

Gestión del riesgo reputacional en las grandes empresas de la ciudad de Medellín (Colombia): Un estudio de casos

Reputational risk management in large companies from Medellin (Colombia): A case study

Olga Lucía Gómez Correa

Trabajo de grado para la Maestría en Administración de Riesgos, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Correo electrónico: goga@eafit.edu.co

Asesora de trabajo de grado: Maria Alejandra Gonzalez-Perez (PhD), Departamento de Organización y Gerencia, Universidad EAFIT.

Resumen

Debido a que el riesgo reputacional cada vez cobra más importancia a nivel mundial por las implicaciones y consecuencias que afectan la imagen, buen nombre y permanencia de las empresas, surgió el interés de realizar esta investigación que explora y analiza cómo se gestiona el riesgo reputacional en empresas grandes de la ciudad de Medellín (Colombia).

El estudio se diseñó bajo un enfoque cualitativo, con alcance exploratorio a partir de la revisión y posterior construcción de un marco teórico para comprender los conceptos fundamentales relacionados con el tema de reputación y de riesgos. Se indagó en las empresas acerca de los factores internos y externos que originan riesgos y sus posibles consecuencias, prácticas que llevan a cabo para gestionar el riesgo reputacional, metodologías y herramientas que utilizan para la misma y modelos de medición.

Los resultados de la investigación constituyen una guía para la gestión del riesgo reputacional y podrían servir como modelo para la implementación en otras empresas.

Palabras Clave: Reputación, riesgo reputacional, grupos de interés, marca, gestión de riesgo.

Abstract

As reputational risk is increasingly important worldwide due its implications and consequences that affect corporate image, good name and sustainability of firms, this research aims to explore and analyse how reputational risk is managed in large companies in Medellin (Colombia).

This exploratory study was designed using a qualitative framework taking into account the reviewed literature, and the constructed theoretical framework to understand the fundamental concepts related to reputation and risk. Research was conducted in companies on internal and external factors that originate risk and their potential consequences, practices, methodologies and tools that are used and implemented to manage and measure reputational risk.

The results of this study provide guidelines for reputational risk management, and they could be used a model for implementation in other firms.

Keywords: Reputation, reputational risk, reputation management, stakeholders, branding, risk management.

INTRODUCCIÓN

¿Nos hemos preguntado con frecuencia cómo nos perciben los demás o qué imagen tienen de nosotros? ¿Sabemos qué factores contribuyen en la generación de la buena reputación y qué factores pueden ocasionar la pérdida de la misma?

Las organizaciones se preocupan de su imagen, por eso se esfuerzan cada día por ofrecer buenos servicios y productos, por crecer, ganar mercado y generar utilidades, lo que hace que se posicionen en el medio, sean reconocidas, generen confianza y credibilidad; de esta manera van construyendo su imagen, buen nombre, marca y lo que reconocemos como la buena reputación (Villafañe, 2004).

Y ¿qué es la reputación? La Real Academia Española (2014), la define como: “1. Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo, 2. Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo”; y adentrándonos un poco más, la Real Academia define el término opinión, como: “1. Juicio o valoración que se forma una persona respecto de algo o de alguien, 2. Fama o concepto en que se tiene a alguien o algo”.

Autores como Fombrum y Shanley (1990), Barney y Arian (2001), Fombrum (1996), Barney (2001), Kaplan y Norton (2004), Mulero, P. (2013), Wernerfelt (1989), Grant (1991), definen la reputación como el recurso intangible de mayor importancia en las organizaciones, generador de ventajas competitivas y con la capacidad de garantizar sostenibilidad en el tiempo.

Independientemente del tamaño de una organización, de su capacidad de generación de ingresos y utilidades y del sector e industria al cual pertenece, la reputación es un tema de

gran interés en la actualidad, porque de esta depende la capacidad de posicionamiento en el mercado, lo que representa un factor clave de liderazgo, contribuye en el mejoramiento de la oferta comercial, atrae inversionistas, así como talento humano, permite que se incremente el valor bursátil en caso de cotizar en bolsa y se convierte en un escudo contra posibles crisis al suponer una reserva de confianza con los grupos de interés (Villafañe, 2004).

En algunas ocasiones estas opiniones, juicios, conceptos o percepciones que conforman la reputación, no son favorables y producen opiniones negativas que repercuten en las organizaciones, originando así el riesgo reputacional que toma fuerza en la medida en que las expectativas de los grupos de interés no son satisfechas por las empresas (Becchio, 2011). El mismo Becchio también define el riesgo reputacional como la posibilidad de que, en el presente o en el futuro, las ganancias o el patrimonio de una entidad se vean afectadas por una opinión pública negativa; asimismo, que se vea afectada la capacidad de prestación de servicios y de establecer nuevas relaciones, exponiéndola a juicios por pérdidas económicas, financieras y, en consecuencia, pérdida de clientes.

Son los diferentes grupos de interés, con el uso de la tecnología, internet, diferentes medios de comunicación —entre estos las redes sociales—, los que se han encargado de publicar los diferentes casos de materialización del riesgo reputacional que se producen por prácticas antiéticas y que han hecho desaparecer algunas empresas, de ahí la importancia de gestionar el riesgo reputacional, así como se gestionan los demás riesgos en las organizaciones. A continuación, relacionaremos algunos de los casos empresariales con afectación a su reputación y que han recibido atención entre la comunidad internacional:

Tabla 1: Casos recientes de escándalos reputacionales

Caso	Fecha	Sector de la industria al cual pertenece	Descripción de los hechos	Vulneración de principios universales para las empresas según la Organización de las Naciones Unidas
REFICAR	2016	Petrolera	Sobrecostos en la construcción de la Refinería de Cartagena - Colombia	Anticorrupción
FIFA	Mayo de 2015	Multinacional de Fútbol	Soborno, fraude, lavado de dinero	Anticorrupción
VOLKSWAGEN	Sept. 15 de 2015	Automotriz	Emisiones de CO2 - Por manipulación del funcionamiento de sus coches para maquillar las cifras de emisiones contaminantes.	Medio Ambiente
WALMART	Enero de 2013	Tiendas Departamentales	Sobornos, explotación y discriminación.	Derechos Humanos y Estándares Laborales
PETROTIGER	2013	Petrolera	Soborno	Anticorrupción
MONSANTO	Febrero de 2012	Alimenticio	Afectación al medio ambiente, contaminación y envenenamiento con herbicida.	Medio Ambiente
INTERBOLSA	Nov. 2 de 2012	Financiero	Prácticas antiéticas, abusos y manipulación de reglas para realizar operaciones ilegales y reacomodar forzosamente el mercado de valores, lo que produjo un desfalco	Anticorrupción

			millonario y causó una crisis de confianza.	
ARTHUR ANDERSEN	Junio de 2002	Servicios	Prácticas antiéticas, asociadas al caso de Enron.	Anticorrupción
WORLDCOM	Junio de 2002	Telecomunicaciones	Ocultar pérdidas durante años y falsificar utilidades. Fraude contable.	Anticorrupción
ENRON	Octubre de 2001	Energético	Ocultar pérdidas durante años y falsificar utilidades. Fraude contable.	Anticorrupción
NIKE	1990	Retail	Violación de los Derechos Humanos - Mano de obra barata.	Derechos Humanos y Estándares Laborales
BEECH-NUT	1988	Alimenticio	Alteración en las cantidades de jugo de manzana, que eran exportados.	Anticorrupción

Fuente: Elaboración propia, con información consultada en: www.elblogsalmon.com, www.dinero.com y www.elpais.com.co

Se observa algo en común en todos los casos descritos anteriormente, y es la afectación de la reputación, la cual depende en gran medida de la opinión pública y de la percepción de los grupos de interés. De ahí que en los últimos años el riesgo reputacional se haya convertido en una de las grandes preocupaciones de los Consejos de Administración, Juntas Directivas, Presidentes, Directores y Gerentes de primer nivel de las grandes organizaciones, según el informe “El riesgo reputacional en la ‘Era de la hiper transparencia’”. Lo que los líderes necesitan saber”, elaborado por GEC Risk Advisory y d+i Llorente & Cuenca.

Adicionalmente, el riesgo reputacional se ha posicionado como el principal riesgo estratégico para gerentes y directivos a nivel mundial, así lo reveló la firma Deloitte en su Estudio global 2014 de Riesgo Reputacional, realizado en colaboración con Forbes Insights, por medio de encuestas aplicadas a más de 300 Directivos de empresas que representan a las principales industrias y regiones geográficas y del cual se destacan los siguientes resultados:

- “Casi un 90% de los Directivos encuestados valora el riesgo reputacional como un riesgo más o mucho más importante que otros riesgos estratégicos, lo cual demuestra que se trata de un aspecto estratégico para las empresas.
- Los principales aspectos que determinan el riesgo reputacional son aquellos relacionados con la ética y la integridad, incluyendo fraude, soborno y corrupción, seguidos muy de cerca por los riesgos de seguridad, tanto físicos como informáticos.
- Los clientes son el principal grupo de interés a la hora de gestionar el riesgo reputacional, dado el considerable aumento en el uso e influencia de las redes sociales.
- Paradójicamente, más de un 75% de los encuestados cree que su capacidad para gestionar los riesgos reputacionales es superior a la media, lo que demuestra el nivel excesivo de optimismo de los Directivos a la hora de valorar su situación en este aspecto.
- La pérdida de ingresos y de valor de marca son considerados los principales impactos por parte de aquellos encuestados que han experimentado previamente un evento negativo para la reputación.
- Más de la mitad de los encuestados planea prestar más atención en los riesgos reputacionales en el futuro, fundamentalmente a través de la inversión en tecnología”.

Cabe resaltar que el riesgo reputacional afecta desde las organizaciones más grandes hasta los gobiernos más poderosos del mundo, organizaciones no gubernamentales, organizaciones influyentes a nivel global, cadenas comerciales, empresas familiares, microempresas, hasta a cada uno de nosotros como individuos, y el factor común que nos une es la necesidad de conservar la reputación, aumentarla, mejorarla y evitar perderla, ya que esto representa un riesgo.

De otro modo, se conoció la existencia de Reputation Institute, firma consultora especializada en reputación; opera actualmente en 30 países ubicados en América del Norte, América Latina, Europa y Oriente Medio, Asia y Pacífico, y África. Fundada en 1997 por Charles Fombrun y Cees Van Riel.

El fundador y presidente de Reputation Institute, Charles Fombrun, ha publicado un gran número de libros entre los cuales están:

- “What’s in a Name? Reputation-Building and Corporate Strategy” en el cual examina los orígenes de las reputaciones corporativas y el impacto de su resultado en las compañías.
- “Reputation: Realizing Value from the Corporate Image”. El texto, que fue publicado en 1996, por Harvard Business School Press, sostiene que las reputaciones, como activos intangibles, pueden ser palancas de generación de valor al vincularlos con la toma de decisiones en toda la organización.

Cees Van Riel, Vice-Presidente de Reputation Institute, también publicó en 1995 el libro “Essentials of Corporate Communication”, y vinculó la comunicación con la gestión de la reputación.

En el año de 1999, The Reputation Institute¹ realiza el primer ranking de las mayores compañías del mundo basado en las percepciones del público general y conforma una alianza con The Wall Street Journal para publicar los resultados anualmente.

Reputation Institute continúa elaborando anualmente rankings para identificar las empresas con mejor reputación a nivel mundial; para ello utiliza el modelo RepTrak™, más conocido como el Global RepTrak™ 100 publicado en Forbes: es la herramienta de gestión más famosa utilizada para analizar las reputaciones de las empresas en el mundo.

En la página web de Reputation Institute se encuentra la definición del modelo RepTrak: “El modelo *RepTrak*® examina la relación entre el vínculo emocional de un grupo de interés determinado y las percepciones sobre siete vínculos racionales subyacentes o ‘dimensiones’, denominadas: (1) Oferta de Productos y Servicios, (2) Innovación, (3) Entorno de trabajo, (4) Ciudadanía, (5) Integridad, (6) Liderazgo y (7) Resultados financieros. Cada dimensión se compone de una serie de atributos específicos que pueden ser adaptados para cada cliente para obtener un modelo más accionable”.

Con estos elementos se identifican los factores, variables o características que hacen que las empresas sean respetadas, reconocidas y admiradas por sus clientes; dichos factores se dan por la combinación entre innovación, eficiencia, trabajo duro y claridad de objetivos.

Del mismo modo, desde el año 2000 existe MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), creado por Justo Villafañe, quien en la actualidad es socio de la firma de consultoría Villafañe & Asociados. MERCO se especializa en la gestión de

¹ La información más amplia acerca de Reputation Institute se encuentra en su sitio web: <http://reputationinstitute.es/acerca-de-reputation-institute>

intangibles de las empresas, tales como la reputación, el talento, la imagen corporativa y la responsabilidad corporativa, y ha prestado sus servicios para el desarrollo metodológico y conceptual del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa desde sus inicios.

MERCO² es otro instrumento de evaluación reputacional y tiene presencia en once países: España, Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, Bolivia, Brasil, México, Perú, Costa Rica y Panamá y elabora ocho rankings: Empresas (con mejor reputación corporativa), Líderes (líderes empresariales mejor valorados), Responsabilidad y Gobierno Corporativo (las empresas más responsables), Talento (empresas que mejor atraen y retienen el talento personal), Consumo (las marcas de consumo que gozan de mejor reputación), Mercado Ciudad (las ciudades que obtienen mejor valoración), Marcas (las marcas financieras más reputadas) y MRS (Monitor de Reputación Sanitaria).

La gestión y el control de la reputación depende entonces de las empresas para minimizar los riesgos de perder su reputación, por eso es importante abordar el tema debido a las consecuencias que puede originar una mala reputación, como la pérdida de imagen, de confianza, pérdidas económicas, posibles quiebras.

Teniendo en cuenta el impacto negativo que se puede producir por el desprestigio, la afectación de la imagen corporativa y de la reputación, es importante explorar acerca de qué se debe hacer para conservar la reputación a través del tiempo, cómo mejorarla y cómo aumentarla para mitigar este riesgo. De acuerdo con el contexto anterior, se plantea este estudio con el objetivo de conocer y analizar cómo se gestiona el riesgo reputacional en las grandes organizaciones de la ciudad de Medellín (Colombia); identificar los factores

² Los criterios de ponderación de MERCO son públicos, así como los resultados de cada edición y se pueden consultar en el sitio web: <http://www.merco.info/es/>

internos y externos que originan o causan el riesgo reputacional, cuáles son las consecuencias o efectos de la materialización del riesgo reputacional; conocer quién es el responsable de la gestión del riesgo reputacional y el compromiso de las organizaciones frente a este riesgo; confirmar qué metodologías, herramientas y mecanismos utilizan para la gestión del riesgo reputacional e indagar acerca del costo del riesgo reputacional, si este es evaluado, valorado y cuantificado. Finalmente, se presentarán los aportes, comentarios y reflexiones de los entrevistados.

El estudio se realizó en la ciudad de Medellín, teniendo en cuenta que es reconocida como la capital industrial de Colombia y ha sido reconocida por su cultura emprendedora desde el siglo XX; es por ello que 100 de las empresas más reconocidas a nivel nacional en Colombia tienen su casa matriz en Medellín.

La ciudad de Medellín representa 5,1% de la población y 7,1% del PIB nacional. Entre 2005 y 2012 registró un crecimiento económico de 6% promedio anual, y multiplicó en 2,5 veces su ingreso per cápita al alcanzar cerca de USD 11.000. Este crecimiento está soportado en una estrategia de desarrollo orientada hacia sus habitantes, brindándoles mayores oportunidades, mejores niveles de prosperidad y calidad de vida.

Del 2006 al 2014, la base empresarial de Medellín creció un 23%, al pasar de 57.177 empresas en 2006 a 75.919 en 2014, lo que significó que la densidad empresarial en la ciudad pasara de 24 a 31 empresas por cada 1.000 habitantes.

En materia económica, la ciudad se ha concentrado en su especialización productiva, a partir de estrategias tipo clúster, enfocada en el emprendimiento, el fortalecimiento y la formalización de sus empresas, la promoción de la inversión y la innovación; a su vez, integrando ocho actividades estratégicas: Textil/confección, Diseño y moda, Energía

eléctrica, Construcción, Turismo de negocios, Ferias y convenciones, Servicios de medicina y odontología, y Tecnología de la información y la comunicación. Todos esto ha contribuido para que la ciudad gane cada vez más espacio y reconocimiento internacional, como ciudad dinámica con gran potencial de crecimiento.

En el ranking de las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina, elaborado por la revista América Economía, líder en temas de negocios y economía, Medellín ascendió tres posiciones en el 2014, con relación al 2013, ubicándose en el lugar número 17 entre 50 ciudades de América; los aspectos más destacados en la calificación de este ranking para la ciudad fueron: sustentabilidad ambiental, marco social y político, y servicios a las empresas. La ciudad tiene por mejorar factores como infraestructura y conectividad física y servicios a ejecutivos³

También en el 2014, Medellín apareció en el índice *Cities in Motion*: este es construido por IESE Business School (Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra – España), y busca analizar el dinamismo de las principales ciudades del mundo, medir la capacidad de las ciudades para integrar innovación, sostenibilidad y calidad de vida. Fue en el 2013 cuando fue nombrada La Ciudad Más Innovadora del Año luego de participar en el concurso “City of the Year” organizado por la revista del Departamento de Servicios de Marketing del Wall Street Journal y Citigroup, en unión con el Urban Land Institute (ULI). Las razones que influyeron para ganar el premio fueron por su política innovadora, sus

³ Los datos provienen de la revista América Economía y fueron tomados de Documentos Comunidad Clúster No, 9 – Libro: Profundización de la estrategia clúster: Consolidación de una plataforma de negocios, de septiembre de 2015 (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia). Esta información se encuentra de manera ampliada en el sitio web: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2016/LIBRO%20CLUSTER%209.pdf>

buenas finanzas, su política empresarial, la continuidad en su forma de gobierno y el comportamiento cívico de su gente⁴.

1. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

ANTECEDENTES DEL TEMA EN ESTUDIO:

A partir de la exploración de diversos documentos relacionados con el tema, el cual es bastante amplio, esto es lo que se ha abordado:

Tabla 2: Temas revisados, estudios y autores

TEMAS REVISADOS	ESTUDIOS PROPUESTOS	AUTORES
Definición de riesgo reputacional. Retos del riesgo reputacional - gestión o prevención. La escala de riesgo reputacional, cómo prevenir el riesgo.	Considerar la perspectiva preventiva y proactiva del riesgo reputacional e implementar modelos de gestión adecuados.	Jerusalem Hernández Velasco - 2012.
Reputación y equidad de marca. Oscilaciones de la reputación. El manejo de las malas noticias en las organizaciones. El valor de las marcas.	Una tarea sobresaliente para la alta gerencia será trabajar más en la generación de confianza en las marcas a partir del apoyo post venta y del cumplimiento de las promesas de valor.	María Isabel Muñoz - 2010
Concepto y clase de riesgo de reputación. Causas del riesgo de reputación. Efectos del riesgo de reputación. La gestión del riesgo de reputación. Aproximación al valor del riesgo de reputación.	Es necesario profundizar respecto al impacto que genera el riesgo reputacional en las organizaciones.	Marcos Vizcáin González 2009-2010

⁴ La Revista del Departamento de Servicios de Marketing del *Wall Street Journal* publicó el índice *Cities in Motion*, y fue citada en: Documentos Comunidad Clúster No, 9 – Libro: Profundización de la estrategia clúster: Consolidación de una plataforma de negocios, de septiembre de 2015 (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia). Esta información se encuentra de manera ampliada en el sitio web: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2016/LIBRO%20CLUSTER%209.pdf>

Definición del concepto de reputación corporativa. Conceptualización académica de la reputación empresarial. Enfoques teóricos del estudio de la reputación. La reputación como un recurso, una capacidad dinámica y un activo intangible. Otras características de la reputación. Dimensiones de la reputación empresarial. Beneficios de la reputación. La influencia de la reputación de la empresa en los resultados empresariales.	Establecer instrumentos de medición para evaluar la reputación en las empresas de manera efectiva, identificando y analizando aquellos aspectos que favorezcan o afecten la reputación y facilitar su gestión.	Inocencia Martínez, Isabel Olmedo. 2008 - 2010
Delimitación del concepto reputación. Reputación, imagen e identidad corporativa. La reputación como recurso estratégico y como fuente de valor. Gestión de la reputación.	Incorporar en las empresas de manera sistemática el recurso reputacional, como parte de las rutinas corporativas de manera adecuada y con una orientación más humanista y menos economicista.	Salvador García de León Campero - 2009
La gestión y medición del riesgo reputacional. Consecuencias del riesgo reputacional.	Implementar modelos de convergencia de riesgos para la gestión integral de riesgos, lo cual es posible si las áreas de auditoría, control de riesgos, cumplimiento, entre otras, trabajan de manera coordinada.	Francisco Javier Ruiz García - 2008.
Percepciones directivas del riesgo reputacional. Antecedentes empíricos en el estudio de la reputación. La reputación vinculada al negocio, al producto, a la cultura organizacional. Relación entre el recurso reputación y el rendimiento.	Profundizar en el análisis de los efectos del recurso reputacional y la variable rendimiento, introduciendo la presencia de diferentes grupos de interés. Contrastar la teoría en una muestra de empresas que pertenezcan a un mismo sector industrial.	V.A. López López, S. Iglesias Antelo - 2006
Caracterización y análisis estratégico de la reputación empresarial y su importancia para la obtención de ventajas competitivas sostenibles.	Consolidar el contraste entre la literatura relacionada con la teoría de recursos y capacidades con el potencial estratégico de la reputación empresarial.	Martín de Castro, G. Navas López, J.E. - 2006
Análisis teórico de la reputación como un recurso intangible a partir del modelo de recursos y capacidades Contextualización de la reputación como un recurso intangible. La competitividad empresarial a partir de la perspectiva basada en los recursos. Efectos de la reputación en la competitividad empresarial	Profundizar en las dimensiones que componen la reputación. Generar instrumentos para la cuantificación y gestión estratégica del recurso reputacional disponible en las empresas y medición del impacto en la competitividad.	Francisco García Rodríguez - 2004

Fuente: Elaboración propia.

CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Para el desarrollo de este estudio que está relacionado con la gestión de riesgo reputacional, es necesario abordar el tema tomando como punto de partida el libro “La buena Reputación - Claves del valor intangible de las empresas”, en el cual Justo Villafañe presenta un contraste sobre la doctrina reputacional con la academia, la comunidad profesional, las bases epistemológicas y la experiencia en la gestión de la reputación corporativa.

En este libro, el autor expone algunas definiciones de reputación publicadas por diferentes autores: Charles Fombrun, Scott Meyer y Antonio López (Villafañe, 2004, ps. 25 y 26): Reputación es la capacidad de satisfacer las expectativas de los grupos de interés, es el resultado de la relación eficaz con los *stakeholders*, es el proceso que integra la imagen, experiencias, creencias; son las percepciones que se tienen de una empresa; es la consecuencia de la relación entre imagen e identidad corporativa.

Según Mínguez (2000), la reputación es un capital de enorme valor para las organizaciones y se debe gestionar como otro activo más de la empresa; se construye a partir de la planificación y gestión eficaz a largo plazo; es el resultado de las apreciaciones de diferentes públicos relacionados con la empresa.

La reputación corporativa, “es el reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiera y con la comunidad en general. La reputación para que genere valor debe ser gestionada y comunicada” (Villafañe, 2004, p. 193).

Para Mulero (2013), la Reputación corporativa es el conjunto de percepciones que los diversos grupos de interés (*stakeholders*) tienen sobre la empresa. Para Serna (2013) es

el conjunto de varios elementos: la identidad corporativa que corresponde al conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante diferentes grupos de personas, y la imagen corporativa es la impresión que produce en los demás, es decir los elementos o medios que se usan para crear recordación en el consumidor.

Para Barney y Arian (2001), y para Grant (2006), la reputación puede ser definida como un recurso intangible en relación con los clientes, proveedores y demás grupos de interés, además de la calidad de los productos y servicios.

De acuerdo con Barney (2001), la “Teoría de recursos y capacidades” se refiere a que los recursos son los activos tangibles e intangibles que utilizan las empresas para desplegar sus estrategias y destaca la reputación como uno de los recursos intangibles que mayor relevancia cobra al integrarse a una capacidad; es decir, al incorporarse con los otros recursos por medio de los procesos, procedimientos, actividades y tareas que se realizan en las empresas, logrando así “ventaja competitiva sostenible”. Wernerfelt (1984), también coincide en que la sinergia entre los recursos y las capacidades proporciona la eficiencia, que a su vez es fuente de ventajas competitivas para las organizaciones.

Por otra parte, la percepción, según Melgarejo (1994), es un proceso cognitivo que consiste en reconocer, interpretar y dar significado a elementos para elaborar juicios de acuerdo con las sensaciones que se obtienen en el entorno físico y social, en los que intervienen también la memoria, el aprendizaje y los símbolos. Según lo define el Tecnológico de Monterrey, la percepción es la recepción de las imágenes por uno de los sentidos, son las sensaciones externas.

Sin embargo, cuando hablamos de reputación, se debe tener en cuenta que esta es vulnerable y se puede ver afectada por diferentes causas que representan un riesgo reputacional, definido por Mejía (2006) como la pérdida de confianza y credibilidad de las

partes interesadas de una empresa por rumores, errores, insolvencia, deficiencias en los procesos, fraudes, conductas irregulares de sus colaboradores, entre otros aspectos. Adicionalmente, Becchio (2011) define riesgo reputacional como la posibilidad de que, en el presente o en el futuro, las ganancias o el patrimonio de una entidad se vean afectadas por una opinión pública negativa.

El riesgo reputacional puede ser la causa y/o la consecuencia de otros riesgos como riesgo estratégico, operacional, legal y financiero. El riesgo estratégico es definido por Mejía (2013) como la posibilidad de que se presente un evento o situación que afecte el cumplimiento de la misión, la visión, el logro de los objetivos estratégicos y que se generen pérdidas debido a decisiones inadecuadas al definir las operaciones del negocio.

Por su parte, el Acuerdo de Basilea II⁵ define el riesgo operacional como fallos en los procesos internos o externos, fallos en los sistemas, errores y omisiones de las personas, lo cual puede generar pérdidas. El riesgo legal “se genera por el incumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y contractuales, además por la no exigibilidad de acuerdos contractuales adquiridos con terceros” (Mejía, 2013, p. 281). Y, finalmente, el riesgo financiero conocido también como riesgo de crédito o de insolvencia, lo define Mejía (2013) como la probabilidad de que una de las partes comprometida con una obligación financiera no efectúe los pagos correspondientes.

Los grupos de interés o *stakeholders* “son los públicos que tienen intereses recíprocos con una empresa y mantienen una relación estable con ella. Los más frecuentes

⁵ Los acuerdos de Basilea consisten en recomendaciones sobre la legislación y regulación bancaria, emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, compuesto por los gobernadores de los bancos centrales de las principales economías del mundo, y que luego pueden ser o no trasladados a la normativa de cada Estado o zona económica común. Basilea II fue publicado en el 2004 con el propósito de crear un estándar internacional de referencia para los reguladores bancarios y establecer los requerimientos de capital necesarios para asegurar la protección de las entidades frente a los riesgos financieros y operativos.

son los empleados, grandes clientes, los accionistas, las autoridades públicas, y reguladores, los proveedores y partners, los organismos de certificación” (Villafañe, 2004, p. 193). Estos grupos de interés cobran relevancia según el sector industrial al cual pertenece cada organización.

Para la gestión de riesgos en las organizaciones existen varias metodologías, entre las cuales están: Risk Focus, desarrollada por Marsh (Marsh Risk Consulting), E.R.M (Enterprise Risk Management), o Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integral, conocido también como COSO II, emitido por el Committee of Sponsoring Organizations (COSO), con sus ocho componentes: Ambiente interno, Establecimiento de objetivos, Identificación de eventos, Evaluación de riesgos, Respuesta al riesgo, Actividades de control, Información y comunicación, y Monitoreo; alineados en cuatro objetivos: Estratégicos, Operaciones, Informes y Cumplimiento.

Otra metodología para la gestión de riesgos, es la propuesta en el estándar NTC ISO 31000:2009; esta norma está codificadas por la International Standard Organization (ISO).

En el medio se conocen otras metodologías para la gestión de riesgo como PMBOK, utilizada para la gestión de riesgos de proyectos desde el proceso planificación de la gestión, identificación y análisis de riesgos, planificación de respuesta a los riesgos, monitoreo y control en proyectos. “Magerit” es otra metodología elaborada por el Consejo Superior de Administración Electrónica de España, para el análisis y gestión de riesgos que se generan del uso de tecnologías, entre otras.

Hay algo en común entre todas estas metodologías de gestión de riesgo y es que siguen el proceso de PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), y son utilizadas para gestionar todos los riesgos de las organizaciones. Es así como encontramos la propuesta de

Mulero (2013) para gestionar el riesgo reputacional, para lo cual se requiere de la identificación de las expectativas de cada grupo de interés, identificar los procesos de la organización y los factores que pueden impedir que se satisfagan las expectativas generadas; evaluar los factores de riesgo que pueden impactar las expectativas de los grupos de interés; diseñar indicadores para monitorear los factores evaluados que impacten el cumplimiento de las expectativas; identificar desviaciones; validar expectativas y revelar las percepciones de los grupos de interés de acuerdo con sus expectativas.

Las herramientas para gestionar riesgos incluyendo el de la afectación a la reputación, son las matrices de riesgos conocidos también como mapas de riesgos o mapas de calor; esta herramienta es para ordenar las amenazas de acuerdo con la frecuencia en que se presenten y las consecuencias o impacto que puedan generar.

Otras herramientas utilizadas son los índices reputacionales externos como los que genera el Reputation Institute con el Global RepTrak™ y los Rankings de MERCO.

Los planes de continuidad y los comités de riesgo o de crisis también son utilizadas para la gestión del riesgo reputacional.

De los mecanismos encontrados para la gestión del riesgo reputacional, los más usados son: códigos de buen gobierno, procedimientos y políticas de gestión integral de riesgos, medios de comunicación: prensa, internet, redes sociales. Los Community Manager son las personas encargadas de controlar las comunidades virtuales, es decir: hacen seguimiento a todo lo que se dice de la organización, de los productos y servicios, de las marcas y más, por las redes sociales.

Del mismo modo están los Manuales o protocolos para la mitigación de riesgos y crisis de reputación que definen los parámetros de actuación comunicativa ante posibles situaciones de riesgo que puedan llevar a una crisis y que pretenden gestionar la situación para minimizar el impacto para los grupos de interés.

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se realizó utilizando un enfoque cualitativo, que permitió la recolección de datos a partir de diferentes fuentes y técnicas como las entrevistas, que fueron analizadas sin necesidad de medición numérica, tal como lo propone Sampieri (2010).

De acuerdo con la propuesta presentada por Taylor y Bogdan (1987), la investigación cualitativa es inductiva, pretende desarrollar conceptos a partir de datos y, a la vez, permite que el diseño de la investigación sea flexible. No evalúa modelos ni hipótesis ni teorías preconcebidas.

Galeano (2004) indica que el diseño de investigaciones con enfoque cualitativo requiere análisis, reflexión, observación, creatividad, cercanía y compromiso con el tema de riesgo reputacional, el cual es objeto de estudio para el desarrollo de esta investigación, buscando armonizar el marco teórico y la práctica en las organizaciones.

Este estudio tiene un alcance exploratorio puesto que se indagó acerca del tema y se investigó cómo se gestiona el riesgo reputacional en las organizaciones (Sampieri, 2010). Yin (1994) propone estudios exploratorios para familiarizarse con el objeto de análisis, en este caso la gestión del riesgo reputacional, y sobre el cual el marco teórico no está bien definido; del mismo modo, para que se pueda reunir evidencias para descubrir, describir y explicar las causas y consecuencias del riesgo reputacional, y así documentarlo.

Adicionalmente, se recurrió a la propuesta de Yin (1994) que presenta el método de estudio de caso como herramienta metodológica de la investigación en cualquier área del conocimiento. Eisenhardt (1989) sugiere que se estudien entre cuatro y diez casos, y lo considera adecuado para lograr más fiabilidad en el estudio.

Yin (1989) recomienda utilizar diferentes fuentes de información para recolectar datos, como entrevista personal estructurada o no estructurada, revisión de documentos, encuestas por cuestionarios, observación directa estructurada o no estructurada, entre otras fuentes.

El propósito de la recolección de datos es verificar que estos guarden relación entre sí, y poder realizar la triangulación, técnica que se utiliza para validar los datos, contrastar la información obtenida de las diferentes fuentes utilizadas con los conceptos teóricos desarrollados por diversos autores que respaldan el estudio realizado y, así, comprobar su confiabilidad.

Para el desarrollo de este estudio, se realizaron cinco entrevistas abiertas y semiestructuradas, técnica propuesta por Sampieri (2010), aplicadas a altos directivos responsables y expertos en el tema de gestión de riesgos de las empresas de los sectores de Transporte (Servicios), Transporte Público Masivo (Servicios), Alimentos (Producción), Eléctrico (Producción y Generación) y Financiero (Servicios). El perfil de las empresas se describe a continuación:

Tabla 3: Perfil de las empresas que hacen parte del estudio

Características de las empresas entrevistadas	Empresa de transporte	Empresa de transporte público masivo	Empresa de alimentos	Empresa de producción y generación de energía	Empresa financiera
Sector	Privado	Público	Privado	Público	Privado
Industria	Transporte	Transporte masivo	Alimentos	Eléctrico	Financiero
Rango de edad	Entre 40 y 50 años	Entre 20 y 30 años	Entre 90 y 100 años	Entre 20 y 30 años	Entre 140 y 150 años
Países donde tiene operación	Colombia, Panamá, Ecuador, Miami.	Colombia	Colombia, Ecuador, Chile, Perú, México, Salvador, Nicaragua, Guatemala, Panamá, República Dominicana, Estados Unidos, Malasia.	Colombia	Colombia, Panamá, Salvador, Guatemala, Perú, Honduras, Costa Rica, Nicaragua, Puerto Rico, Islas Caimán.
Cotiza en bolsa	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ
Número de colaboradores aproximadamente	3,500	1,400	39,000	660	35,000
Valor de activos aproximadamente (Valores expresados en millones de pesos Colombianos a Diciembre 31 de 2014)	Sin Información	3,400,000	11,500,000	8,500,000	150,000,000

Fuente: Elaboración propia, con información tomada de los informes de gestión y sostenibilidad publicados 2014

Las entrevistas fueron grabadas y transcritas, posteriormente fueron revisadas con el protocolo de entrevista elaborado previamente a partir de los objetivos específicos de la investigación, así como la teoría alrededor de la gestión del riesgo reputacional. Como producto de lo anterior, surgieron quince preguntas para las entrevistas y se distribuyeron en

siete categorías, las cuales fueron codificadas para identificar las preguntas que fueron respondidas y luego se procedió con el análisis detallado de dichas respuestas para la obtención final de los resultados. En la tabla a continuación se presenta el protocolo de las entrevistas aplicadas:

Tabla 4: Protocolo de recolección de datos

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	PREGUNTAS
1	Conceptos y definiciones	¿Qué es reputación para las empresas estudiadas?
		¿Por qué consideran las empresas estudiadas que cuentan con buena reputación?
		¿Cuáles son sus grupos de interés?
		¿La reputación es un recurso o una capacidad y es generadora de ventaja competitiva sostenible?
2	Origen o causas del riesgo reputacional	¿Cuáles son los factores internos y externos percibidos que originan el riesgo reputacional en las empresas estudiadas?
3	Consecuencias o efectos del riesgo reputacional	¿Cuáles son las consecuencias o efectos del riesgo reputacional para las empresas estudiadas?
4	Gestión del riesgo reputacional	¿Está comprometida la organización con la gestión del riesgo reputacional?
		¿Quién es el responsable de la gestión del riesgo reputacional en su organización?
		¿Cómo gestionan el riesgo reputacional?
5	Metodología, herramientas y mecanismos para la gestión del riesgo reputacional	¿Qué metodología, herramientas y mecanismos usan para la gestión del riesgo reputacional?
6	Costo del riesgo reputacional	¿Tienen control respecto al costo del riesgo reputacional?, ¿lo evalúan, valoran y cuantifican las empresas estudiadas?
7	Aportes, comentarios y reflexiones de los entrevistados	Usted como responsable de la organización, ¿qué propondría para mejorar la reputación?

Luego de haber planteado el problema, de revisar estudios previos relacionados con el tema objeto de estudio y de revisar la literatura, se plantearon los objetivos de la investigación, se relacionaron todos los conceptos que surgieron de la revisión teórica para elaborar el protocolo de las entrevistas, se definió el alcance y se definieron las posibles empresas para desarrollar el trabajo de campo. Por medio de contactos personales se logró acordar las citas con cada uno de los profesionales para la realización de las entrevistas que fueron programadas y realizadas en un promedio de tiempo que fue entre 30 y 65 minutos. Este trabajo de campo se logró realizar entre los meses de agosto y noviembre del 2015, puesto que estuvieron sujetas a la disponibilidad de tiempo de los profesionales de cada organización. Adicionalmente, y pese a que autorizaron ser grabados, llegamos a un acuerdo de confidencialidad de la información por lo que los resultados serán citados sin revelar los nombres de los entrevistados ni las empresas específicas que tan amablemente nos atendieron.

3. RESULTADOS Y DISCUSIONES

Para analizar y comprender cómo se gestiona el riesgo reputacional en las empresas entrevistadas, fue necesario partir del marco teórico y contrastar los conceptos y definiciones con las respuestas obtenidas en las entrevistas, siguiendo las categorías definidas en el protocolo de entrevistas, así:

a) **¿Qué es reputación?**

Las personas entrevistadas en estas cinco empresas de la Ciudad de Medellín, nombraron algunos aspectos para definir la reputación.

A continuación, se presentan fragmentos de la transcripción de las entrevistas, en donde se enfatiza la definición particular dada al concepto de reputación por cada uno de los representantes de las empresas de la muestra:

“La reputación es un conjunto de atributos o características propias de la organización, que son percibidos y recordados por los distintos públicos..., es la imagen, por la cual nos distinguen...”. Gerente Administración de Riesgos, Seguros y Seguridad - Empresa del Sector de Alimentos.

“Es la evolución de las relaciones públicas con una mezcla de imagen...”. Director de Comunicaciones - Empresa del Sector de Transporte Público Masivo.

Se encontró una coherencia en que la reputación, la marca, la imagen corporativa y el servicio, guardan una estrecha relación; así lo ratificaron las personas entrevistadas, entre ellas el Director de Gestión de Riesgos de la Empresa del Sector de Transporte:

“La reputación está muy correlacionada con la marca, asume esa proyección de imagen hacia el público de interés, clientes y comunidad”.

“La marca... me da protección integral hacia mi nombre, aunque se vuelve más exigente la protección y los mecanismos para conservar la reputación”.

De acuerdo con lo expresado por el Director de Comunicaciones de la Empresa del Sector de Transporte Público Masivo, lo que más recordación genera en la gente es la marca.

Para la Empresa del Sector Eléctrico, en la cual realizan estudios integrados de Marca y Reputación para la Organización y su relacionamiento con los grupos de interés, entienden la marca como

“...esa conexión emocional de afecto y empatía que se logra con los grupos de interés; es decir, si hay una admiración más allá del juicio, si les parece bueno o malo, si les hace sentido o no, si se conectan de algún modo con los valores, si hay conexión con lo que hacemos...”. Profesional Relaciones Corporativas.

Así mismo, para la Empresa del Sector Financiero, la marca también es de conexión emocional y con ella tratan de llegar al corazón de la gente con lo típico y de manera humana, cercana e incluyente, de este modo consideran que pueden tener menos efectos reputacionales por la emotividad de la gente, ante situaciones o eventos que puedan implicar una contingencia y que tengan que ver contra la mala prensa, noticias de mala información o digamos que siendo ciertas los afectan desde el punto de vista de reputación, según lo expresado por su Vicepresidente de Riesgos.

b) Percepción de “buena reputación”

Estas empresas consideran que cuentan con buena reputación gracias a sus principios, valores, filosofía, convicciones y coherencia estratégica, teniendo en cuenta sus grupos de interés.

Así lo manifestó el Gerente de Administración de Riesgos, Seguros y Seguridad de la Empresa del Sector de Alimentos:

“Yo creo que contamos con buena reputación por la coherencia en la formulación de estrategias que ha planeado la empresa, asociadas a su filosofía y a sus principios que han sido consistentes y que han permanecido en el tiempo, han permitido darle solidez a todas las actuaciones, y eso va sin duda muy soportado por el talento humano; esto también es un tema cultural, igualmente, por los valores que perduran a lo largo de toda esta actividad empresarial...”

La Profesional de Relaciones Corporativas de la Empresa del Sector Eléctrico, manifestó en la entrevista que cuentan con buena reputación y que:

“...es parte del desempeño y de la convicción de hacer las cosas bien, con compromiso ético, porque estamos al servicio de otros seres humanos y debemos contribuir. A partir de esa convicción se debe actuar con esa coherencia y compromiso, así es que se construye la reputación, con acciones de comunicación con el otro”. “Lo más fuerte en construir reputación es la gestión misma de la empresa, porque la reputación se construye con el desempeño del negocio, con la gestión misma”. “Con cada uno de los grupos de interés establecemos conjuntamente unos compromisos..., en esta evolución, hemos logrado tener los espacios de diálogo con todos ellos...”

“Yo creo que son los grupos de interés los que le dan esa reputación”. Vicepresidente de Riesgos - Empresa del Sector Financiero.

c) Los grupos de interés

Son los grupos de la sociedad que impactan o son impactados por la gestión de cada empresa y cada uno tiene un peso de importancia dependiendo de cada una. Estos son: accionistas e inversionistas, colaboradores o empleados, sindicato (el cual sólo existe en una de las seis empresas entrevistadas), clientes, usuarios, compradores o consumidores, proveedores, el estado, los entes gubernamentales o entes reguladores, los socios, la junta directiva, los generadores de opinión, entendido esos no solo como los medios de comunicación sino también como esos líderes que ahora pueden estar en las redes sociales,

organizaciones de la sociedad civil, la comunidad académica, las autoridades en general incluyendo la autoridad ambiental, las Pymes, analistas económicos, la comunidad en general, entre otros.

d) La reputación como recurso, capacidad y generadora de ventaja competitiva sostenible

Respecto a si la reputación es un recurso o una capacidad, las cinco empresas coincidieron en que es un recurso intangible de mucho valor e importancia para ellas, por la misma relación y compromiso con los grupos de interés de cumplir las promesas de valor; este recurso está integrado a su vez a otra serie de recursos físicos, financieros, de capital humano y de capital organizacional, por medio de los procesos, procedimientos, actividades, tareas y rutinas operativas y administrativas que les generan capacidades con que cuentan estas empresas para cumplir su misión corporativa; además, consideran que es generador de ventajas competitivas. De acuerdo con lo que respondieron los entrevistados,

“...nosotros desde la óptica de gestión integral de riesgos entendemos que la reputación es un recurso, así como lo es el recurso humano, el recurso financiero, la información y el medio ambiente, estos cinco son muy importantes para la empresa”.
Empresa del Sector de Alimentos - Gerente Administración de Riesgos, Seguros y Seguridad.

En el caso de la Empresa del Sector de Transporte Público Masivo, el Director de Comunicaciones manifestó que la empresa es muy competitiva debido a los bajos costos del servicio que prestan, por la cobertura y porque no tienen competencia al ser la única empresa del país en prestar este servicio con el modelo con que operan. Según el Director de Gestión de Riesgos de la Empresa del Sector de Transporte, considera por otra parte que

“la calidad en el servicio es un factor diferenciador y está inmerso en mi modelo de negocio, acompañado de la propuesta de valor, ese es nuestro propósito”.

Para la Empresa del Sector Eléctrico, “la reputación es un recurso y más que la reputación si hemos hablado de la marca como un activo intangible, es algo valioso que tenemos que cuidar, proteger y gestionar, en ese sentido sí se ha identificado como un recurso intangible”, así nos respondió en la entrevista la Profesional de Relaciones Corporativas de esta empresa.

e) Factores internos y externos percibidos que originan el riesgo reputacional en las empresas estudiadas

El riesgo reputacional está relacionado con todas las situaciones negativas de tipo estratégico, financiero, legal, social, ambiental, laboral, operacional y ético; al trascender y materializarse, afectan el prestigio de las organizaciones. En las entrevistas fue posible identificar las situaciones, eventos y hechos que afectan a las empresas, lo cual es otro riesgo para las mismas. Están clasificados en factores externos e internos, priorizados de acuerdo con las respuestas de los entrevistados, así:

Tabla 5: Cuadro de frecuencias de los factores que afectan el riesgo reputacional

Factores: origen o causas de riesgo reputacional	Número de empresas que respondieron
Internos	
Deficiencias del gobierno corporativo por falta de alineación en los aspectos de ética, independencia, transparencia y responsabilidad social	5
Fallos en los procesos de producción de bienes y/o servicios	
Resultados financieros negativos	
Fraudes	4

Incumplimiento de legislación	
Afectación del clima Organizacional por cambios desfavorables en las condiciones laborales	
Ineficiencia en los sistemas de información	
Fracasos en proyectos de innovación	
Inadecuado manejo de los medios de comunicación	3
Afectación del medio ambiente	
Otros: Accidentes, demandas, disminución en el flujo de caja, publicidad engañosa, altos índices de cartera vencida.	2
Externos	
Cambios en la legislación.	5
Variables económicas: Cambios en la situación macroeconómica como el IPC, la TRM, la inflación, que afectan los precios y desestabilizan el mercado, la actividad de los competidores y la capacidad adquisitiva de los clientes.	4

Fuente: Elaboración propia, tomando apartes de las transcripciones de las entrevistas

Ilustramos cada factor de acuerdo con lo que respondieron los profesionales entrevistados:

Tabla 6: Factores internos y externos que afectan la reputación empresarial según las empresas estudiadas

Factores internos	Ilustración de las situaciones según los entrevistados
Deficiencias del gobierno corporativo por falta de alineación en los aspectos de ética, independencia, transparencia y responsabilidad social	"Faltas a la ética o inadecuada conducta" - Gerente Administración de Riesgos, Seguros y Seguridad, Empresa del Sector de Alimentos.
Fallos en los procesos de producción de bienes y/o servicios	"Hoy en día el problema de nosotros es que estamos al tope, no damos más. La capacidad por metro cuadrado en estándares mundiales es de 6.1 m ² , nosotros estamos en 7.8 m ² o en 8.1 m ² , la estrategia comunicacional para que no nos afecte la reputación es salir a decir la verdad...". - Director de Comunicaciones, Empresa del Sector de Transporte Público Masivo. "Falta de oportunidad para responder a los cambios en las preferencias de los consumidores, afectación a

	<p>consumidores por contaminación del producto, interrupción de la cadena de abastecimiento". - Gerente Administración de Riesgos, Seguros y Seguridad, Empresa del Sector de Alimentos.</p>
Resultados financieros negativos	<p>"Por ejemplo, las utilidades de la organización para efectos de las expectativas de los inversionistas, pero como nosotros estamos listados en la bolsa de Nueva York, no podemos revelar ese tipo de información anticipadamente, por lo tanto, creemos que es una variable crítica...". - Vicepresidente de Riesgos, Empresa del Sector Financiero.</p> <p>"Los resultados de los Estados Financieros, porque estos están de cara a las expectativas de los accionistas". - Gerente Administración de Riesgos, Seguros y Seguridad, Empresa del Sector de Alimentos.</p>
Fraudes	<p>"Dentro de los riesgos más significativos relacionados con este tema se encuentran: el fraude, el lavado de activos y la financiación del terrorismo y la corrupción, los cuales se gestionan por medio de políticas, códigos, procesos, manuales, controles tecnológicos y programas de formación". - Gerente Administración de Riesgos, Seguros y Seguridad, Empresa del Sector de Alimentos.</p>
Incumplimiento de legislación	<p>"Decisiones de los entes reguladores y de control afectan la prestación del servicio de nuestra empresa y eso impacta nuestra imagen, nuestra reputación por no estar sincronizados; esto ha sido una lección aprendida". - Director de Comunicaciones, Empresa del Sector de Transporte Público Masivo.</p>
Afectación del clima organizacional por cambios desfavorables en las condiciones laborales	<p>"El clima laboral para mí es como el indicador de esa reputación interna y constantemente lo estamos midiendo y estamos preguntándole a los colaboradores todo el tiempo, cómo se sienten con la organización". - Director Gestión Riesgos, Empresa del Sector de Transportes.</p>
Ineficiencia en los sistemas de información	<p>Para la Empresa del sector de Alimentos, "el colapso de los sistemas y tecnologías, la pérdida de la información clave para la compañía sería algo crítico", dice el Gerente de Administración de Riesgos, Seguros y Seguridad.</p> <p>Para la empresa del Sector de Transporte Público Masivo, "la otra lección aprendida es que la empresa como tal debe tener un sistema de información en</p>

	<p>tiempo real..., para garantizar que la operación sea oportuna, no se afecte el servicio y los usuarios no pierdan tiempo, de lo contrario esto les afecta la imagen", de acuerdo con lo manifestado por el Director de Comunicaciones en la entrevista.</p> <p>Para la Empresa del sector financiero, por ejemplo, "una caída de internet es muy duro para nuestra operación por la reacción de los usuarios y clientes", según el Vicepresidente de Riesgos.</p>
Fracasos en proyectos de innovación	<p>Así lo ilustró el Director de Gestión de Riesgos de la Empresa del Sector de Transportes: "El tema de la innovación en nuestro negocio se vuelve un factor diferenciador, es decir, en la medida en que estemos pensando constantemente en formas distintas de hacer las cosas, vamos a poder sobrevivir en el tiempo; sin embargo, no es fácil incentivar la innovación y por lo que yo veo hoy es clara la correlación entre los procesos de innovación y la exposición hacia el riesgo reputacional, ya que un invento producto de esa capacidad innovadora de una empresa termina generando algo negativo para una comunidad o un público de interés, entonces es posible que por innovar termine exponiendo el nombre de la compañía".</p> <p>Para la empresa del Sector de Alimentos, "los proyectos de innovación pueden verse afectados por la utilización de materias primas con organismos genéticamente modificados (OGM)", según el Gerente de Administración de Riesgos, Seguros y Seguridad.</p>
Inadecuado manejo de los medios de comunicación	<p>"Nosotros estamos muy expuestos en las redes sociales porque todo se difumina inmediatamente, entonces cualquier falla en la operación, así sea en una sucursal de una ciudad intermedia, estamos inmediatamente en las redes sociales generando mala prensa, para lo cual tratamos de ser muy activos; nuestro compromiso es responderle a la gente inmediatamente" - Vicepresidente de Riesgos, Empresa del Sector Financiero.</p>
Afectación del medio ambiente	<p>Para la Empresa del Sector Eléctrico este factor es uno de los riesgos más críticos porque está relacionado con el desarrollo de los proyectos hidroeléctricos, el relacionamiento con las comunidades, la afectación al medio ambiente directamente. - Profesional de Relaciones Corporativas.</p> <p>La empresa del Sector de Alimentos, considera que "un derrame, una emisión de gases, disposición inadecuada o una incapacidad para controlar los vertimientos en los niveles permitidos, son eventos que cobran mucha importancia desde el punto de vista reputacional", dice</p>

	el Gerente de Administración de Riesgos, Seguros y Seguridad.
Factores externos	Ilustración de las situaciones según los entrevistados
Cambios en la legislación.	<p>Empresa del Sector de Transporte Público Masivo - Director de Comunicaciones: "Por ser por ahora la única empresa con este sistema en el país..., no hay un referente en el territorio Nacional..., dependemos de unas autoridades, entonces cuando los entes de regulación y control emiten las leyes, estamos inmersos en el mismo paquete de los buses y no es lo mismo ...; no se tiene en cuenta diferenciaciones entre los medios de transporte público existentes, por ejemplo, la semaforización para vehículos, es diferente que para trenes, tranvías, etc.; no hay claridad en la legislación. Hemos sido pioneros en la construcción de esa legislación y hemos conseguido modelos en otros países, por lo tanto, nos vemos afectados por esas decisiones y esa legislación...".</p> <p>Para la Empresa del Sector de Alimentos, "Los cambios regulatorios en nutrición, salud y obesidad son de gran impacto para la reputación en caso de desconocimiento u omisiones de los mismos", según lo expresó el Gerente de Administración de Riesgos, Seguros y Seguridad.</p>
<p>Variables económicas y políticas: Cambios en la situación macroeconómica como el IPC, la TRM, la inflación, que afectan los precios y desestabilizan el mercado, la actividad de los competidores y la capacidad adquisitiva de los clientes.</p>	<p>"Afectación de la Organización debido a cambios políticos de los países en donde opera, volatilidad en precios de las materias primas, variación de tasas de interés y tasas de cambio, riesgo de contraparte, efecto material adverso en adquisiciones, crédito y cartera, riesgo sistémico o de contagio, afectación de los negocios por un entorno altamente competitivo (consumidores y canales). Los riesgos financieros normalmente son de afuera, por variación en las condiciones de mercados, por decir algo, volatilidad en los precios de los <i>commodities</i>, es una variable que nosotros no controlamos, ni las tasas de cambio". - Gerente Administración de Riesgos, Seguros y Seguridad, Empresa del Sector de Alimentos.</p> <p>"Los clientes nos ven como una empresa que evoluciona en el tiempo y está permanentemente buscando mejorar; aun así, por no modernizar mi forma de hacer las cosas, me voy quedando atrás en una exposición hacia un mercado y se puede ver reflejado en una pérdida de clientes que posiblemente afecte mi reputación... pero más que un riesgo reputacional es un riesgo de mercado por una oferta de valor de mi servicio. Yo puedo tener buena reputación y perder</p>

	<p>mercado... creo yo, salvo que eso llegue a ser tan masivo, que se vuelva un tema de nivel reputacional...". - Director Gestión Riesgos, Empresa del Sector de Transportes.</p> <p>"Esta es una empresa que opera en libre competencia, que tiene un porcentaje de deuda en dólares, obviamente está inmersa en unas condiciones de mercado". - Profesional de Relaciones Corporativas, Empresa del Sector Eléctrico.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

Los factores internos y externos descritos anteriormente pueden ser a su vez los causantes o los que originan otros riesgos como los estratégicos, operacionales, financieros, legales, entre otros. Para ilustrar esta conclusión el Director de la Empresa del Sector de Transportes argumentó lo siguiente:

“Me atrevería a decir que todo lo que ocurre en la organización, todos los riesgos y todas las actividades impactan transversalmente o llevan inmersa la imagen. Esa puede ser incluso una de las características que hace compleja la administración de la reputación, es decir, cualquier situación o evento que incluso uno menos pueda sospechar se puede generar la materialización o el nacimiento del riesgo reputacional; por lo tanto, las causas ahí son todo lo que pueda ocurrir”.

f) Consecuencias o efectos del riesgo reputacional para las empresas estudiadas

De acuerdo con las empresas entrevistadas, las consecuencias o efectos del riesgo reputación se pueden reflejar en los siguientes ámbitos:

Tabla 7: Consecuencias o efectos del riesgo reputacional

<p>A nivel estratégico: Afectación de la misión de la organización.</p>	<p>Por ejemplo, la venta de una empresa es una decisión netamente estratégica y afecta el valor de las acciones en caso de cotizar en bolsa; además, es inevitable que surjan rumores tanto al interior como en el entorno. Este tipo de decisiones generan desconfianza, temor e incertidumbre a los grupos de interés poniendo en jaque la reputación: así lo declaró uno de los profesionales entrevistados. "Un acto de corrupción de los directivos, una mala decisión de la gerencia general afecta la reputación..." - Director de Comunicaciones, Empresa del Sector de Transporte Público Masivo (Servicios).</p>
<p>A nivel financiero: Pérdidas económicas, disminución de inversiones, ingresos, aumento de gastos.</p>	<p>Las cinco empresas entrevistadas coinciden en que una de las consecuencias del riesgo reputacional incide directamente en la disminución de ingresos provenientes de la venta de bienes y servicios. Para el Director de Gestión de Riesgos de la Empresa del Sector de Transportes, "la materialización del riesgo reputacional tiene que ver con detrimento patrimonial necesariamente". Nos compartió además una experiencia relacionada con un prestigioso directivo a quien una entidad financiera le negó un crédito para financiar la empresa para la cual laboraba por estar vinculado con un escándalo, hecho que puso en aprietos de liquidez a la misma y en consecuencia su imagen y la de la empresa.</p>
<p>A nivel operacional: Fallas, debilidades o deficiencias en los procesos de producción o en la prestación de servicios, en los cuales intervienen personas y sistemas de información, generando pérdidas.</p>	<p>Para comprender estas consecuencias, el Gerente de Administración de Riesgos, Seguros y Seguridad de la Empresa del Sector de Alimentos nos ilustró un caso de su empresa en el cual por un incidente con la producción de unos empaques, se presentó una desviación en la fabricación de las tapas y ocasionó permeabilidad en el producto por lo que fue necesario proceder con la retirada del producto de manera oportuna.</p> <p>Para la Empresa del Sector de Transporte Público Masivo, lo que más les afecta la reputación son las paradas ocasionales que tienen en horas pico y eso depende netamente de su operación.</p>
<p>A nivel de las relaciones con los grupos de interés: Vulneración de la confianza de empleados o colaboradores, accionistas, inversionistas, clientes, proveedores, organismos de certificación, entes reguladores, autoridades en general, comunidades, analistas económicos, entre otros.</p>	<p>"Lo que podría poner en riesgo esas buenas relaciones con los grupos de interés son los temas asociados con las comunidades, con lo social y ambiental asociado a los proyectos", así lo expresó el profesional entrevistado de la Empresa del Sector Eléctrico.</p> <p>Para la Empresa del Sector Financiero, "debe existir una conexión emocional fuerte con los grupos de interés, eso garantiza que en caso de presentarse un evento que afecte la reputación, los grupos de interés sean capaces de perdonar más fácilmente", de acuerdo con el Vicepresidente de Riesgos.</p>

<p>A nivel de continuidad de negocio: Capacidad de reestablecer la operación en el menor tiempo posible para disminuir impactos.</p>	<p>Dependiendo del tipo de evento que se presente, dónde se presente, causas y riesgos asociados, afectará la continuidad del negocio; por ejemplo, en la Empresa del Sector de Transporte Público Masivo, "en caso de materializarse un riesgo, por un accidente por ejemplo que dejó 35 muertos; por un error humano o una falla mecánica y se paralizó la operación". Esto tiene otras consecuencias como la afectación de la continuidad del negocio en principio, además de los costos para reestablecer la operación y lo que se deja de percibir en términos económicos por quedar fuera de servicio, lo cual a su vez afecta la reputación. Es un efecto cascada.</p>
<p>A nivel de medios: Aumento de mensajes desfavorables en medios de comunicación.</p>	<p>"Tiene que ver con eventos que tengan que ver con mala prensa, noticias de mala información o de fuentes no confiables, digamos que siendo ciertas nos afectan desde el punto de vista de reputación", según la opinión del Vicepresidente de Riesgos de la Empresa del Sector Financiero.</p>

Fuente: Elaboración propia

Estas consecuencias se pueden desatar tan solo con un inadecuado manejo de los medios de comunicación por un posible rumor en redes sociales, y en el peor escenario con la materialización del riesgo reputacional.

Cabe resaltar que, dependiendo del sector al cual pertenece una organización, la causa del riesgo que afecta la reputación tendrá unas implicaciones o consecuencias diferentes. Para el caso de una de las empresas objeto de este análisis que pertenece al Sector Eléctrico, la afectación al medio ambiente que se origina con el desarrollo de los proyectos hidroeléctricos es una de las principales causas de riesgo que trasciende directamente en su reputación. Las consecuencias recaen en el relacionamiento con las comunidades y líderes de opinión, quienes pueden acudir a redes sociales u otro medio de comunicación para manifestar su inconformidad e insatisfacción por su desplazamiento y por el daño ambiental que se produce por el proyecto. De acuerdo con el impacto o la severidad de estas consecuencias del riesgo

reputacional, es posible que un proyecto de esta magnitud se interrumpa, lo que finalmente pueda afectar el *Core* del negocio o alguno de sus objetivos estratégicos.

Para una Empresa del Sector Financiero, por ejemplo, la afectación del medio ambiente, aunque es importante, no es una causa de riesgo reputacional tan fuerte como sí lo es una conducta anti ética en la organización por deficiencias del gobierno corporativo, un fraude, un evento relacionado con lavado de activos, ineficiencia en los sistemas de información. En este caso, las consecuencias también repercuten en el relacionamiento con los grupos de interés que para el sector y para estas causas de riesgo reputacional mencionadas, son muy importantes los inversionistas, los entes reguladores y de control, los empleados y clientes.

g) Compromiso de la organización con la gestión del riesgo reputacional

Encontramos que las empresas entrevistadas coinciden en tener un compromiso absoluto con la gestión integral de riesgos el cual incluye varios aspectos que van desde el desarrollo de una cultura de riesgos, la declaración de códigos de buen gobierno corporativo, publicación de políticas, procedimientos y directrices para la gestión integral de riesgos, hasta la definición de manuales y protocolos de gestión de riesgos y crisis, y estudios e implementación de sistemas de seguridad reputacional. Es importante resaltar que la gestión de riesgos es integral y tiene implícito el riesgo reputacional, así lo destacaron los profesionales entrevistados y lo ratificó el Gerente de Administración de Riesgos, Seguros y Seguridad de la Empresa del Sector de Alimentos, quien dice:

“...nosotros tenemos además de una política de gestión integral de riesgos, un manual y protocolo de gestión de riesgo y crisis; ese manual define los criterios, actores, voceros, equipos y las herramientas, por medio de las cuales se debe atender una situación que represente un riesgo y pueda desatar un evento de crisis según su

naturaleza. Esos equipos se conforman dependiendo del origen del riesgo o el evento, la circunstancia y la ubicación, además hay unos criterios de actuación”.

h) Responsable de la gestión del riesgo reputacional en su organización

La gestión integral de riesgos que incluye el riesgo reputacional en todos los casos de las organizaciones analizadas, es del interés de la Junta Directiva y de la Gerencia General por la importancia que ha despertado el tema de riesgos, así como la imagen, la marca y la reputación. Encontramos también que, para gestionar los riesgos, estas organizaciones cuentan con grupos interdisciplinarios en los cuales participan las áreas de comunicaciones para apoyar y acompañar el proceso de manera efectiva. Estos grupos interdisciplinarios son diferentes en cada una de las empresas, por ejemplo, en la Empresa del Sector de Transportes, conformaron recientemente el comité de reputación el cual está asociado con crisis que es otro concepto que está manejando la organización. El comité interdisciplinario permite tomar decisiones frente a ese concepto de protección de la reputación y está integrado por el área de comunicaciones, el área de riesgos y los principales actores del negocio quienes son los responsables de identificar los focos de exposición reputacional del negocio. El presidente de la organización también hace parte del comité, puesto que sus funciones están enmarcadas en el relacionamiento con públicos de interés.

La Empresa del Sector de Alimentos “cuenta con un modelo de Gestión integral de riesgos que cubre todos los negocios e instancias de la organización, desde la Junta Directiva que es de nivel estratégico, apoyada por un comité de finanzas, auditoría y riesgos; el nivel táctico, conformado por el comité corporativo en el que participan los presidentes de los negocios, hasta las áreas operativas y todos los niveles de colaboradores. Existen otras áreas

de soporte para diferentes temas, estas son: el equipo de comunicaciones corporativas, el equipo legal, el equipo de riesgos y seguros, y asesores externos si es necesario, según el evento que se presente. La gestión se logra por medio de los sistemas integrados que se conectan con modelos y protocolos de interacción entre las diferentes instancias y criterios definidos para poder actuar de la manera más efectiva”.

En la Empresa del Sector Financiero, el grupo interdisciplinario está conformado por el Vicepresidente de riesgos, Gerentes de continuidad, Riesgo operacional y Riesgo reputacional, apoyados por el área de comunicaciones, los presidentes de cada negocio y el presidente general en caso de ser necesario.

A diferencia de las anteriores organizaciones, para las empresas del Sector de Transporte Público Masivo y del Sector Eléctrico, la gestión del riesgo reputacional es responsabilidad de las áreas de comunicaciones y relaciones corporativas respectivamente, por ser quienes se relacionan directamente con todos los grupos de interés, están encargados de todos los temas de estrategia de marca y reputación; sin embargo, siguen la metodología corporativa de riesgos integrales.

i) Gestión del riesgo reputacional en las empresas estudiadas

La forma como estas empresas gestionan entonces el riesgo reputacional obedece básicamente al proceso y los pasos que sugiere el estándar ISO 31000: establecer comunicación y consultas externas e internas con las partes involucradas en todas las etapas del proceso, establecer el contexto (interno y externo), identificar, analizar, evaluar los riesgos que afectan la reputación, tratar estos riesgos con las siguientes medidas: prevenir, transferir, retener, aceptar, proteger, evitar; monitorear y revisar el riesgo reputacional

(incluye el riesgo operacional, riesgo legal y/o de cumplimiento). Este es el “cómo” se gestiona el riesgo reputacional y depende de cada organización, del sector al cual pertenece por su actividad económica, del estilo de dirección, de su escala de valores, entre otras características y condicionantes; no obstante, es precisamente en este punto donde está el mayor aporte de este estudio que se deriva de la forma y los aspectos que cada organización tiene en cuenta para la gestión del riesgo reputacional.

Esta es la consolidación de las actividades descritas por los entrevistados, que realizan las empresas objeto de estudio y que pueden servir como modelo para la implementación en otras organizaciones:

Tabla 8: Gestión del riesgo reputacional en las empresas estudiadas

Gestión del riesgo reputacional	Respuestas de los entrevistados
1. Comunicación y consultas externas e internas con las partes involucradas en todas las etapas del proceso.	Involucran a todas las áreas propias de los negocios, unidades estratégicas de negocio, centros de servicios compartidos y servicios transversales, incluyendo el equipo de auditoría, departamento jurídico o de asuntos legales, desarrollo humano, tecnología, riesgos, seguros, compras, tesorería, comunicaciones corporativas, y, si es necesario, asesores externos que conforman el comité de gerencia o denominado por otras empresas como el comité de crisis y riesgos. En caso de que se presente un evento, estas áreas de soporte intervienen de acuerdo con lo establecido en el manual de crisis, la metodología de riesgos implementada y los criterios definidos; esto es lo que permite activar el comité y los equipos mencionados anteriormente; estos a su vez, activan a las áreas transversales, dependiendo la trascendencia del evento. Si se presenta una situación que afecte a una línea de negocio determinada, el interlocutor principal o el líder, debe ser informado o activado por alguna de las personas de su equipo y debe tomar la decisión o no de escalar la situación al nivel estratégico o corporativo. El manual para el manejo de crisis debe establecer los lineamientos a seguir para emprender acciones. En cualquier caso y ante una situación o evento que

	<p>represente una amenaza para la reputación, responde quien tenga la capacidad de tomar decisiones.</p> <p>Hay tareas y acciones que se deben realizar con los grupos de interés para conocer sus necesidades, expectativas, gustos, preferencias; se deben establecer acuerdos y compromisos a los cuales se les debe hacer seguimiento para garantizar su cumplimiento en el tiempo acordado. Estas tareas y actividades son acciones proactivas y preventivas. En la medida en que son controladas y ejecutadas, la brecha se cierra y la probabilidad de activar el comité será menor; adicionalmente, se debe consultar y sondear el sector para conocer los impactos reales para el negocio.</p> <p>El riesgo reputacional se gestiona por medio de políticas, códigos, procesos, manuales, controles tecnológicos y programas de formación; es necesario definir responsabilidades y compromisos con los clientes, colaboradores y demás grupos de interés. Para esto es importante construir un banco de confianza con todos los grupos de interés.</p>
<p>2. Establecimiento de Contexto (Ambiente del contexto interno y externo).</p>	<p>Hacer análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que afecten la reputación, tener en cuenta aquellas experiencias “negativas” y analizarlas con el líder o responsable del área o proceso impactado para determinar las causas que originaron la situación y las consecuencias, tomar las lecciones aprendidas. Identificar también si se tienen recursos adicionales como sistemas de información que operen en tiempo real, planes de continuidad y contingencias.</p>
<p>3. Identificar los riesgos que afectan la reputación.</p>	<p>Definir el perfil reputacional, entonces a partir de ahí es que vamos a empezar a entender y a darle como cuerpo propio al tema de la reputación. Hay cosas que contribuyen al tema de reputación, por ejemplo todo lo que tenga que ver con hacer las cosas bien, protocolos de comportamiento, todo eso apoya la gestión; a partir de estos elementos surge el proceso de identificación y análisis de riesgos corporativos, considerando el contexto interno y externo de la organización y todos sus asuntos materiales. Definir entonces los riesgos que pueden afectar la reputación, especialmente los estratégicos, ligados a la formulación de la estrategia de la organización y su relación con el entorno, los riesgos operacionales, relacionados con fallas en las personas, procesos internos o sistemas de gestión y tecnología, y los riesgos asociados a los procesos críticos. Es preciso tener en cuenta que los riesgos reputacionales pueden surgir desde un rumor, una mala prensa, una noticia errada, hasta una falla en algún proceso productivo, la</p>

	<p>mala prestación de un servicio, un escándalo, entre otros. Se deben clasificar estos riesgos en las diferentes categorías de acuerdo con los niveles de frecuencia y severidad y mapearlos en la matriz de riesgos corporativos. Los riesgos los identifica cada área, líder o responsable de los procesos con sus grupos de interés y debe proceder a escalarlos al comité de gerencia o de crisis, creado para la gestión de eventos que amenazan o ponen en riesgo la organización. En casi todas las empresas entrevistadas, para los riesgos que afectan la reputación el área de comunicaciones corporativas es quien define el plan de acción a seguir para el manejo de medios, define las estrategias como programar una rueda de prensa, definir mesas de trabajo o planear desayunos con los grupos de interés afectados, o programar visitas para que los voceros que, en la mayoría de las empresas que analizamos, también son los gerentes generales o presidentes de las mismas los autorizados para contar lo que pasó o está pasando; por supuesto esto depende de la criticidad de la situación.</p>
<p>4. Analizar los riesgos que afectan la reputación.</p>	<p>Realizar ejercicios de prospectiva y juego de escenarios para identificar los más probables y clasificar los riesgos por categorías o fuentes de riesgo, de acuerdo con su nivel de frecuencia y severidad.</p>
<p>5. Evaluar los riesgos que afectan la reputación.</p>	<p>Realizar anualmente una valoración de riesgos corporativos a nivel de organización, efectuar su calificación considerando los criterios de probabilidad de ocurrencia e impacto sobre la estrategia. Con base en dicho análisis se debe realizar la actualización del mapa de riesgos, donde se identifican los principales riesgos del negocio, como por ejemplo la volatilidad en precios de las materias primas, afectación de los negocios por un entorno altamente competitivo, regulaciones en materia de nutrición y salud. La valoración debe ser por impacto (niveles); determinar si se escala el riesgo o se mantiene en un nivel bajo. La medición del riesgo reputacional y el monitoreo está asignado generalmente a las áreas de comunicaciones y riesgos, asociado también con continuidad del negocio. De esta manera es como gestionamos el riesgo reputacional.</p>
<p>6. Tratar los riesgos que afectan la reputación (Medidas de tratamiento: Prevenir, transferir, retener, aceptar, proteger, evitar).</p>	<p>Cada área, gerencia o líder de procesos identifica los riesgos propios de su negocio o proceso al alcance, los socializa y los escala a un comité directivo con el apoyo del área de comunicaciones, para decidir acerca de las medidas de tratamiento para gestionar los riesgos identificados que afectan la reputación y establecer las estrategias para minimizarlos.</p> <p>Iniciar la gestión del riesgo es parte esencial de las buenas prácticas de gobierno corporativo. El hecho de construir y generar confianza y credibilidad es el mayor</p>

	<p>capital en el momento de manejo de crisis. Para el tratamiento se tiene un procedimiento a partir de la evaluación de la criticidad del riesgo, el riesgo inherente, sus controles y el riesgo residual; se le hace otra vez el mismo proceso pero ya no a nivel estratégico sino a nivel operacional, para medir el impacto a este nivel. Por ejemplo, en caso de riesgo de exposición negativa en medios de comunicación, este es un riesgo concreto, se analiza por qué la exposición a ese riesgo y se identifican muchos factores o causas probables que ya se mencionaron anteriormente.</p> <p>Las medidas de gestión y tratamiento más relevantes que utilizan las empresas entrevistadas para la gestión del riesgo reputacional son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación y diferenciación de portafolio. • Búsqueda activa y aprovechamiento de nuevas oportunidades de abastecimiento global. • Búsqueda de ingreso a nuevos mercados. • Diversificación de materias primas y portafolio de servicios. • Asignación de un equipo de trabajo altamente capacitado, dedicado al seguimiento y negociación de insumos, así como negociación para la prestación de servicios. • Definición de políticas de cobertura administradas por un comité especializado. • Garantizar buena capacidad de distribución, con una estrategia diferenciada para abordar los distintos segmentos. • Propuestas atractivas con una buena relación precio/producto. <p>Sin embargo, el tratamiento ideal para el riesgo reputacional es la prevención y lo mejor sería mantener este riesgo mitigado con las acciones que surjan de un área estratégica de continuidad de negocio.</p>
<p>7. Monitorear y revisar el riesgo reputacional (Incluye el riesgo operacional, riesgo legal y/o de cumplimiento).</p>	<p>Monitorear los medios de comunicación y protocolos restrictivos de suministro de información a dichos medios de comunicación. De este monitoreo se generan informes que periódicamente las áreas de comunicaciones, por medio de un tercer proveedor, envían a los líderes o responsables de procesos de la organización. Esta actividad observamos que se subcontrata y es realizada por los <i>Community Management</i> que son personas externas y su función es monitorear redes sociales y el ciberespacio: verifican y escanean todas las noticias que están asociadas con la empresa, con su nombre y marca desplegadas en estos medios.</p>

	<p>El monitoreo constante permite anticiparse a las crisis. Para monitorear los riesgos que afectan la reputación es necesario, entonces, tener claros los riesgos reputacionales, establecer los niveles de criticidad y/o impacto, establecer indicadores, identificar las fuentes de donde provienen los eventos, alertas, amenazas o datos con impacto a la reputación; definir la periodicidad para monitorear los riesgos y establecer los responsables.</p>
Otros aspectos a tener en cuenta	Respuestas de los entrevistados
1. Definición del riesgo y las expectativas de los <i>stakeholders</i> .	<p>Los principales riesgos reputacionales identificados y manifestados por las empresas entrevistadas son: el inadecuado relacionamiento con los grupos de interés y la exposición a acciones pasadas y a expectativas futuras con estos grupos.</p>
2. Identificar y evaluar las fuentes del riesgo reputacional.	<p>El área de riesgos es un apoyo muy importante para esta actividad, porque con la metodología para la gestión de riesgos se procede con la valoración de los riesgos y se analizan esas ventanas de riesgos que trascienden; es decir, que tienen una relación de causa y efecto y repercuten desfavorablemente en la reputación, por ejemplo debido a decisiones erradas que se toman y por las cuales las organizaciones se ven obligadas a incurrir en inversiones no presupuestadas que inciden en las finanzas corporativas, o afectación de pólizas de seguros, gastos por pago de mayores primas, indemnizaciones, pagos de sanciones, multas, demandas y litigios, etc.</p> <p>Es importante revisar continuamente las expectativas de los grupos de interés, controlar el cumplimiento de sus promesas de valor e identificar posibles fuentes de incumplimiento de dichas promesas de valor: identificar las fuentes de ese riesgo.</p>
3. Desarrollar estrategias proactivas y reactivas de respuesta a los riesgos.	<p>La principal estrategia proactiva es gestionar efectivamente la reputación corporativa, construir un banco de confianza con todos los grupos de interés, construir un modelo serio de gestión reputacional, manuales de riesgo y crisis reputacional y construcción de organismos internos (comités) para la gestión de riesgo y crisis.</p> <p>La gestión de la reputación es la única que permite transmitir la ética, transparencia y el buen gobierno. Los diálogos y la concertación entre la alta dirección de cada organización con los grupos de interés para solucionar conflictos en diferentes escenarios, es una actividad que no es delegable. Esta acción es de las más</p>

	productivas que mencionaron las empresas entrevistadas.
4. Definir roles y responsabilidades para la gestión del riesgo reputacional.	Deben existir roles y responsabilidades definidas, en un nivel jerárquico, que permita legitimar las decisiones, que defina una política para la gestión de riesgos en el interior de la organización (incluyendo el riesgo reputacional) y unas directrices o parámetros de actuación para diferentes escenarios en caso de presentarse un evento que implique riesgos y afecte el buen nombre de la organización. Nombrar voceros e informar qué personas son las únicas autorizadas para entregarle información a medios de comunicación; de alguna manera esta es una forma de tratar el riesgo y es evitar manipulación o tergiversación de la información cuando llegue a los medios de comunicación.
5. Adoptar un enfoque de monitoreo basado en riesgos.	Monitoreo basado en riesgos debe ser responsabilidad directa de la gerencia general; ese mismo modelo de trabajo permite que las directrices dadas por los habilitadores sean de obligatorio cumplimiento para todas las gerencias, direcciones y responsables de los equipos de trabajo de las organizaciones. Riesgos es un tema de responsabilidad integral, eso quiere decir que cada proceso es responsable de la gestión de los riesgos asociados a su trabajo. Para cada uno de los riesgos transversales que pueden afectar la reputación, hay un habilitador desde el equipo de riesgos y su función es compartir las directrices para seguir la metodología corporativa para hacer esa gestión de los temas particulares: esta es la gestión integral de riesgos.

Fuente: Elaboración propia

j) Metodologías, herramientas y mecanismos para la gestión del riesgo reputacional

Encontramos que la metodología preferida por las grandes organizaciones de la ciudad de Medellín (Colombia) para la gestión de riesgos es el estándar ISO 31000: la aplican para todos los riesgos incluyendo el reputacional. Encontramos que de cinco empresas

entrevistadas, cuatro tienen implementada esta Metodología; la Empresa del Sector Financiero trabaja con E.R.M. y argumenta:

“...nosotros tenemos el modelo ERM distribuido en la parte de gobierno, en la parte de información y en la parte de apetito...; ISO 31000, la utilizamos para la documentación de los procesos de identificación, monitoreo, medición y control...”.

Adicionalmente, la Empresa del Sector de Transportes manifestó que utilizó también la metodología Risk Focus para la construcción del mapa general de riesgos de la compañía, el cual les permitió tener una primera mirada en la que sustentaban la percepción de sus líderes.

Entre las herramientas que más utilizan estas organizaciones para la gestión del riesgo reputacional están las matrices o mapas de riesgos, conocidos también como mapas de calor, en las que identifican los riesgos según su frecuencia e impacto; esta herramienta es utilizada por las cinco empresas entrevistadas. Para la Empresa del Sector de Transporte Público Masivo, la matriz de riesgos contempla la categoría de riesgo estratégico en la que tienen identificados otros riesgos asociados o transversales al concepto de reputación:

“En los recursos transversales de nuestra matriz de riesgos hay un concepto que es imagen y lo que hacemos es que de todos los riesgos actuales que conforman nuestra matriz y en el proceso de análisis, tenemos una correlación entre cada riesgo identificado y su posible impacto frente a la imagen de la compañía, ahí es donde el resultado es muy evidente y es que la mayoría de riesgos de una organización tienen una afectación directa o indirecta con la reputación, sobre todo en su etapa de materialización; cualquier cosa que le ocurra a una organización tiene un impacto”.

Otra de las herramientas que encontramos que utilizan las empresas para la gestión del riesgo reputacional son los protocolos, planes, comités o manuales de crisis o contingencias; el nombre lo asigna cada organización y la función es activar la mesa de crisis o el comité en caso de ser necesario, siguiendo los protocolos establecidos y con la participación de los responsables que conocen el origen, la señal o el síntoma que tiene

impacto en la reputación; así mismo, se requiere del apoyo de las áreas de comunicaciones o relaciones públicas para el manejo adecuado de medios.

También encontramos que las organizaciones utilizan otras herramientas como el nuevo Código País, iniciativa que fue liderada por la Superintendencia Financiera de Colombia, aprobada en el año 2014 y que entrará a regir en el 2016, consistente en las mejores prácticas de gobierno corporativo que redundan en beneficio de los propios grupos de interés de diferentes maneras y que son un medio para lograr una mejor percepción del riesgo reputacional; igualmente las organizaciones acuden a estudios de marca y reputación, diagnósticos de reputación, rankings de reputación, estudios de pérdida de clientes, entre otros.

k) Costo del riesgo reputacional: Evaluación, valoración y cuantificación

En cuanto a la cuantificación del riesgo reputacional encontramos que el tema es muy importante para el 60% de las organizaciones entrevistadas, aunque se observa que no hay una consistencia respecto a las acciones para conocer el impacto económico y los costos en que deben incurrir para evitar la afectación de la reputación o, peor aún, para la reparación de la misma en caso de materializarse el riesgo; esta situación se evidenció en las entrevistas aplicadas, en las cuales sólo dos de estas empresas han trabajado en la cuantificación del riesgo reputacional, resaltando que una de estas es la Empresa del Sector Financiero y no lo realiza de manera rigurosa. La otra empresa es del Sector de Transporte Público Masivo en la cual, desde el área de riesgos, identifican los escenarios de riesgos que pueden afectar la reputación, calculan y cuantifican el costo del restablecimiento de la misma, según lo ratificó el Director de Comunicaciones, quien argumentó, además, que desde su Dirección realizan

unas proyecciones en las cuales tienen calculado el costo, por ejemplo, de la recuperación de la confianza de la gente en caso de que pase un evento durante la prestación del servicio; para ello, tienen algunas estrategias como las publicaciones de mensajes en medios de alta circulación, ofreciendo disculpas por el evento e informando las acciones correctivas y preventivas para que no vuelva a suceder el impase. Del mismo modo informan en determinado tiempo que se superó la situación. De eso tienen calculado el costo promedio anual, entre otras cuantificaciones, como las campañas informativas y preventivas para sus diferentes grupos de interés.

Pese a lo anterior, encontramos que estas organizaciones sí evalúan el riesgo reputacional; es decir, sí definen unos atributos al riesgo reputacional de acuerdo también con el apetito de riesgo para determinar su impacto, usan unas escalas y límites de riesgos definidos con unos criterios para determinar si alguna situación identificada es leve, moderada o grave y esto a su vez es un insumo muy importante para la construcción de las matrices o mapas de riesgos, con los cuales se gestionan los mismos.

1) Mejoramiento de la gestión de riesgos de las empresas

Finalmente, los entrevistados, como responsables del tema de riesgos en las empresas seleccionadas, consideran que para mejorar la reputación es necesario:

- Generar más conciencia y sensibilización con relación a la importancia del comportamiento ético, la transparencia, la construcción de principios y valores, el buen gobierno.

- Establecer los planes de rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés en los cuales se refleje el cumplimiento de las promesas declaradas y las acciones.
- Promover iniciativas con las comunidades locales, nacionales, e internacionales y demás grupos de interés, enfocadas en la sostenibilidad ambiental.
- Fortalecer la producción de bienes y servicios, asociados a la calidad que son tan importantes para la reputación de cara a los clientes, los cuales son de los grupos de interés más importantes para las organizaciones.
- Involucrar el tema en la academia y promover la importancia de la construcción de la reputación.

5. CONCLUSIONES

Sin duda, la reputación de cada empresa está conformada por una serie de atributos que perciben, recuerdan y reconocen los respectivos grupos de interés; adicionalmente, con el desarrollo de este estudio, se encontró que existe una estrecha relación entre la reputación, la marca, la imagen corporativa y el servicio: así lo ratificaron las personas entrevistadas y guarda consistencia con las definiciones de los autores estudiados.

En efecto, la reputación es considerada por las cinco empresas estudiadas como un recurso intangible que al integrarse con otros recursos físicos, financieros, humanos, y organizacionales, generan capacidades que permiten el cumplimiento de la misión, de los objetivos estratégicos y de las promesas de valor declaradas a los diferentes grupos de interés.

Las empresas estudiadas consideran que cuentan con buena reputación porque están comprometidas con los grupos de interés que son todos los grupos de la sociedad que impactan o son impactados por la gestión de cada empresa, por su filosofía, valores, principios, coherencia estratégica, compromiso ético y convicción de hacer las cosas bien; sin embargo, todas aquellas situaciones, eventos y hechos negativos de tipo estratégico, financiero, legal, social, ambiental, laboral, operacional y ético, afectan la reputación: esto conlleva a la pérdida de confianza y credibilidad de las partes interesadas.

De acuerdo con las respuestas obtenidas de las entrevistas aplicadas, el origen o las causas del riesgo reputacional se deriva de unos factores internos definidos por las empresas objeto de estudio como: deficiencias del gobierno corporativo por falta de alineación en los aspectos de ética, independencia, transparencia y responsabilidad social; fallos en los procesos de producción de bienes y/o servicios; resultados financieros negativos, fraudes,

incumplimiento de legislación; afectación del clima organizacional por cambios desfavorables en las condiciones laborales, ineficiencia en los sistemas de información, fracasos en proyectos de innovación; inadecuado manejo de los medios de comunicación, afectación del medio ambiente, entre otros de menor relevancia. También, el riesgo reputacional proviene de unos factores externos, entre los cuales mencionaron: cambios en la legislación, cambios en las variables macroeconómica como el IPC, la TRM, la inflación, que afectan los precios y desestabilizan el mercado, la actividad de los competidores y la capacidad adquisitiva de los clientes.

Es importante resaltar que la causa del riesgo que afecta la reputación tendrá unas implicaciones o consecuencias diferentes dependiendo del sector y actividad económica al cual pertenece una organización. Las consecuencias o efectos del riesgo reputacional se reflejan en diferentes ámbitos: a nivel estratégico, puede afectar el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos; a nivel financiero con la generación de pérdidas económicas, disminución de inversiones, ingresos, aumento de gastos; a nivel operacional, a partir de la presentación de fallas, debilidades o deficiencias en los procesos de producción o en la prestación de servicios, en los cuales intervienen personas y sistemas de información, generando pérdidas; a nivel de las relaciones con los grupos de interés, con la vulneración de la confianza de empleados o colaboradores, accionistas, inversionistas, clientes, proveedores, organismos de certificación, entes reguladores, autoridades en general, comunidades, analistas económicos, entre otros; a nivel de continuidad de negocio, por la falta de capacidad de reestablecer la operación en el menor tiempo posible para disminuir impactos, y a nivel de medios, con el aumento de mensajes desfavorables en medios de comunicación.

Con el estudio realizado se encontró que las empresas entrevistadas están comprometidas con la gestión integral de riesgos, la cual incluye el riesgo reputacional, por

la importancia que ha despertado en términos de imagen, marca, servicio y calidad; la gestión del riesgo reputacional es responsabilidad de la Junta Directiva y de la Gerencia General, con el apoyo de diferentes grupos interdisciplinarios en los cuales participan las áreas de comunicaciones, riesgos, auditoría, continuidad de negocio, áreas jurídicas, líderes de procesos, entre otros.

No obstante, la gestión del riesgo reputacional en las empresas del Sector de Transporte Público Masivo y del Sector Eléctrico, es asumida por las áreas de comunicaciones y relaciones corporativas, por ser quienes se relacionan directamente con todos los grupos de interés y por ser las encargadas de todos los temas de estrategia de marca y reputación, siguiendo la metodología corporativa de riesgos integrales.

El mayor aporte del presente trabajo, contribuye a la literatura académica en la gestión de riesgos, ilustrando el caso de cinco grandes empresas, en el contexto de un país emergente (Colombia), a partir de las cuales se pudo conocer de manera descriptiva la forma y los aspectos que cada una de las empresas entrevistadas tienen en cuenta para la gestión del riesgo reputacional. El “cómo” depende de cada organización, del sector al cual pertenecen por su actividad económica, del estilo de dirección, de su escala de valores, entre otras características y condicionantes. De manera complementaria se consolidaron las actividades que tienen en cuenta estas empresas para la gestión del riesgo reputacional, estas son: establecer mecanismos de comunicación y consultas externas e internas con las partes involucradas en todas las etapas del proceso; establecer el contexto interno y externo; identificar, analizar y evaluar los riesgos que afectan la reputación; definir las medidas de tratamiento para los riesgos que afectan la reputación, teniendo en cuenta que el tratamiento ideal para gestionar este riesgo es la prevención a partir de las acciones que surjan de un área estratégica como continuidad de negocio; anticiparse a las crisis por medio del monitoreo de

hechos, eventos y situaciones que generan otros riesgos que afectan la reputación como lo es el riesgo operacional, legal, financiero y/o de cumplimiento. Establecer, además, niveles de criticidad e impacto.

Entre otras actividades a tener en cuenta para garantizar la gestión del riesgo reputacional está el conocimiento de las expectativas de los *stakeholders* o grupos de interés, desarrollar estrategias proactivas y reactivas de respuesta a estos riesgos y definir claramente los roles y responsabilidades para la gestión del riesgo reputacional.

La metodología para la gestión de riesgos preferida por las grandes organizaciones de la ciudad de Medellín (Colombia) es el estándar ISO 31000: la aplican para todos los riesgos incluyendo el reputacional. De cinco empresas entrevistadas, cuatro tienen implementada esta metodología. Sólo la Empresa del Sector Financiero trabaja con E.R.M. (Enterprise Risk Management), sin embargo, se apoya de ISO 31000.

Las cinco empresas objeto de este estudio coinciden en que la herramienta utilizada para la gestión integral de riesgos son las matrices o mapas de riesgos, conocidos también como mapas de calor, en las cuales contemplan la categoría de riesgo estratégico y otros riesgos asociados a la reputación.

Otra de las herramientas que utilizan las empresas para la gestión del riesgo reputacional son los protocolos, planes, comités o manuales de crisis o contingencias, las mejores prácticas de gobierno corporativo, estudios de marca y reputación, diagnósticos de reputación, rankings de reputación, estudios de pérdida de clientes, entre otros.

Respecto al costo del riesgo reputacional, la evaluación, valoración y cuantificación del mismo, se encontró que pese a su importancia, sólo dos de las empresas estudiadas trabajan en la cuantificación del riesgo reputacional: estas son la empresa del Sector Financiero y la del Sector de Transporte Público Masivo en la cual, desde el área de riesgos,

identifican los escenarios de riesgos que pueden afectar la reputación, calculan y cuantifican el costo del restablecimiento de la misma, y desde la Dirección de Comunicaciones realizan proyecciones y cálculos relacionados con el costo promedio anual de las campañas informativas y preventivas para sus diferentes grupos de interés; asimismo, cuantifican el costo de la recuperación de la confianza de la gente en caso de presentarse un evento durante la prestación del servicio.

Por lo anterior, es necesario profundizar en la cuantificación del riesgo reputacional; se propone como futura línea de investigación explorar acerca de los mecanismos, metodologías o modelos que se pueden utilizar para la cuantificación, evaluación y valoración de este riesgo.

El desarrollo de esta investigación constituye una guía para la gestión del riesgo reputacional, la cual incluye el marco teórico de los conceptos necesarios para dicha gestión, contrastados con la experiencia de las empresas estudiadas, y podría servir como modelo para la implementación en otras organizaciones.

AGRADECIMIENTOS

A los profesionales representantes de las empresas estudiadas, por su gentileza al otorgarme el espacio para el desarrollo de las entrevistas y su voto de confianza al revelar información confidencial.

A Rubi Consuelo Mejía, la coordinadora académica del programa, por ser tan cuidadosa con este proceso y llevarnos paso a paso en este maravilloso mundo del conocimiento.

A los docentes y a mi asesora que me acompañaron con las metodologías para la investigación, por cada aporte tan valioso que me llevó a la construcción de un fragmento de conocimiento.

A la Universidad EAFIT, al Señor Rector Juan Luis Mejía Arango, quien es mi jefe inmediato, y a Alberto Jaramillo, mi jefe mediato, por brindarme la oportunidad y el espacio para realizar la Maestría y desarrollar esta investigación.

A mi esposo Manuel Botero, por su paciencia en las largas esperas... y por su apoyo silencioso.

A mi hijo Agustín, que siempre estuvo ahí a mi lado y me acompañó en las madrugadas, en las traspasadas y en los atardeceres que fueron necesarios para lograr este propósito.

Y a mis familiares y amigos por su comprensión y apoyo.

REFERENCIAS

- Antonin, M., & Isabel, M. (2010). Reputación corporativa: Trustmark y activo de comportamientos adquisitivos futuros. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (33), 23-40.
- Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17 (I), pp. 99 - 120.
- Barney, J.B. (1991). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource -based view. *Journal of management* 27(6), 463 - 650.
- Barney, J; Arikan, A. (2001). Resource-based view: origins and implications. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Hitt M, Freeman R, Harrison J (eds)- Blackwell: Malden, MA., 124 – 188.
- Becchio, J. (2011). La gestión del riesgo reputacional. *IEEM Revista de Negocios*, 14(6), 34-39.
- Becchio, J. (2011). La gestión del riesgo reputacional. *Revista de antiguos alumnos del IEEM*, 14(5), 34-39.
- Conexión Digital Bovril. (s.f.) Escándalo en el mundo del fútbol. Recuperado de <https://conexionbovril.wordpress.com/2015/05/27/escandalo-en-el-mundo-del-futbol-dirigentes-de-fifa-detenido-por-corrupcion/>
- Corporate excellence. (2011). Evitar riesgos para reforzar la reputación El cuadro de mando reputacional.
- CORPORATIVA, F. D. R. (2005). Introducción a la reputación corporativa. Madrid. Disponible en <https://mouriz.files.wordpress.com/2007/06/introduccion-a-la-reputacion-corporativa.pdf>
- De Miguel, Raymundo y el Marques de Morante (1887). *Nuevo Diccionario Latino – Español Etimológico*. Madrid. Agustín Jubera.
- Deloitte (2003). *Administración Integral de riesgos de Negocios*. México DF. Delegación Benito Juárez.
- Deloitte. (2014). 2014 Global survey on reputation risk. Recuperado de http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/governance-risk-compliance/Deloitte_ES_GRC_sostenibilidad-reputation-survey.pdf
- Dinero. (s.f.) Los mayores fraudes financieros. Recuperado de <http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/los-mayores-fraudes-financieros/155137>

Economía, A. (2014). Ranking de las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-ciudades-para-hacer-negocios-2014/ranking/>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Fombrun, C. y Shanley, M. (1990). What's in a name: representation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*. New York: Oxford. 33. 233-258.

Fombrun, C. (1996). *Reputation. Realizing value from the corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and society review*, 105(1).

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and society review*, 105(1).

Forbes Staff. (s.f.). Las 100 empresas con mejor reputación en el mundo. *Forbes México*. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/las-100-empresas-con-mejor-reputacion-en-el-mundo/>

Gaceta, La. (2009). Encabeza el ranking mundial de fraudes. Recuperado de <http://www.lagaceta.com.ar/nota/307674/economia/encabeza-ranking-mundial-fraudes.html>

Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Galeano, M. E. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada*. Medellín: La Carreta Editores.

Gallego, J. J. V. (2003). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Ediciones Pirámide.

García de León Campero, S. (2009). Reputación corporativa y creación de valor: un enfoque desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades. *Administración y organizaciones*, 11(22), 87-108.

GEC Risk Advisory y d+i Llorente & Cuenca. (2014). El Riesgo Reputacional en la "Era de la Hiper Transparencia": Lo que los líderes necesitan saber. Recuperado de <http://www.gecrisk.com/wp-content/uploads/2014/09/ABonimeBlanc-JCachinero-El-Riesgo-Reputacional-en-la-Era-de-la-Hiper-Transparencia-Sept-1-2014-ESP.pdf>

González, M. V. (2010). Riesgo de reputación: revisión teórica e aproximación a su valoración. *Revista galega de economía: Publicación Interdisciplinar da Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 19(1), 199-216.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.

Grant, R.M. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas, (5ª ed.).

Hamilton, D. (15 de Diciembre de 2011). *Dr. Diane Hamilton. Improving Your Lifetime Potencial*. Obtenido de <https://drdianehamilton.wordpress.com/2011/12/15/8-important-business-ethics-cases/>

IESE Business School (Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra – España). *Indice Cities in Motion* (2014). Recuperado de http://www.iese.edu/en/multimedia/ST-0333-E_tcm41-159595.pdf

ISO, I. (2009). 31000: 2009 Risk management–Principles and guidelines. International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.

Jaramillo, A. A. (2013). Aporte ético de la familia y el sistema educativo a las organizaciones. *Revista Horizontes Pedagógicos*, 15(1).

Kaplan, R. S. y Norton, D.P., 2004, *Mapas estratégicos Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, Gestión.2000.com, Barcelona.

Leonardo Veiga, J. B. (2011). *Gestión de riesgos*. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM.

López, Beatriz. (2013). Escándalos financieros en Colombia. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/elpais/opinion/columna/beatriz-lopez/escandalos-financieros-colombia>.

López, F, y Salas, H. *La investigación Cualitativa en la Administración*, 2009, p. 129.

Martínez, I., & Olmedo, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13(44), 59-77.

Melgarejo, L. M. V. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4(8), 47-53.

MERCO. (s.f.). *Monitor empresarial de reputación corporativa*. Obtenido de <http://www.merco.info/es/>

Merco Personas Colombia. *Ranking General de Empresas 2014*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/sites/portafolio.co/files/Merco%20Personas%20Colombia%202014.pdf>

Mínguez, N. (2000). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *Zer Revista de estudios de comunicación*, 8, 303-321.

Moreno, M. A. 2008. Los diez mayores escándalos financieros. El Blog Salmón. Recuperado de <http://www.elblogsalmon.com/mercados-financieros/los-diez-mayores-escandalos-financieros>

Mulero, P. (2013). Gestión de Riesgo Reputacional.

Quijano, R. C. M. (2006). Administración de riesgos: un enfoque empresarial. Primera Edición, Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Quijano, R. C. M. (2013). Identificación de riesgos. Primera Edición, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 81.

Ramírez, F., Sánchez, M., & Quintero, H. (2005). El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa. *Negotium*, 1(1), 35-54.

Real Academia Española, 2014, Diccionario de la lengua española, la 23ª ed. En: busconrae.es (Consultado 28/09/2015).

Reputation Institute. Recuperado de <http://www.reputationinstitute.com/about/board-of-directors.aspx?lang=es-ES>

Reputation Institute (en español). Acerca de Reputation Institute. Recuperado de <http://reputationinstitute.es/acerca-de-reputation-institute>

Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. (2011). La reputación y sus riesgos.

Revista Forbes. (Julio de 2015). Revista Forbes. Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/las-100-empresas-con-mejor-reputacion-en-el-mundo/>

Rodríguez, F. J. G. (2002). La reputación como recurso estratégico: un enfoque de recursos y capacidades (Doctoral dissertation, Universidad de La Laguna).

Ruiz García, F. J. (2008). El riesgo reputacional de las entidades financieras. *Estrategia Financiera*, 23(250), 20-24.

Sampieri, H. (2003) Metodología de la investigación. Mc Graw Hill, México DF.

Schroeder, P. P. (2011). Gestionar la reputación.

Semanario Publícate. (s.f.). Escándalo de corrupción envuelve a la FIFA. Recuperado de <https://semanariopublicate.wordpress.com/2015/05/28/escandalo-de-corrupcion-envuelve-a-la-fifa/>

Serna, J. A. (2013). El riesgo reputacional en Colombia, Un riesgo inminente. Medellín.

Tecnológico de Monterrey. (2010). Riesgo Operacional y Riesgo Reputacional. México.

Tomado de Documentos Comunidad Clúster No, 9 – Libro: Profundización de la estrategia cluster: Consolidación de una plataforma de negocios, de septiembre de 2015 (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia). Consultado el 07/02/2016 por la página: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2016/LIBRO%20CLUSTER%209.pdf>

Velasco, J. H. (2012). Riesgo reputacional Valorar para prevenir; prevenir para actuar. España Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial.

Villafañe, J. (2000). La reputación corporativa. El estado de la publicidad y el corporate en España. La reputación corporativa. Informe Anual, 161-194.

Villafañe, J. (2004). La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas. Ediciones Pirámide.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic management journal, 5(2), 171-180.

Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. Journal of general management, 14(3), 4-12.

Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. Strategic management journal, 16(3), 171-174

Yin, R. K. (1994). Case study research. Design and methods. Thousand Oakz: Sage.

Yin, R. K. (1989). Case study research: Design and methods, revised edition. Applied Social Research Methods Series, 5.