

DOMINGO 20 DE NOVIEMBRE DE 2016

SUSCRÍBETE A NUESTRO SEMANAL

diario_responsable (/)

La RSE Global

leo-rse/ofertas/24077-environmental-consents-manager) | Opinión (/opinion): Arranca la Agenda Global de Acción Climática con las empre
da-rse): "Día sin compras" (/agenda-rse/24064-dia-sin-compras) | Empleo RSE (/empleo-rse/ofertas): Environmental & Consents Manager (

ENTREVISTA

"El Consejo de Administración tiene que exigir al CEO un buen programa de gestión de riesgos"

03 NOVIEMBRE 2016



(/redponsable/ignaciocayetano)

Ignacio Cayetano (/redponsable/ignaciocayetano) en

Noticias (/noticias)

Riesgos (/actualidad/15-riesgos)

Empresas (/noticias/empresas)

Buen Gobierno (/noticias/buen-gobierno)

ignaciocayetano (/actualidad/61-ignaciocayetano)

Manual de Riesgo Reputacional (/actualidad/1004-manual-de-riesgo-reputacional)

Andrea Bonime – Blanc (/actualidad/1005-andrea-bonime-blanc)

La era de hipertransparencia en la que vivimos ha disparado la importancia de la gestión de los riesgos reputacionales. Nadie está a salvo del escrutinio público: empresas, líderes e incluso los propios periodistas. "Si dices toda la verdad y me representas bien no vas a tener ningún riesgo reputacional", advierte, haciendo un guiño, antes de comenzar la entrevista, Andrea Bonime – Blanc, experta en ciberriesgo y gobernanza en The Conference Board



Los temas de Responsabilidad Social Empresarial están íntimamente ligados con los riesgos reputacionales. Como en la RSE/RSC, gestionar los riesgos reputacionales no solo es sinónimo de mitigación sino también de oportunidad. **Bonime – Blanc** es CEO y fundadora de *GEC Risk Advisory*, una firma global de consultoría en gobernanza, riesgo, ética, cumplimiento, reputación y gestión de crisis; y acaba de presentar el cuarto libro de la biblioteca Corporate Excellence (<http://www.bibliotecacorporateexcellence.org/>).

diario_responsable.- Manual de Riesgo Reputacional. Sobrevivir y prosperar en la era de la hipertransparencia, este es el título de la obra. Comencemos por el principio, ¿cómo definiría el riesgo reputacional?

Bonime – Blanc.- No hablamos de algo que está aislado, sino que afecta a otros riesgos. El riesgo reputacional amplifica a otros riesgos que tiene la empresa o la organización. Si la empresa no identifica y gestiona bien algunos riesgos, como por ejemplo el de corrupción, diversidad, salud o medio ambiente, llegará el riesgo reputacional. Todos los riesgos tienen una oportunidad de ser un riesgo reputacional, que aumentará el problema y posiblemente los costos. Lo opuesto también ocurre. Si la empresa conoce cuáles son sus riesgos y los gestiona de manera correcta estará mucho más preparada para gestionar el riesgo reputacional. En este caso las cosas se pueden mantener como están o quizás puede haber una mejora en la reputación, ya que los grupos de interés van a ver que esta empresa aunque tenga un riesgo lo está gestionando bien y protege a sus grupos de interés. Gestionar bien los riesgos reputacionales puede ser una oportunidad y puede aumentar el valor de la empresa, por eso las empresas deben tener programas y hojas de ruta de cada riesgo.

d_r.- Cada vez más están surgiendo líderes de grandes corporaciones con un gran tirón mediático, ¿pueden suponer un riesgo reputacional para su propia empresa?

B.B.- La reputación de los líderes también es muy importante. Si por ejemplo en el Consejo de Administración tienes a alguien con un pasado oscuro esto puede afectar a la empresa. Como digo en el libro, la reputación empieza con uno mismo, con las relaciones que tienes con los amigos, familia o empleados. Hay que pensar que cuando estás dentro de una empresa, tu comportamiento y acción se va a reflejar en la organización. Pero si es el líder el que tiene un problema, esto es un riesgo estratégico para la empresa y el riesgo reputacional que se asocia a ese riesgo estratégico tiene mucho más impacto en la viabilidad de la organización.

d_r.- Este manual ofrece algunas herramientas para gestionar el riesgo reputacional, ¿cuáles serían las más importantes?

B.B.- No hay que tener algo nuevo o completamente separado de lo que ya se tiene. Si por ejemplo tienes un buen sistema de *Enterprise risk management* (ERM), lo que tienes que hacer es poner una lente adicional, una lente que sea del riesgo reputacional. Añades este filtro a la hipótesis de qué pasaría si se tiene un problema con un determinado riesgo. Herramientas que sugiero a las empresas es que realicen ejercicios de crisis/escenarios, que miren a sus riesgos matriz, que hablen de los temas del riesgo reputacional, que se pregunten por la cosa más negativa que podría ocurrir. Todo con el fin de prepararse mejor e involucrar al equipo y programa de crisis que tengan. Otra herramienta, que es muy importante no sólo para el riesgo reputacional sino para todos los riesgos, es la idea de tener un equipo interdisciplinar que esté viendo los riesgos de la empresa; que incorpore al jefe de riesgos, a gente de legal, de cumplimiento, gente que se ocupe de gestionar riesgos como corrupción, medio ambiente, salud...

d_r.- ¿Quiénes se suelen encargar de estos temas dentro de la empresa?

B.B.- El riesgo reputacional es algo relativamente nuevo. Se ha estudiado más o menos en los últimos diez años, pero sólo desde hace tres o cuatro es cuando más atención se le está dando. En las últimas encuestas a consejeros de administración y grandes ejecutivos, estos han definido los riesgos reputacionales como uno de los más importante de las empresas. Hablamos de algo que está entrando en la conciencia de los ejecutivos y directores. En el pasado, eran los jefes de relaciones públicas o jefes de riesgos, pero si solo se tiene en una función solo apreciarás una parte pequeña del dibujo. Al final del día tiene que ser el jefe de riesgos, pero con un equipo interdisciplinario. Si el riesgo se convirtiera en crisis esto habría que trasladarlo al equipo de crisis, que también tiene que ser interdisciplinario.

d_r.- ¿Cómo cree que están trabajando las grandes empresas en estos temas?

B.B.- Diría que algunas están en la parte avanzada y ponen esa lente de riesgo reputacional encima de su programa de riesgos. La banca, el sector financiero, está un poco por encima, parece que están más preocupados sobre su reputación. Pero aún queda mucho por hacer.

d_r.- Más concretamente, a nivel español, ¿cómo valora la gestión de los riesgos reputacionales?

B.B.- El trabajo que está haciendo *Corporate Excellence* con las empresas españolas es muy innovador. En España quizás hay una mayor sensibilidad por este temas si se compara con otros países. Aquí el sector bancario está muy preocupado porque ha tenido muchos problemas. En los Estados Unidos este sector no está tan concienciado.

d_r.- Hablemos del big data, que es un tema del presente con mucho aún por descubrir. A medida que éste avance todo parece indicar que la importancia de los riesgos reputacionales irá en aumento...

B.B.- Totalmente de acuerdo. Ahora mismo tengo una relación estratégica con una firma suiza que hace *big data analytics* de toda la prensa global en cuanto a la información de 70.000 empresas. Tienen un índice basado en lo que dice la prensa y filtrado por analistas donde miden en un índice sobre 100 cómo está el riesgo de reputación de una empresa. Hay productos como ése que se están desarrollando con el *big data* y creo que mucho más se desarrollará con la inteligencia artificial. Cuando ésta entre en con el *big data* podremos medir aún más el riesgo de reputación. Aunque es un desafío muy grande medir el riesgo de reputación, porque siempre se basa en expectativas, opiniones, encuestas o percepciones...pero se harán cosas muy interesantes.

d_r.- En los últimos tiempos han salido a la luz escándalos corporativos que han sonrojado a la opinión pública como por ejemplo el Diesel Gate o el de las cuentas fantasma abiertas por los empleados del banco Wells Fargo. Situaciones que dañan seriamente la reputación de las empresas, ¿qué papel tiene una buena gestión de riesgos aquí?

B.B.- Si una empresa tiene un problema grande pero intenta gestionar la crisis de manera rápida haciendo todo lo que pueda para recuperar la confianza de sus grupos de interés, también recuperará la marca y las ventas. Hay que ayudar a las empresas a ver que si hacen una buena preparación, una correcta organización de la gestión de riesgos(inclusive los de reputación) con un buen grupo de crisis, cuando ocurra la adversidad podrán dañar menos la marca o salvarla. Los escándalos siempre pueden ocurrir, hay que estar preparados.

d_r.- Por último, ¿cuál es el rol del Consejo de Administración en la gestión de riesgos reputacionales?

B.B.- Es absolutamente crítico. Tienen que tener métricas dentro de la empresa no sólo de datos financieros, de cuántos ingresos y ventas, sino métricas de cómo lo haces: si tienes una buena gestión de riesgos y si has podido prepararte para las cosas que puedan ocurrir. El rol del Consejo de Administración es fundamental para exigir al CEO un buen programa de gestión de riesgos.

@ignaciocayetan (<https://twitter.com/ignaciocayetan>)

¿Te ha gustado el artículo?

Me ha gustado No me ha gustado


Si te ha gustado, ¡compártelo!



Tu opinión es importante... ¡dejanos tus comentarios!

0 Comments **Diario Responsable** Login ¹

Recomendar [Share](#) Ordenar por los más nuevos



Sé el primero en comentar.

ALSO ON DIARIO RESPONSABLE

¿Hablamos ya de la Responsabilidad Social Personal (RSP) ?

1 comment • hace 2 meses•

Rosario Sheen — También podemos llamarla responsabilidad social ciudadana, bajo la cual debemos no sólo cumplir ...

Pautas esenciales para llevar a otro nivel la Responsabilidad Social

1 comment • hace un mes•

Angel Fernández Millán — La RSE se debilita conforme aumenta la irresponsabilidad de los dirigentes ...

La ética... pero, ¿qué es la ética? (I)

1 comment • hace 5 meses•

Edita Olaizola — Sí, creo que es muy importante saber gestionar las incoherencias, porque se vive muy mal ...

"El Modelo Circular Narrativo" en la Mediación

1 comment • hace 3 meses•

acuario05 — Interesantísimo evento impartido por toda una eminencia en Mediacion, como es la Dra. Sara Cobb. ...

[Subscribe](#) [Añade Disqus a tu sitio web](#) [Add Disqus](#) [Añadir](#) [Privacidad](#)

Síguenos



(<https://twitter.com/diarioresponsab>)



(<https://www.facebook.com/diarioresponsable>)



(<http://diarioresponsable.com/destacadas?format=feed&type=rss>)

Lo más visto