

POR ITALO PIZZOLANTE NEGRÓN (\*)

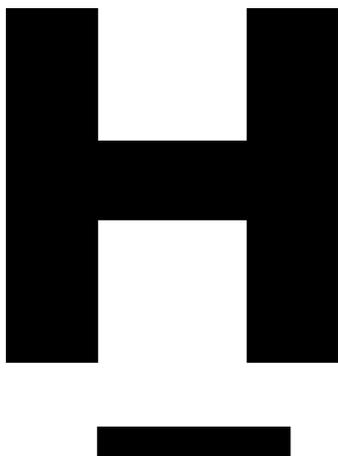
# EL RIESGO MAYOR

EL ECOSISTEMA EMPRESARIAL ACTUAL CONTINÚA PRESENTANDO  
RETOS EN LA REDUCCIÓN DE RIESGO Y EN LA GESTIÓN  
ESTRATÉGICA DE SU REPUTACIÓN.

32



FANATIC STUDIO / GETTY IMAGES



Hoy “la gente no quiere saber, sólo creer”, leí en las redes días atrás. En línea con este concepto, la reputación es el riesgo más grande porque influye en las actitudes y comportamientos de todos, condicionada por lo que hace o deja de hacer una organización y los líderes que la modelan.

Por eso, la tormenta emocional que nos acosa debido al Covid-19 exige diseñar una hoja de ruta para construir o fortalecer la identidad corporativa que caracteriza la forma de ser y hacer empresa, no desde el “relato de intenciones”, sino desde la coherencia de los procesos internos y la consistencia entre aquello que decimos y lo que finalmente hacemos.

Así, la confianza es el activo más importante a proteger dentro de una compañía y entre sus líderes, mientras que la reputación es el rendimiento que genera esa inversión a partir de la credibilidad ganada en los diferentes públicos con los que se relaciona.

Más allá de la notoriedad que genera la comunicación de una corporación, es la notabilidad ganada la que sostiene la credibilidad, el respeto y admiración de sus actuaciones comerciales o institucionales, consecuencia de la forma en que sus líderes toman decisiones y actúan, además del buen ambiente laboral.

De este modo, el storytelling (narrativa de intenciones) fue reemplazado por el *storydoing*, que integra las experiencias del público en su interacción con la marca

y que va más allá del propio producto; me refiero a la marca-empresa que fabrica el producto, pero también a la marca-líder (CEO) que gestiona la organización, vivencias que se convierten en un relato que influye en el sentimiento de nuestras audiencias.

Por lo tanto, las marcas ya no son sólo lo tangible de un producto que podemos consumir, como lo demuestra una reciente investigación de Global Risk Landscape en la que participaron más de 500 ejecutivos de la C-Suite (alta dirección) en Europa, Oriente Medio, África, Asia-Pacífico y América. Este reporte arrojó que uno de cada tres encuestados cree que los clientes confían menos en que las marcas harán lo correcto, en comparación con lo que pensaban hace cinco años.

El propósito y el liderazgo se perciben como los elementos más importantes de integridad, y han crecido considerablemente en comparación con un lustro atrás, así que las empresas son cada vez más vulnerables a los riesgos de reputación. De hecho, el 70% de ellas ha experimentado un evento que ha supuesto una amenaza para su reputación, mientras que 25% señala que la pérdida de valor para los accionistas es una consecuencia de los daños de reputación.

Las empresas familiares y las manufactureras son las que más riesgo reputacional resienten.

#### **EL DESAFÍO DE LO INTANGIBLE**

Reputación, como un intangible, no es sólo cuestión de comunicación o del buen manejo de contingencias en

las operaciones, sus factores críticos están en los atributos gerenciales que deben estar presentes, y en las capacidades organizacionales y habilidades necesarias para que los ejecutivos identifiquen los peligros antes de que sus consecuencias impacten a la empresa y su plan de negocios, diseñando planes que los mitiguen, o mejor aún, que los eviten.

Una condición es el poder de anticipación mediante el desarrollo de “inteligencia contextual” en el liderazgo, como solemos afirmar en el Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership, el más importante Think Tank europeo en su área.

Por ejemplo, una reciente encuesta de Deloitte refleja claras asimetrías de percepciones entre las Juntas Directivas y los CEO en cuanto a la gestión de los riesgos reputacionales de las empresas.

En materia de ciberseguridad y las destrezas requeridas para manejar una crisis, la conciencia del riesgo reputacional es muy similar, pero las grandes diferencias de percepción de riesgo están en el impacto de las actuaciones de proveedores y aliados, la seguridad y calidad de los productos, las conductas de empleados y la necesidad de comportamientos éticos,

**70%**

DE LAS EMPRESAS HA EXPERIMENTADO UN EVENTO QUE HA SUPUESTO UNA AMENAZA PARA SU REPUTACIÓN: GLOBAL RISK LANDSCAPE

transparentes y con integridad. En un horizonte de planeación, las juntas directivas valoran el largo plazo y podrían no estar dispuestas a sacrificar el futuro por actuaciones de corto plazo de quienes operan la empresa. Aquí estriba lo fundamental de tener un buen gobierno corporativo que incluya un Comité de Riesgo para la Junta.

### DOS NUEVOS ACRÓNIMOS

Robeco, gestora internacional de activos, señaló en octubre de 2020 que la “nueva normalidad” nos enfrenta a una mayor regulación, a la reubicación geográfica de la producción, que está llevando a una mejor diversificación de proveedores y lugares de producción, así como a volver a producir en el propio país.

Ya vivimos la descentralización del trabajo (teletrabajo) y se espera la socialización de ciertos sectores de la economía, debido al incremento en el gasto fiscal, para tratar de mitigar el daño de la pandemia y estimular una rápida recuperación, lo cual implica nuevas e inexploradas áreas de riesgo.

Los riesgos reputacionales puros y el impacto de los riesgos operacionales en la reputación han requerido nuevas especialidades gerenciales, que llevan al acrónimo ERM (Enterprise Risk Management, en inglés), que son profesionales que cuentan con las herramientas para intentar gestionar los riesgos que enfrentan y para que no impacten los planes de negocios.

Sus metodologías intentan anticiparse a los eventos para evaluar las probabilidades e impactos y reportarlos a la empresa y a sus líderes mediante una respuesta eficiente y sostenible al riesgo identificado.

Otro concepto fundamental y más reciente, luego de las repetidas intervenciones en el Foro Económico Mundial (WEF) de Black Rock, la banca de inversión más importante del mundo, es el acrónimo ESG (Environmental, Social and Governance, en inglés), que son los indicadores de desempeño empresarial en los que la comunidad inversora se centra para identificar el riesgo en sus carteras de inversión

frente a una matriz ESG de factores ambientales, sociales y de gobernanza, que caracterizan la gestión de la empresa, así como el comportamiento de sus líderes.

Hoy es posible medir cómo el público en general evalúa los esfuerzos de ESG de las compañías y qué impacto tiene en el desempeño comercial e institucional general, el cual es vigilado por los “compliance officers” de inversores, clientes y competidores que se encargan de garantizar el cumplimiento de la ley y normativas, internas y externas, nacionales e internacionales, en todos los niveles de una organización.

Compliance y riesgo son palabras que vienen juntas, por lo que muchas veces la función del gestor de riesgo y la vigilancia de los indicadores de gestión ambiental, social y de gobernanza están en el oficial de conformidad o cumplimiento.

### GUARDIA DE LA REPUTACIÓN

El compliance es la herramienta estratégica que complementa la gestión comunicacional para lograr la coherencia entre pensar, hacer y decir. Esta área de gestión construye y protege la reputación de la empresa a partir de una serie de procedimientos y normas comunes que fortalecen la cultura corporativa de las compañías, dando materialidad y efectividad a

### LAS SIETE DIMENSIONES

PIZZOLANTE ESTRATEGIA + COMUNICACIÓN Y REPRTRAK COMPANY (ANTES REPUTATION INSTITUTE) CLASIFICAN EN SIETE DIMENSIONES LAS EXPECTATIVAS DE LA SOCIEDAD CENTROAMERICANA Y LOS ATRIBUTOS QUE VALORAN:



OFERTA DE VALOR  
(PRODUCTO)



GOBERNANZA/  
INTEGRIDAD



SOLIDEZ  
FINANCIERA



CLIMA  
LABORAL



CIUDADANÍA



INNOVACIÓN



LIDERAZGO

esas reglas antes no escritas, y establece los mecanismos para que efectivamente exista una confluencia entre el *somos*, el *pensamos* y el *hacemos*.

El compliance “no sólo ofrece protección penal, sino también reputacional, y lo hace desde una perspectiva no sólo defensiva, sino proactiva, instaurando procesos que ayudan a una mejor definición y proyección de la identidad de las organizaciones”, afirmó hace algún tiempo la firma de abogados Cremades & Calvo-Sotelo en el periódico español *Expansión*.

Hoy la comunidad inversora, tanto pública como privada, y de forma particular los organismos multilaterales, están centrados en valorar la empresa a partir de

**Las marcas ya no son sólo lo tangible de un producto que podemos consumir**

indicadores ESG mediante la evaluación de aquellas empresas donde sus inversiones corren el peligro de dañar su reputación al no abordar la protección del consumidor desde las operaciones y productos, los derechos humanos y las normas laborales, hasta la diversidad y la lucha contra la corrupción.

Muchas organizaciones incluyen estos asuntos como parte de un enfoque tradicional de la sostenibilidad, sin embargo, los ESG van más allá y tienen en cuenta un enfoque empresarial más integral y sistémico, debido a que todavía se gestiona la sostenibilidad a través de un departamento aislado y un informe anual.

### ¿Y CENTROAMÉRICA?

Durante los últimos cinco años Pizzolante Estrategia + Comunicación y RepTrak Company (antes Reputation Institute) han investigado las expectativas de la sociedad centroamericana y los atributos que valoran. El modelo del estudio está compuesto por siete dimensiones: oferta de valor (producto), innovación, clima laboral, gobernanza/integridad, ciudadanía, liderazgo y solidez financiera.

Estos estudios han reflejado para países como Guatemala y Honduras que la dimensión más importante es la “propuesta de valor” (productos), con 19%-21% de valoración, pero seguida de cerca por

# 1 DE CADA 3

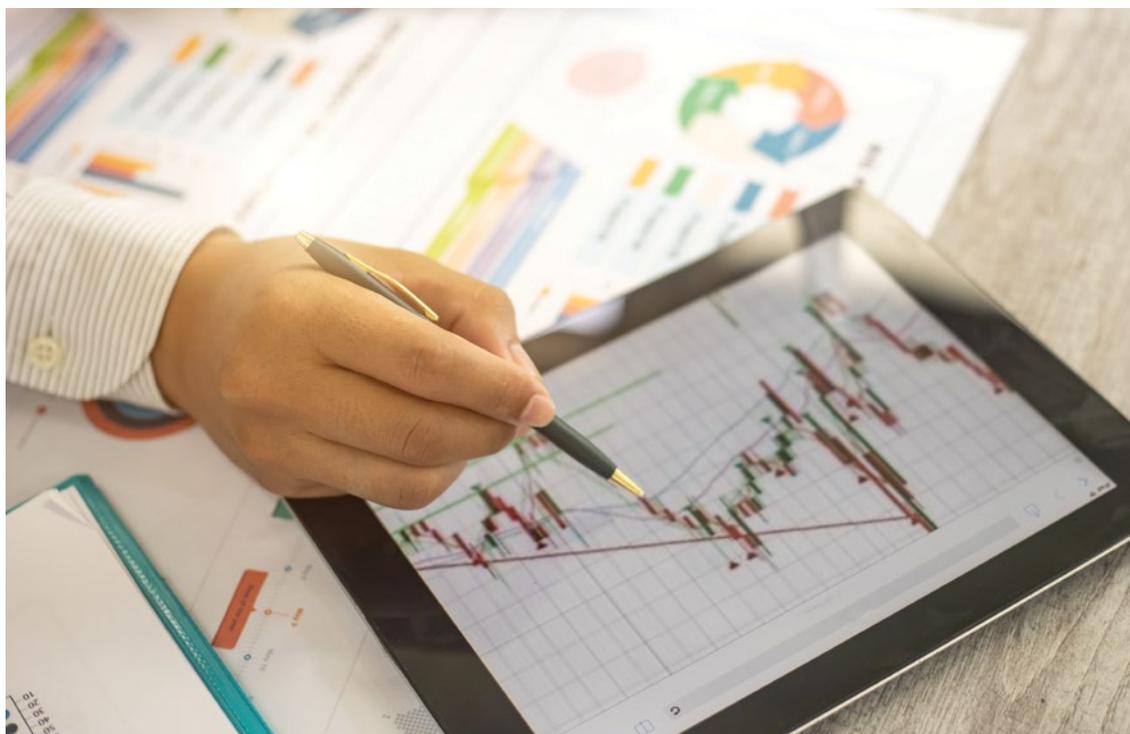
ALTOS EJECUTIVOS CREE QUE LOS CLIENTES CONFÍAN MENOS EN QUE LAS MARCAS HARÁN LO CORRECTO, EN COMPARACIÓN CON 5 AÑOS ATRÁS: GLOBAL RISK LANDSCAPE

Gobernanza/Integridad, con un 16%-17% de importancia.

Lo relevante de los hallazgos es que, si sumamos las dimensiones “clima laboral”, “gobernanza/integridad” y “ciudadanía”, suman en promedio 42%-45% del impacto reputacional, razón de peso para valorar dónde debemos hacer foco para la administración de los riesgos relacionados con las percepciones colectivas existentes, pero sobre todo analizar con valentía la distancia que separan o no a las percepciones medidas en las investigaciones y la realidad de la compañía.

El ecosistema empresarial actual continúa presentando retos en términos de reducir el riesgo y en la gestión estratégica de su reputación para las empresas, las cuales ahora operan en mercados más complejos y volátiles que nunca. La velocidad de la “nueva normalidad” va más rápido que nuestra capacidad para comprenderla y poderla gestionar con firmeza, y es ahí donde está el desafío de los líderes. **F**

\* ARTÍCULO ESCRITO POR ITALO PIZZOLANTE NEGRÓN, SOCIO FUNDADOR DE PIZZOLANTE ESTRATEGIA + COMUNICACIÓN



PRAPASS PULSUBI / GETTY IMAGES

### EN TRANSFORMACIÓN

Los nuevos riesgos han hecho que las empresas demanden nuevas especialidades gerenciales.