

REPUTACIÓN R_x: ¿QUÉ HACER CUANDO ES USTED?

Warren Buffett dice que toma 20 años construir una reputación y cinco minutos arruinarla. De acuerdo a una encuesta mundial realizada por Weber Shandwick, la reputación representa el 60 por ciento del valor de la marca. La forma como una organización administra el riesgo de reputación, puede significar la diferencia entre un revés a corto plazo y daños permanentes a la marca.

“Cuando algo malo sucede, sea usted la víctima o el culpable, su reputación se basa en dos piezas: Lo que hace y lo que dice”, dice Charlie McDonald, líder de la práctica de gestión de crisis empresarial de Strategic Crisis Advisors.

Hacer lo correcto es crítico. Pero la comunicación también es clave. Muy a menudo, una organización va a hacer lo correcto, sólo para componer la reputación dañada pero falla en comunicar claramente a las partes interesadas, los inversionistas y el público.

Anticiparse

La gestión del riesgo reputacional comienza mucho antes del primer indicio de una crisis. Muchas personas luchan en el fragor de la batalla, y cuando una crisis golpea, la organización a la que mejor le va, es aquella que entra en el combate con un plan en marcha.

Howard Bragman, vicepresidente de Reputation.com, fundador y presidente de Fifteen Minutes PR, dice, un equipo bien preparado de la alta dirección y consejo de administración debería ser capaz de responder a estas preguntas:

1. ¿Cuáles son los escenarios que tienen el mayor potencial para dañar nuestra reputación?
2. ¿Qué está haciendo actualmente la organización para mitigar estos riesgos?
3. ¿Cuál es nuestro sistema de alerta temprana para garantizar la gestión de conseguir información que se necesita cuando se produce un evento?



Mitigar

Un buen ataque puede ser una buena defensa y una organización puede tomar medidas para reducir su exposición a los daños reputacionales.

“Si lo primero que escuchamos de una empresa es su respuesta a una crisis, no va a salir bien”, dice Bragman. “Las empresas necesitan construir proactivamente su reputación y solidificar las relaciones de las partes interesadas antes de que llegue una crisis.”

Las Juntas de Directorio y los auditores internos deben impulsar a la Administración para tener

un monitoreo específico, amplio y profundo y la capacidad de escuchar, dice Bragman.

Los ejercicios de entrenamiento a menudo identifican exposiciones potenciales, lo que permite a la organización mitigar una amenaza potencial antes de que ésta se realice. Es por eso que la vigilancia es la clave.

“Usted debe tener la antena de amenaza arriba”, dice McDonald.



Responder

Las cosas malas van a suceder, no importa cuánto una organización esté preparada. En la mayoría de casos, sin embargo, el público y los medios de comunicación van a juzgar a una organización en sus acciones durante y después de un incidente, y no necesariamente en la ocurrencia del incidente.

Una respuesta rápida puede significar la diferencia entre una nota de pie de página en un informe anual o una historia de importancia en las noticias nacionales. McDonald recomienda un proceso de comunicación de varios pasos en el que la alta dirección reconozca rápidamente el problema, acepte la responsabilidad de una resolución, declare que está reuniendo los hechos, y luego realice el seguimiento con informes periódicos.

Dicho esto, Bragman advierte sobre una reacción demasiado rápida.

“Dejar que la visión a corto plazo supere a la del largo plazo en su respuesta siempre tenderá a hacer que la crisis sea más grande de lo que tiene que ser”, dice. “Sé receptivo, pero reúne todos los hechos antes de contestar las preguntas clave.”

Puede haber una tendencia natural a reaccionar de

forma exagerada en el calor del momento. Acciones prematuras basadas en información incompleta pueden complicar o escalar problemas. El camino óptimo es una respuesta rápida y razonada.

Comunicar

“Cuando algo malo sucede, lo primero que se tiene que hacer es cuidar el problema”, dice McDonald. “Uno tiene que hacer lo correcto. Y entonces tiene que comunicar bien.”

Sus tres claves del éxito de comunicación son:

- Diga la verdad.
- Establezca una visión.
- Acepte la responsabilidad.

La mala comunicación puede dañar la reputación de una organización, más que la propia crisis. McDonald lo ve todo el tiempo: “El director general se presenta muy tarde, con todos los mensajes equivocados. Ellos no dicen la verdad. Y eso es lo que arruina su reputación”.

Elementos del Plan

Un buen plan de gestión de crisis de reputación es un incidente agnóstico. Es crucial establecer un proceso mediante el cual la organización puede evaluar rápidamente la información sobre amenazas, determinar una respuesta apropiada, comprometer a los equipos de respuesta y establecer el mando y control en todo el personal ejecutivo.

Comunicación — interna y externa — es la clave.

Un plan de crisis debe involucrar a tres equipos, McDonald dice, un pequeño equipo estratégico de supervisión llamado de la “última palabra”; un equipo de acción de la crisis recopilando y validando los datos y las métricas necesarias para tomar decisiones; y un equipo operativo para llevar a cabo las tareas.

El plan debe abordar los elementos funcionales clave, incluyendo:

- Las personas – tanto desde la respuesta a incidentes y la perspectiva del bienestar.
- IT – seguridad, recuperación de datos, continuidad, acceso.
- Recuperación de negocios – quién, qué, cuándo, dónde, y cómo, la continuidad de la cadena de suministro.

- Comunicación – interna/externa, la continuidad, la cadena de mando, la mensajería, los objetivos.
- Instalaciones – protección, seguridad, ubicación alternativa.

Cada grupo de nivel y funcional necesita ser bien entrenado en su función, por lo que el tiempo valioso no se perderá en la duplicación de esfuerzos o clarificación de roles.

“Un plan fuerte y bien desarrollado y, más importante aún, el ejercicio de entrenamiento anual, lo hace más ágil para conseguir crear y establecer el control”, dice McDonald.

Bueno Conocer

Aquí hay algunas preguntas que McDonald dice que los directores y comités de auditoría deben estar preguntando a la alta dirección y los auditores internos para asegurar que la organización está observando y se prepara para responder a los riesgos de reputación:

1. ¿Tenemos un proceso centralizado de

identificación de amenazas, y un fuerte nivel de conciencia en toda la organización sobre cómo reportar una amenaza?

2. ¿Tenemos una manera eficiente y eficaz para ponerse en contacto con mucha rapidez y comprometer a los ejecutivos senior en forma 24/7/365?
3. ¿Los ejecutivos de la organización tienen una lista de las cosas clave que ellos deben estar haciendo inmediatamente en una crisis?
4. ¿Tenemos un proceso para ejecutar?

Encuesta Rápida

¿Qué tan preparada está su organización para responder a una crisis reputacional?

Visite www.theiia.org/goto/quickpoll para responder a la pregunta y mire como otros están respondiendo.

Principales riesgos de reputación

Recientemente, la revista *Risk Management* desarrolló una lista de los principales riesgos reputacionales para el 2015. Mientras que la lista incluye los tipos de escenarios que pueden hacer estremecer incluso a los ejecutivos más experimentados, la buena noticia es que la mayoría de ellos se pueden gestionar.

Extraído aquí de la edición de la revista de enero, *The New Reputation Risks: What You Need to Know for 2015* identifica principalmente medios sociales, los recursos humanos y las cuestiones de seguridad de datos.

1. Errores del Director Ejecutivo y de altos líderes.
2. Crisis alimentada por los medios de comunicación social reflejando la opinión pública sobre esos errores.
3. Las bases de la crítica de la conducta empresarial se centrarán en cuestiones relacionadas con la diversidad y el acoso sexual.
4. Seguridad relacionada con Internet.
5. Políticas de la empresa relacionadas con Internet.
6. Boicots a la marca.

Fuente: rmmagazine.com

Buenas políticas de medios sociales y entrenamiento, fuerte apoyo a los recursos humanos, y un vigoroso y vigilante programa de seguridad cibernética pueden ayudar a mitigar la mayor parte de los riesgos de la lista, que proporciona algún grado de confort.

Sin embargo, las organizaciones también deben estar en sintonía con los riesgos de reputación fuera de su control. La encuesta Global 2014 de Deloitte sobre Riesgos de reputación señala que: “La creciente dependencia de los socios y proveedores de suministros de terceros significa que la reputación de una empresa a menudo depende de las acciones que van más allá de su control directo.”

Una forma de mitigar riesgos reputacionales es incorporar procesos “de detección de riesgo”, tales como análisis de texto y monitoreo de grandes datos, en las operaciones diarias que pueden proporcionar alertas tempranas a los problemas.

El informe de Deloitte concluye: “A pesar de que ninguna compañía puede estar 100 por ciento segura, simplificar el riesgo de reputación en la estrategia del negocio e invertir en las capacidades adecuadas, puede reducir dramáticamente su riesgo y despejar el camino para el crecimiento continuo y el éxito.”

Sobre El IIA

El Instituto de Auditores Internos Inc. (IIA) es una asociación profesional mundial con 180.000 miembros en 190 países. El IIA sirve como defensor de la profesión de auditoría interna, pionero de las normas internacionales y principal investigador y educador.

www.globaliia.org

Suscripciones a disposición

Visite www.globaliia.org/Tone-at-the-Top o llame al: +1-407-937-1111 para solicitar su suscripción gratuita.

Comentarios de los Lectores

Envíe sus preguntas / comentarios a tone@theiia.org.

Contenido del Consejo Consultivo

Con décadas de experiencia en la alta dirección y consejo de administración, los siguientes apreciados profesionales proporcionan orientación sobre el contenido de esta publicación:

Martin M. Coyne II
Michele J. Hooper

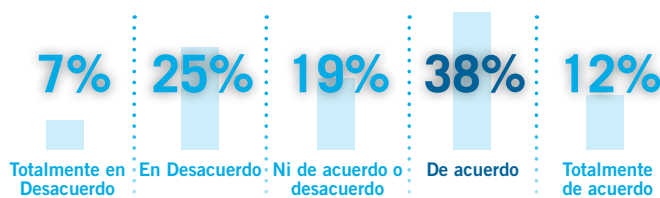
Nancy A. Eckl
Kenton J. Sicchitano



TONE
— at the —
TOP[®]

Resultados de la encuesta rápida

¿Con qué firmeza estaría usted de acuerdo o en desacuerdo que el escepticismo discreto es practicado por su directorio y la dirección ejecutiva?



Basados en 251 respuestas. Fuente: The Institute of Internal Auditors. Encuesta Tone at the Top January/February 2015. El Total puede no ser igual al 100% debido al redondeo.

Derechos de autor © 2013 por The Institute of Internal Auditors, Inc., ("El IIA") estrictamente reservados. Toda reproducción del nombre o del logo del IIA llevará el símbolo de registro de la marca registrada federal de los EE. UU. ®. Ninguna parte de este material podrá reproducirse de ninguna forma sin el permiso escrito del IIA.

El permiso se ha obtenido del titular del derecho de autor, The Institute of Internal Auditors, Inc., 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201, U.S.A., para publicar esta traducción, que es la misma en todos los aspectos materiales, como el original, a menos que se apruebe como fue modificado. Ninguna parte del presente documento puede ser reproducida, guardada en ningún sistema de recuperación o transmitida en forma alguna ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, o cualquier otro, sin obtener previamente el permiso por escrito del IIA.

El presente documento fue traducido por el IIA ECUADOR el 12/05/2015.