

Enero de 2021

## Rol del auditor interno en la reputación corporativa

La reputación corporativa ha cobrado una alta relevancia, en un ambiente de valoración de las inversiones y del aporte de las compañías, asociado a los principios ASG (ambiental, social y de gobierno corporativo), razón por la cual, se ha convertido en un valor fundamental para la sostenibilidad de las organizaciones. Actualmente, las compañías no se deben únicamente a sus accionistas y la generación de valor para estos, se deben también a todos los grupos de interés y la generación de valor para ellos, lo cual se ha expuesto en diversos estudios y libros como “El capitalismo consciente” de los autores John Mackey y Rajendra Sisodia, quienes a través de diferentes ejemplos, exponen como la generación de valor para todos los grupos de interés, garantiza la sostenibilidad, y por tanto la generación de valor para los accionistas.

En 1975 el valor total de una compañía estaba ponderado principalmente por sus activos tangibles, los cuales equivalían aproximadamente al 83% de su valor total, frente a un 17% representado en activos intangibles. En la actualidad, esta relación se ha invertido y se menciona que cerca del 90% del valor de las compañías, está representado por sus intangibles y solo un 10% por sus activos tangibles<sup>1</sup>.

En una sociedad hiperconectada, mucho más informada, con nuevos valores asociados al bienestar social y ambiental y con necesidades que evolucionan, es imprescindible la transformación de las organizaciones en términos de la razón de su existencia, asociada a solucionar problemas reales de los clientes y la búsqueda de su bienestar, ejecutando su estrategia orientada al cumplimiento de su promesa de valor, basada en principios éticos y responsable con la sociedad y el medio ambiente.

Por lo anterior, la reputación corporativa hace parte de esos intangibles empresariales que deben ser gestionados de una manera sistémica y en consonancia con la representación que esta tiene frente a los riesgos estratégicos de las organizaciones.

El auditor interno puede jugar un rol protagónico o secundario en la gestión, dependiendo del enfoque y adaptación que realice para el apoyo o la evaluación de los elementos claves que deben ser gestionados, siendo el rol protagónico el objetivo a alcanzar. Los siguientes, son elementos que permiten dar un entendimiento sobre la forma como las organizaciones gestionan la reputación. Este conocimiento se capitalizará en el aporte que podrá hacer el

---

<sup>1</sup> Ocean tomo (2020). Intangible Asset Market Value Study. <https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>

auditor, como asesor de confianza en el cumplimiento de la estrategia organizacional y la sostenibilidad.

### **Importancia de la reputación corporativa**

En las organizaciones e incluso en la vida cotidiana, cada acción tendrá como consecuencia frente a la reputación solo dos opciones, fortalecerla o deteriorarla. El fortalecimiento de la reputación corporativa trae consigo beneficios como el aumento del valor de mercado de las organizaciones, mayor confianza por parte de inversionistas y consumidores, mayor impacto en la sociedad y un incremento en ventas de sus productos o servicios.

De acuerdo con lo anterior, es importante que se tenga establecida la reputación como un elemento estratégico en las organizaciones y que en consecuencia esta sea gestionada como un pilar prioritario de cara a la generación y protección de valor.

Teniendo en cuenta su impacto, las compañías deben establecer lineamientos que contribuyan a la administración de situaciones que puedan representar riesgos frente a la reputación.

Como ejemplo de dichas situaciones se enuncian las siguientes:

- Ejecución de prácticas inadecuadas de sus colaboradores y más aún cuando se trata de ejecutivos de la organización como su CEO.
- Actuaciones que no sean coherentes con los valores corporativos y la promesa de valor de la organización.
- Entrega de productos o servicios que no cumplen con la promesa de valor.
- Aparición de rumores respecto al proceder de la organización o sus empleados.
- Incumplimiento de la regulación.

Por otra parte, considerando la importancia de la reputación corporativa como un pilar estratégico para la consecución de los objetivos empresariales y la sostenibilidad de las organizaciones, los siguientes son aspectos claves que se recomienda tener presente a la hora de dimensionar el impacto de su gestión en las organizaciones:

- El riesgo reputacional reviste relevancia teniendo en cuenta su multidimensionalidad.
- Es esencial que los colaboradores tengan interiorizada la promesa de valor de la organización y crean en esta.
- Debe haber coherencia entre la comunicación interna y la comunicación externa, dado que es un elemento fundamental para cuidar y proteger la reputación; por ende, se requiere de una adecuada estrategia de comunicación.
- La empresa en la actualidad se constituye como un actor social relevante, razón por la cual es importante la existencia de una marca con propósito.

La siguiente ilustración enmarca lo que pueden capitalizar las organizaciones a partir de una adecuada gestión de la reputación, soportada en el apoyo de sus grupos de interés y la existencia de una comunicación estratégica.



### Casos de éxito y lecciones aprendidas en la gestión de la reputación corporativa

**Lego y Disney:** Estas dos compañías se encuentran en el top de aquellas que cuentan con una buena reputación, a partir de la percepción de productos y servicios excelentes, su alto nivel de innovación y coherencia con su propósito.

**Johnson & Johnson:** Esta compañía, expresa su preocupación por las madres y los hijos de una manera que genera impacto emocional. A su vez, tienen programas que respaldan esas declaraciones lo cual se traduce en coherencia; este último aspecto es de alta relevancia para la gestión de la reputación.

**Volkswagen:** El valor de su acción en la bolsa de Frankfurt pasó de registrar un máximo histórico de 247 euros en marzo de 2015 a 98 euros en septiembre del mismo año, tras conocerse el escándalo relacionado con la instalación ilegal de software para alterar los resultados sobre la emisión de contaminantes. Para dar respuesta a esta situación, la compañía activó su plan de crisis y paralizó la producción de los vehículos, realizó despidos de altos ejecutivos, como reconocimiento del error, y se enfocó en recomponer la imagen de la compañía. La respuesta a la crisis, asumir el error y el reconocimiento histórico de la marca Volkswagen, permitió que la compañía se recuperase, logrando que, a diciembre de 2019, su cotización en bolsa se situara en 176 euros.

**Arturo Calle:** Frente a la pandemia vivida a partir de 2020, la compañía colombiana declaró públicamente, que no despediría a ningún colaborador a pesar de la crisis económica que

afectaba sus ventas como las de la mayoría de las empresas. Esto generó reacciones favorables masivas reflejadas en redes sociales, que llevaron al reconocimiento de esta compañía como una organización socialmente responsable.

**Kimberly-Clark:** En respuesta a la crisis generada por el Covid-19, la organización apoyó con la donación de productos, a través de sus socios sin fines de lucro. Este caso, similar al de Arturo Calle, permite fortalecer la percepción que se tiene de estas empresas frente a la responsabilidad social corporativa.

Estos casos, entre muchos existentes, son el reflejo de como las organizaciones trabajan para fortalecer su reputación corporativa o como trabajan para protegerla ante la aparición de un evento que escale a nivel crítico.

### Cómo las organizaciones gestionan la reputación

Es esencial, partir de la premisa que la reputación es la suma de percepciones que los stakeholders tienen sobre una compañía, por esta razón, su identificación y la estrategia para comunicarse con ellos, es un elemento base para la adecuada gestión de la reputación.

Con el propósito de generar impacto positivo en los grupos de interés deben tenerse en cuenta las siguientes dimensiones:

- Desempeño financiero de la sociedad.
- Calidad de los productos y servicios ofrecidos.
- Servicio al cliente prestado por la organización.
- Capacidad y reacción para innovar.
- Capacidad para fidelizar y atraer talento (marca empleadora).
- Actuación íntegra, incluyendo el respeto por la ética y la transparencia.
- Nivel de aporte a la sociedad (responsabilidad social).
- Capacidad de liderazgo.

El cumplimiento de estándares éticos, actuar con transparencia y en línea con los valores corporativos, aumentan la confianza de inversionistas y ayudan a mantener la licencia para operar de las organizaciones. Esto inicia con el establecimiento de estándares de gobierno corporativo fuertes, donde se de relevancia a la actuación basada en valores, soportada en la existencia de instancias adecuadas de gobierno, que permitan mitigar la materialización de conflictos de interés que alteren la transparencia.

A partir de los elementos anteriormente expuestos, las organizaciones tienen el reto de definir líneas de actuación claras y consistentes frente a la gestión de la reputación y la preparación para la atención de un evento de crisis.

Finalmente, la comunicación interna y externa juegan un papel fundamental frente a la gestión de la reputación y esta debe ser dirigida de una manera honesta, fundamentada en hechos, datos claros y gestionada con coherencia. Si la organización no refleja coherencia entre lo que declara y lo que hace, se enfrentará a la pérdida de confianza de sus grupos de interés y por ende a un efecto negativo en su reputación.

## Tendencias

La hiperconectividad y el fácil acceso a la información por parte de la sociedad ha transformado las dinámicas de relacionamiento. A su vez, la demanda social de mayores niveles de equidad hace que las organizaciones deban enfocarse en las necesidades de sus diferentes grupos de interés y jugar un rol protagónico en la construcción de soluciones viables a estas necesidades de la sociedad, lo cual, en el pasado, era principalmente una responsabilidad del sector público. Dado lo anterior, las siguientes son premisas fundamentales de la gestión empresarial:

- Las empresas socialmente responsables gozarán de una mejor reputación.
- La oferta de productos y servicios juegan un papel fundamental en los rankings de reputación, no obstante, aspectos como la integridad y la responsabilidad corporativa muestran relevancia en la calificación de los índices de reputación empresarial.
- La vigilancia de tendencias permite adaptarse de forma temprana a los cambios del entorno, lo cual contribuye para que las organizaciones perduren en el tiempo.
- La pandemia ha generado retrocesos en los índices de pobreza para América Latina y el Caribe, estimando que esta pasaría en 2020 de 186 a 231 millones de personas en estas condiciones<sup>2</sup>. Esta realidad exige a las organizaciones a ser innovadoras frente a su oferta de productos y servicios y a desempeñarse como un actor social relevante.
- Con la pandemia se abrió una oportunidad para que las empresas generen mayor confianza, al ejercer un rol de liderazgo en la recuperación.
- Es importante dimensionar la afectación positiva o negativa que se deriva de la reputación del país en el que se opera, el sector en el cual se desempeña y el comportamiento del CEO y los ejecutivos.
- Las organizaciones deben tener una perspectiva de generación de valor en el largo plazo.
- Estamos ante una sociedad más responsable y activista, lo cual exige mayores esfuerzos en la construcción de la marca y comunicaciones empáticas con las preocupaciones de la sociedad.
- Los Grupos de Interés y en particular la sociedad demandan compañías que ejerzan liderazgo con propósito.
- La privacidad de los datos es un punto prioritario teniendo en cuenta la dinámica digital actual.
- Los inversionistas se inclinan por compañías que consideran en su gestión aspectos ASG.
- La sociedad espera que las marcas actúen frente a problemáticas sociales.
- Las crisis de reputación muchas veces se activan primero en redes sociales, generando para las organizaciones la necesidad de una gestión estratégica de estas.

---

<sup>2</sup> Panamerican Health Organization (2020). El impacto económico del COVID-19 y el panorama social hacia el 2030 en la región. <https://www.paho.org/ish/images/docs/presentacion-dr-Rolando-Ocampo.pdf?ua=1>

- Construir un capital de confianza es un factor clave, ya que apalanca de manera positiva a las organizaciones ante la materialización de un evento de riesgo reputacional.
- Desde el auge de las redes sociales se ha incrementado el costo de los eventos de reputación.
- Según la encuesta Global Risk Management Survey 2019 de AON, el daño a la reputación y la marca se ubica en el top 5 (2) de los riesgos que más preocupa a las organizaciones

### **Situaciones que implican la materialización del riesgo reputacional**

A continuación, se presenta una relación de situaciones o elementos que pueden desencadenar un evento de riesgo reputacional, los cuales pueden ser variables en todas sus escalas de criticidad. Sobre esto, debemos considerar su dinamismo, dado que la constante transformación hace necesario que se tenga una visión prospectiva de lo que representa el riesgo para las organizaciones. Por lo anterior, es muy relevante tener siempre la mirada puesta en la identificación de riesgos estratégicos, emergentes y operativos, para lo cual se exponen puntos críticos a tener en cuenta:

- Protección de datos.
- Materialización de fraude interno. Frente a este, es importante que se tengan definiciones para la administración de conflictos de interés, que exista y se conozca el código de ética y conducta y que se tenga implementada una línea de denuncia.
- Contagio, por ejemplo, por el relacionamiento con personas vinculadas a listas restrictivas.
- Relacionamiento con personajes públicos (riesgo positivo y negativo).
- Calidad deficiente de productos o servicios.
- Incumplimiento de regulaciones.
- Cambios regulatorios
- Prácticas en contra de la sostenibilidad.
- Incumplimiento de prácticas laborales.
- Alta rotación de colaboradores.
- Fallas en la atracción o fidelización del talento humano.
- Inexistencia de estrategia de redes sociales.
- Insuficiente gestión del riesgo cibernético (ataques, robo de datos).
- Desaceleración económica.
- Riesgo de liquidez.
- Riesgo de crédito.
- Incumplimiento de la promesa de valor.
- Interrupción del negocio.
- Aparición de nuevos competidores.
- Falta de innovación y no cumplimiento de las necesidades de clientes.
- Fallas en la cadena de distribución
- Aparición de tecnologías disruptivas.

De forma ilustrativa, la siguiente es una escala de clasificación de eventos de riesgo reputacional, la cual unida a unas fichas de gestión de eventos creadas por las áreas de Riesgos y Comunicaciones, permitirá dimensionar de una mejor manera como las organizaciones deben responder a un evento materializado.

Escala	Nivel de impacto
Crítico	Baja maniobrabilidad, alcance amplio en medios. Inclusión de ejecutivos. Reacción negativa sobre el valor de la acción.
Alto	Alcance amplio, sin embargo, no se expande a través de redes y medios. Es focalizado, maniobrabilidad moderada-baja, no hay inclusión de ejecutivos. No impacta el valor de la acción.
Moderado	Situaciones asociadas al negocio, se tiene una exposición media y hay un moderado nivel de alcance en medios.
Bajo	Exposición limitada, rumores falsos que pueden ser aclarados por los voceros de la organización, no tiene un alcance regional.

## Conocimiento de los Grupos de Interés

Los Grupos de Interés son fundamentales en la gestión de la reputación, ya que estos son los que determinan el reconocimiento de las organizaciones y traducen lo que se busca frente a la coherencia entre el discurso y la entrega de experiencias. Por esta razón, a continuación, se describen las particularidades que pueden tener una serie de Grupos de Interés, y a partir del conocimiento de dichas particularidades o intereses definir estrategias de relacionamiento asertivas.

### Clientes

- Es clave conocer sus intereses.
- Buscan productos/servicios a precios competitivos.
- Buscan productos/servicios de calidad.
- Demandan buen servicio al cliente.
- Demandan experiencias diferenciadoras.
- Priorizan la privacidad de la información.

### Accionistas

- Esperan retorno sobre la inversión.
- Reconocen el cumplimiento de estándares éticos y de buen gobierno corporativo.
- Esperan crecimiento y rentabilidad de la compañía.

## **Sociedad**

- Reconocen compañías que apliquen prácticas de gestión responsable y que generen impacto en las comunidades.

## **Colaboradores**

Los atraen y fidelizan compañías que:

- Ejecutan su gestión basada en principios.
- Dan trato equitativo.
- Otorgan un pago justo.
- Fomentan el crecimiento profesional.
- Brindan formación.
- Se adaptan a nuevas exigencias del mercado.

## **Regulador**

- Generación de reportes íntegros.
- Compañías que demuestren un control interno y gestión de riesgos confiables.
- Que sean proactivas frente a la protección de datos y transparencia con el consumidor.

## **Proveedores**

- Esperan pagos oportunos.
- Trato equitativo.
- Negociación transparente.

## **El rol del auditor interno y aspectos a evaluar o a acompañar en el rol de consultor como asesor de confianza**

Como se mencionó al inicio, el auditor interno puede interactuar en dos vías, de acuerdo con la naturaleza de su función y lo que dicta el marco profesional para la práctica de auditoría interna. El primero es en el rol de consultor, apoyando a la organización en el establecimiento de estándares adecuados de Gobierno, Riesgo y Control para la gestión de la reputación, y en el rol de aseguramiento, en la eventualidad que la organización tenga un sistema de gestión de riesgo reputacional maduro.

Aspectos para tener en cuenta bien sea en el rol de consultor o de aseguramiento:

1. Definición de valores corporativos y propósito de la organización.
2. Propósito de la organización coherente con sus valores y su misión.
3. Identificación de los Grupos de Interés de la organización.
4. Priorización de los diferentes Grupos de Interés.
5. Mediciones que incluyan la opinión de los Grupos de Interés, donde se consideren las opiniones externas y del público interno. Adicionalmente, donde se mida la fortaleza de la marca y de las comunicaciones.



6. Ejecución de mediciones de reputación corporativa donde se incluyan elementos como, compra de productos, referencia positiva, recomendación de productos, confianza en su rol con la sociedad, lugar para trabajar, empresa considerada para invertir y recomendación para invertir.
7. Seguimiento de tendencias de los Grupos de Interés.
8. Revisiones del propósito de relacionamiento con los Grupos de Interés, donde se considera el entorno cambiante.
9. Definición de comités administrativos de gestión de riesgo reputacional.
10. Definición de comité de crisis.
11. Existencia de voceros principales y suplentes.
12. Formación periódica de voceros, incluyendo la formación de voceros para plataformas digitales.
13. Existencia de lineamientos para la definición de voceros digitales.
14. Ejecución de ejercicios de sensibilización sobre riesgo reputacional incluyendo el universo digital a colaboradores y miembros del directorio.
15. Existencia de estrategias de diferenciación que permitan posicionarse frente a los Grupos de Interés.
16. Existencia de mapa de riesgo reputacional y su impacto en los Grupos de Interés.
17. Comités administrativos que incluyan diferentes áreas como comunicaciones, marketing, riesgos y legal.
18. Programas de formación dirigidos al CEO, ya que su reputación es la más influyente.
19. Definición clara de los marcos de actuación para la atención de un evento que escale a crisis.
20. Clasificación en leves, moderados, altos y críticos (o sus equivalentes) de los eventos de riesgo reputacional, teniendo presente que todos los eventos pueden elevarse a críticos.
21. Existencia de lineamientos y ejecución de acompañamiento a los directivos para la participación en redes sociales.
22. Sensibilización a todos los colaboradores para el cuidado de la reputación.
23. Instancias definidas donde el directorio es la instancia que aprueba las políticas asociadas.
24. Lineamientos definidos para el enfoque de la comunicación, por ejemplo, donde se privilegien los elementos base del funcionamiento y filosofía de la organización.
25. Ejecución de simulacros para la atención de eventos en plataformas digitales.
26. Ejecución de ejercicios de escucha social.
27. Existencia de lineamientos de seguridad para el uso de redes sociales.
28. Revisión de la normativa de cada país para la realización de concursos a través de redes sociales.
29. Protocolos de atención al cliente en redes sociales y protocolos de derivación o transferencia de clientes.
30. Políticas para relacionamiento con influenciadores.
31. Definiciones claras sobre el escalamiento de resolución de eventos dependiendo su nivel de criticidad.
32. Inclusión del riesgo de reputación en el plan de continuidad de negocio.

## Implementación de un modelo de madurez

Un modelo de madurez es una guía que implica pragmatismo y precisión a la hora de evaluar un proceso. Para este caso se plantea el siguiente modelo de madurez, donde dependiendo del nivel de evolución que presente la organización, se puede determinar el rol a desempeñar como auditor.

El modelo de madurez se define en 5 niveles:

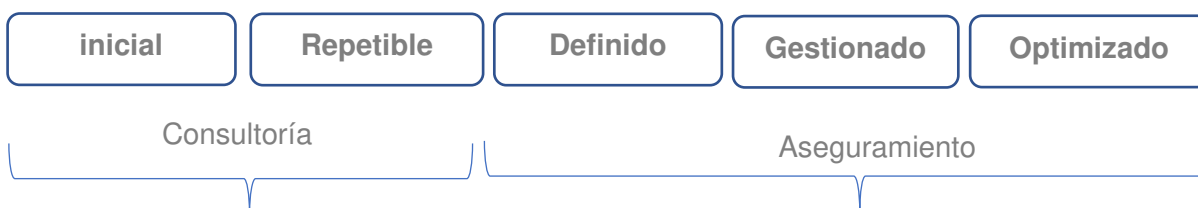
**Inicial:** No existen definiciones referentes a la gestión del riesgo reputacional, gestión no controlada, no hay asignación de presupuesto. No hay mecanismos de escucha social implementados. Se tiene un enfoque reactivo.

**Repetible:** La organización entiende los impactos asociados al riesgo reputacional y lo que su gestión representa, se realizan esfuerzos aislados para proteger la reputación de la organización incluyendo el entorno digital. No se tienen comités encargados de su gestión.

**Definido:** Se tienen establecidas políticas y procedimientos para la gestión del riesgo reputacional incluyendo el universo digital. Las definiciones están establecidas con un enfoque general.

**Gestionado:** Se tienen clasificados los Grupos de Interés. Hay fichas de gestión establecidas, los voceros están definidos y formados. Funcionan los comités de mantenimiento del sistema y el comité de crisis. Hay una clara propiedad del riesgo reputacional y se cuenta con una comunicación con enfoque top-down y bottom-up.

**Optimizado:** La gestión de la reputación de la compañía es un referente, aplican el mejoramiento continuo en el proceso y se basan en data analytics para realizar ejercicios de prevención de riesgos. En el frente de redes sociales, la compañía participa en estas de forma proactiva y estratégica.



Es recomendable que el auditor como asesor de confianza siempre este presto a participar en el rol de consultor, sin importar el nivel de madurez en el cual se encuentre el proceso

## **Conclusión**

A partir de lo descrito en este documento, hay 4 premisas que deben siempre estar presente en la gestión de la reputación y en el rol del auditor como asesor de confianza.

La primera, es que una organización existirá, si los Grupos de Interés quieren que exista. De aquí se desprende la importancia de su gestión estratégica donde los colaboradores se constituyen en un grupo de interés relevante y por ende es importante una adecuada gestión de la comunicación interna.

Segundo, hacer lecturas de lo que está sucediendo en el mundo de forma temprana, permite adelantarse como negocio y ser prospectivos como auditores en el análisis de la gestión de la reputación corporativa.

Tercero, dimensionar el impacto que tiene en la actualidad el reporte no financiero, apalanca la necesidad estratégica de gestión que tiene la reputación corporativa.

Por último, tener presente que la reputación se gestiona offline y online, donde este último elemento en la actualidad tiene mucha fuerza, por lo que la vigilancia del entorno digital y la existencia de estrategias claras frente a la presencia en plataformas digitales es clave en la gestión.

Uniando estos aspectos, se podrá continuar aportando al crecimiento de los negocios, apalancando el incremento de su valor, así estos no se reflejen en la actualidad en libros contables, más allá de la capitalización bursátil de una compañía que cotiza en bolsa. Cómo auditores se tiene un largo camino por recorrer, camino en el cual existe la oportunidad de ir a la vanguardia de las dinámicas actuales y, además, siendo prospectivos en los planteamientos entregados que catapulten al auditor como un verdadero asesor de confianza.

**“Orgullosamente Auditor Latinoamericano”**

**Red social linkedin**

**<https://www.linkedin.com/in/davidramirezquintero/>**