el gráfico 3 se presenta un ejemplo de cómo se podría desarrollar un análisis específico para cada grupo de interés que muestre los temas/*issues* y el valor o relevancia que estos les otorgan y que permita identificar qué grupos —partidarios y opositores— son prioritarios para el negocio.

Además de la identificación de *issues* relevantes con un gran impacto para el negocio, este tipo de análisis permite identificar los factores externos que motivan comentarios negativos sobre las compañías y los aísla para poder seguir su evolución en el tiempo como potenciales riesgos reputacionales (enfoque *bottom-up*).

Se trata de monitorizar y analizar los *issues* reputacionales siguiendo el mismo enfoque de la gestión de riesgos empresariales con el fin de priorizar su relevancia en función de su impacto y de su probabilidad de ocurrencia. De este modo, es posible tomar decisiones más informadas para implantar sistemas de mitigación adecuados.

Analizar los factores que fomentan la negatividad mediante un examen más amplio del sector o los temas de interés general es útil para entender cómo y dónde aparecen

Gráfico 03. Ejemplo de informe basado en Key Risk Indicators (Índice de Riesgos Clave) - Thomas Cook



Fuente: alva group.

los riesgos que pueden afectar a la compañía en el futuro.

Por otra parte, el enfoque *top-bottom* examina la información disponible y determina si están apareciendo riesgos conocidos, que ya forman parte del modelo de riesgos de la organización. Esto permite mejorar el *reporting* interno, ya que proporciona una perspectiva de fuera hacia adentro.

Integración con los indicadores clave de rendimiento

Para consolidar y fortalecer la gestión de la reputación en las organizaciones se debe introducir una visión multistakeholder y apoyarse en sistemas de inteligencia reputacional en los que se tenga en cuenta lo

que los distintos grupos de interés expresan en los diferentes canales. Sin embargo, para demostrar la contribución real de esta función es necesario demostrar igualmente su impacto en el negocio.

Para ello es importante vincular la reputación a los indicadores clave de rendimiento, como pueden ser las ventas, el valor de las acciones, el compromiso de los empleados o cualquier otra métrica relacionada con un grupo de interés clave para la compañía. En los últimos años esta vía ha demostrado ser la más adecuada para garantizar que se entiende y se gestiona la reputación como una prioridad de importancia estratégica.

Conclusiones

El riesgo reputacional es un asunto cada vez más importante, tanto para los medios de comunicación como para la sociedad y, también, para los comités de dirección. Sin embargo, aún existe una gran brecha entre el deseo de gestionar este riesgo y la capacidad real de las organizaciones para hacerlo.

Para los departamentos de gestión de intangibles en general, y los de asuntos corporativos, comunicación o reputación en particular, se les presenta una oportunidad de oro: la de ofrecer a los comités de dirección la inteligencia reputacional necesaria a partir de una comprensión rigurosa del contexto social en el que operan sus organi-

Gráfico 04. Premisas para desarrollar la inteligencia reputacional de forma excelente

<p>Perspectiva <i>multistakeholder</i></p>	<p>Para entender las diferentes reputaciones que tiene una compañía, los sistemas de inteligencia reputacional deben considerar una gama más amplia de perspectivas: consumidores, inversores, empleados, órganos reguladores y gubernamentales, medios de comunicación y cualquier otro grupo de interés clave para el negocio.</p>
<p>Enfoque multicanal</p>	<p>Considerar solo los medios de comunicación o las redes sociales no permite tener una imagen completa del escenario. Los sistemas de inteligencia reputacional deben tener en cuenta que los múltiples grupos de interés están activos e interactúan permanente en diferentes canales.</p>
<p>Muestras representativas y seguimiento en tiempo real</p>	<p>Las entrevistas con grupos de interés clave son muy relevantes para identificar temas significativos, pero valorar hasta qué punto es importante un tema, y garantizar que se tienen en cuenta todos los riesgos y oportunidades que encarna, requiere recopilar muchos más datos y de manera continua para entender cómo evoluciona el tema a lo largo del tiempo.</p>
<p>Reporting continuo</p>	<p>Debe haber un equilibrio entre la necesidad de entender las tendencias de una manera amplia y la de mitigar los riesgos reputacionales a medida que aparecen. No es suficiente con realizar informes una o dos veces al año, este enfoque no refleja el ritmo de los cambios en el contexto actual.</p>
<p>Vinculación con los indicadores clave de rendimiento</p>	<p>La reputación se ha considerado un concepto «abstracto», pero se puede gestionar y en los últimos años se ha demostrado su contribución a la generación de valor. Su integración con los indicadores financieros es el único modo de conseguir que se convierta en un tema relevante para el comité de dirección y priorizar su gestión.</p>

Fuente: Elaboración propia.

zaciones. Esta tarea les permitirá consolidar su posición dentro de la coalición interna de poder dominante, por un lado, y mejorar la reputación de su organización por otro, al favorecer que se tomen decisiones mejor informadas.

No obstante, e independientemente del departamento responsable de gestionar la reputación corporativa, existen una serie de premisas que deben tenerse en cuenta para desarrollar la función de inteligencia reputacional de forma excelente y que aparecen recogidas en el gráfico 4.

Referencias bibliográficas

- AON (2016). *Global Risk Management Survey 2015*.
- Brand Finance (2016). *Global Intangible Financial Tracker*.
- Deloitte (2013). *Exploring Strategic Risk: 300 executives around the world say their view of strategic risk is changing*.
- Helsby, N. (2015). *Who's leading on reputation risk?*
- The Economist Intelligence Unit (2005). *Reputation Risk of Risks*.

Leading by reputation

© 2016, alva

En alva contribuimos positivamente a la sociedad ayudando a las empresas a conectar mejor con sus grupos de interés y poder crear así un valor tangible y a largo plazo.

alva es una compañía tecnológica que analiza contenido abierto al público para crear servicios de inteligencia que permitan a las empresas tomar decisiones informadas.

Nuestra plataforma reúne y analiza todo el contenido relevante para una compañía: sus productos, competidores, temas y grupos de interés, para que la entidad pueda desarrollar un servicio de inteligencia simple, claro y relevante.

Nuestros clientes son profesionales en el campo de la comunicación, asuntos corporativos, marketing, riesgos y estrategia de algunas de las empresas más importantes del mundo.

Tenemos oficinas en Londres y Nueva York.

www.alva-group.com

© 2016, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Fundación empresarial creada por grandes empresas para profesionalizar la gestión integrada e integral de los intangibles y contribuir al desarrollo de marcas fuertes, con buena reputación y capaces de competir en los mercados globales. Su misión es la de ser el motor que lidere y consolide la gestión profesional de los activos y recursos intangibles como recursos estratégicos que guían y construyen valor para las empresas en todo el mundo.

www.corporateexcellence.org

Aviso Legal

Este documento es propiedad de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y Alva Group, y tiene por objetivo compartir el conocimiento empresarial sobre la gestión de la reputación, marca, comunicación, sostenibilidad, responsabilidad empresarial, asuntos públicos y métricas de intangibles.