

Te ofrecemos soluciones de conectividad e innovación, para que puedas elegir un mundo de posibilidades para tu vida.

Elige todo _



1 diciembre 2016

«Los empleados no deberían tener miedo a denunciar malas prácticas»



'Manual de Riesgo Reputacional' es el libro definitivo sobre este tema, según The Wall Street Journal

«Crear una cultura de confianza dentro de la empresa es clave para que los problemas no se escondan debajo de la alfombra»

«La viralidad de las redes sociales ha elevado el riesgo reputacional a las primeras preocupaciones de los directivos»

Por Luis Meyer

Andrea Bonime-Blanc, estadounidense nacida en Alemania y criada en Málaga hasta los 17 años, tiene un currículum espectacular en consultoría de riesgos. Ha ejercido en numerosas empresas de la talla de Bertelsmann o Verint, en sectores dispares como el energético, el tecnológico, medios de comunicación y servicios. Acaba de presentar en nuestro país la versión española de Manual de Riesgo Reputacional, editada por la Biblioteca Corporate Excellence, del que The Wall Street Journal ha escrito que es «el libro definitivo» sobre esta problemática. Efectivamente, en los últimos años, la reputación se ha consolidado como uno de los temas que más preocupa a los CEO de las compañías. Los directivos aseguran que el riesgo reputacional ocupa la primera posición en el ranking de riesgos estratégicos al que se enfrentan las organizaciones, según el laboratorio de ideas Corporate Excellence. Bonime-Blanc, fundadora de la consultora GEC Risk Advisory y experta en ciberriesgo y gobernanza en The Conference Board, delinea por primera vez el concepto, y aporta soluciones frente a un caso de desdoro empresarial pero, sobre todo, fórmulas para evitar esa situación.

A los directivos siempre les ha preocupado la reputación de sus empresas. ¿Por qué llega este manual justo ahora?

Hace tres años empecé a involucrarme en este tema porque había pasado más de dos décadas en el entorno empresarial, gestionando riesgos, asuntos legales, auditorías... Y era difícil conectar con los altos directivos y consejeros, porque lo único que les importaba era involucrarse en los temas financieros, no en los de riesgos. Por eso empecé a pensar que, al hablar de riesgo reputacional, había que alcanzarles. Escribí algunos

artículos en los que plasmaba mi creencia de que la reputación afecta tanto a la empresa como a las personas que trabajan en ella.

Y parece que ahora se lo toman más en serio...

Ahora, el riesgo reputacional está en el top cinco de los riesgos que identifican los consejeros de administración y los ejecutivos. La razón es que vivimos en la era de la comunicación y la transparencia. Cualquiera, desde cualquier parte del mundo, puede enviar un *tweet* o colgar algo en una red o una página web, y de pronto se puede viralizar, expandir lo que

Este sitio web utiliza cookies para mejorar tu experiencia de usuario. Si continúas navegando, estás aceptando su uso y nuestra política de cookies. [Aceptar](#) [Leer más](#)

preocuparse por esto.

¿Qué soluciones propones en tu manual?

Yo vengo de trabajar como abogada, no de relaciones públicas. Antes, la reputación se gestionaba en los departamentos de comunicación de las empresas. Pero no creo que ellos solos puedan hacerlo. Eso significa que hay que tener un marco mucho más interdisciplinar. No es un riesgo que de pronto aparece, sino que va relacionado con los otros riesgos. Si eres una empresa global y operas en todo el mundo, tienes riesgo de corrupción, de fraude, de salud, de medioambiente... Si los conoces todos y los gestionas bien, y sabes ver cómo afectarían a tu reputación si alguno se materializa, estarás preparado. Como estamos en este nuevo mundo en que todo es tan accesible, la gente de relaciones públicas no está preparada para preverlo desde el principio. Tienen que tener una alianza con los departamentos que llevan la gestión de los riesgos, para su identificación temprana.

Es inevitable preguntarte qué opinas sobre el escándalo de Volkswagen y sus cifras de emisiones manipuladas. ¿Podrían haber estado mejor preparados?

No es un tema en el que yo haya intervenido, de modo que solo puedo darte mi opinión de experta, pero sin tener todos los datos. Yo diría que no han gestionado bien los riesgos, porque no han mirado la cadena de suministros con Bosch... Pero sobre todo han tenido un problema de comunicación. Me refiero a que la gente de los departamentos afectados no dijeron a tiempo, a sus superiores, «tenemos un problema», por miedo tal vez a ser represaliados. Crear una cultura dentro de la empresa donde la gente tenga confianza es clave para que los problemas no se escondan debajo de la alfombra.

¿Hace falta crear un departamento nuevo de riesgo reputacional?

No, hace falta un proyecto interdisciplinar, transversal, que sea permanente. Te pongo un ejemplo. Trabajé en una empresa global de tecnología, y yo era la jefa de auditoría, riesgo, RSC e informática. Teníamos un sistema por el que un comité de 14 personas, entre las que algunos eran altos directivos, otros eran los jefes de los departamentos con riesgos más altos, como corrupción, importación y exportación de las tecnologías... Nos reuníamos cada seis semanas y cada año teníamos los resultados de la gestión de riesgos y hacíamos pequeños equipos para resolver el problema. Es un ejemplo de cómo las empresas pueden cambiar la forma de hacer las cosas sin crear un equipo nuevo. Eso sería perder la perspectiva. Basta con tener a alguien de relaciones públicas que sea parte de este comité, para coordinar la reacción si se tiene un problema con un grupo de interés, por ejemplo.



Este sitio web utiliza cookies para mejorar tu experiencia de usuario. Si continúas navegando, estás aceptando su uso y nuestra política de cookies. [Aceptar](#) [Leer más](#)



Dicho de otro modo: antes que apagar un fuego, es mejor evitarlo.

Exacto. Este comité debe ser capaz de ver el riesgo sin necesidad de que haya una crisis. Está controlándolo sistemáticamente, y eso debe llegar a los ejecutivos, los directivos y el consejo de administración. Ellos tienen que tener controlados los riesgos estratégicos más importantes, que incluyen los riesgos reputacionales. Por eso en el comité el líder es el jefe de riesgos, pero el comité debe ser interdisciplinar. Puede quedarse en el departamento de riesgos, pero tiene que estar abierto a incluir a otra gente importante en la empresa. Como el departamento de recursos humanos, y otros. También crear las fórmulas para reportar al CEO y al consejo de administración.

¿Y qué papel juega un empleado que descubre una mala práctica?

Una empresa debe tener un buen programa de ética y cumplimiento. Ese programa debe tener la cultura de que los empleados se vean libres de poder expresar problemas y propuestas de mejora, sin miedo a ser reprendidos o incluso a perder el trabajo. Eso es positivo, porque ayuda a las empresas a encontrar problemas desde fases muy tempranas. En Volkswagen, según las últimas informaciones, ese fraude estuvo 10 años. Si hubiera esa cultura, no se hubiera desarrollado así, ni durante tanto tiempo.

Y la solución, ¿pueden ser canales de comunicación anónimos?

Cada país tiene un sistema distinto, porque en algunos hay leyes que dicen que una comunicación no se puede hacer de forma anónima si atañe a temas personales, por ejemplo. Pero en casos de fraude, por ejemplo, o de corrupción, sí. Y aun con eso muchos no quieren usarlos porque a nadie le gusta ser delator, y aparte, esos sistemas no siempre son anónimos. Hay sistemas que pueden rastrear tu IP, por ejemplo. Es mejor establecer vías: recursos humanos, departamento legal... Pero la clave es el líder. Si es abierto, si promueve una cultura de comunicación, impregnará esa actitud en la empresa. Si es un líder autoritario, hay poco que hacer. El miedo se extiende a toda organización.

Aparte de internet y la era de las telecomunicaciones, que ha acentuado el riesgo reputacional, ¿hay más sensibilidad ahora, por parte de la sociedad, respecto a las malas prácticas de las empresas?

Sí, estamos en un tiempo en el que a los grupos de interés, a los jóvenes y a los empleados les importa mucho más que las empresas actúen con responsabilidad. Después de escándalos como el de Enron, Goldman Sachs, etc, los órganos reguladores y la sociedad han demandado medidas,

pero también las propias empresas se han terminado dando cuenta de que es bueno para el negocio.

¿De qué manera?

Les da una ventaja competitiva tener buena cultura de RSC, les aumenta la reputación y por tanto atraen más talento, mejores consumidores, clientes y empleados de calidad. No solamente deben preocuparse de los accionistas y los resultados a corto plazo, sino también por cómo impacta a las comunidades y a los grupos de interés. Las empresas con los líderes

Este sitio web utiliza cookies para mejorar tu experiencia de usuario. Si continúas navegando, estás aceptando su uso y nuestra política de cookies. [Aceptar](#) [Leer más](#)

Los propios accionistas también lo buscan cada vez más.

Los inversores, ahora, demandan responsabilidad en muchos casos y se están deshaciendo de acciones de empresas sospechosas de no tener una cultura ética,

Este manual de riesgo reputacional, ¿tendría aplicación en la política?

Absolutamente. Lo digo en el libro: yo no solo trabajo con empresas con ánimo de lucro, también con ONG, y un par de clientes de gobiernos internacionales. La semana que viene doy un conferencia a jefes de riesgo para agencias de gobierno norteamericanas. Empieza a haber gestión de riesgo dentro de los propios gobiernos. Pero además, una mala reputación en el sector público, una mala imagen de todo un país, puede afectar al sector privado. Con el caso Edward Snowden, las empresas de tecnología americanas más grandes estaban preocupadísimas porque los países europeos, pensando que el NSA podía estar detrás, dejaron de comprar sus productos. Eso es contagio reputacional: la reputación de Estados Unidos bajó mucho y afectó al sector privado.

COMPARTIR ESTE ARTÍCULO

