

**IDEAS LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTÍCULO

# EL RETO DE LA GESTIÓN REPUTACIONAL DE LOS DIRCOM

Quito, 3 de abril de 2019

La evolución de la comunicación en el ámbito corporativo es innegable en un mundo hiperconectado que consume inmensa cantidad de información y cada vez se vuelve más exigente en el tipo de contenidos. En este sentido, abordamos la labor del director de Comunicación actual y cuál sería su proyección en el futuro inmediato -si no hoy mismo- para convertirse en un gestor de la reputación de su empresa.

## EL DIRCOM TRADICIONAL. SI TE IDENTIFICAS CON ESTA DESCRIPCIÓN, PREOCÚPATE

El dircom se ha caracterizado generalmente por definir los lineamientos de la comunicación interna y externa, con base en su conocimiento de lo que hace su empresa y el sector/industria al que pertenece. Determina el contenido, forma y canales para informar a sus públicos del quehacer diario de la organización, con el fin de reforzar la imagen e identidad de la misma.

Bajo esa visión, dentro de sus funciones cotidianas está el organizar eventos corporativos, elaborar mensajes básicos, comunicados de prensa y ser portavoz de la empresa. Además, debe tener la capacidad de relacionamiento con medios de comunicación, colaboradores y otros públicos, tanto internos como externos, para alcanzar

**“LAS ORGANIZACIONES HAN VUELTO SU MIRADA AL VALOR QUE LA REPUTACIÓN Y SU MANEJO EFICAZ PUEDEN APORTAR AL NEGOCIO A TRAVÉS DE GANAR LA CONFIANZA DEL CLIENTE”**

los objetivos comunicacionales planteados. Se encarga de dar a conocer y potenciar las acciones que cada departamento de la compañía pone en marcha en función de la estrategia general de la empresa.

Tradicionalmente, la comunicación ha respondido a los objetivos de facilitar la transmisión de mensajes sobre la organización, filosofía y valores, actualizar la información de manera permanente, manejar medios de comunicación y relacionarse con las diferentes jerarquías de la empresa.

Podemos ver que esta definición es resultado de una visión de la comunicación como parte de tareas administrativas, e incluso operativas, más que estratégicas. Si tus funciones responden a esta descripción, preocúpate. Pronto podrías no ser de valor para tu organización.

## CUANDO EL FACTOR “REPUTACIÓN” ESTABA SIEMPRE Y NUNCA LO VIMOS, HASTA QUE LO DESCUBRIMOS

Hace algunos años, y aún hoy en ciertas organizaciones, dentro de las áreas de Comunicación solo se habla de imagen, identidad, cultura y relaciones institucionales, sin tomar en cuenta un concepto que resulta determinante para el éxito de una empresa: la reputación. Quizá, en la actualidad, debido a la interacción de los consumidores de contenidos, las organizaciones han vuelto su mirada al valor que la reputación y su manejo eficaz pueden aportar al negocio a través de ganar la confianza del cliente.

Al hablar de reputación nos referimos a “la opinión o consideración que se tiene a alguien o algo”, y el “prestigio o estima en que son tenidos por alguien o algo”. Con base en esta precisión, consideramos que la reputación siempre fue gestionable. Es posible que esa opinión o prestigio se construya basado en líneas estratégicas de comunicación que expliquen adecuadamente lo que la empresa hace bien.

Puede suceder que, mientras la empresa hace las cosas bien, no obtengamos la fidelidad por parte de los usuarios, clientes o consumidores.



Cuando nuestra comunicación no tiene el impacto necesario, cuando no obtenemos la aceptación o respuesta que buscamos, es ahí cuando cabe la pregunta sobre qué aspectos no estamos tomando en cuenta para que la estrategia funcione de manera eficiente. Es momento de evaluar la necesidad de una gestión de la reputación que lleve a la compañía a ubicarse y posicionarse en los índices más altos de preferencia.

Otro de los escenarios comunes, pero el menos recomendable, que revela la importancia de contar con una estrategia integral de reputación que permita blindarla, protegerla o reconstruirla, son los momentos de crisis: situaciones que exigen a la compañía activar métodos de contingencia para no perder, en gran medida, la confianza de sus comunidades y que ocasione un impacto negativo en el negocio.

La reputación se construye, en muchos casos, de forma silenciosa, sin saber que está ahí y en qué medida aporta. El trabajo del dircom es ocuparse de ella y darle el valor que en sí misma tiene para el buen desempeño y crecimiento de la compañía.

Estas estrategias deben ser lideradas por una persona y su equipo de trabajo dentro de la compañía. Un experto que conozca la mejor manera de gestionar la correlación entre lo que es la empresa, lo que hace la empresa y lo que dice la empresa, de forma que obtenga lo que llamamos licencia para operar. Un activo intangible que muestra a la compañía como justa, ética y sostenible.

Sin embargo, esta tarea no se queda en la lista de funciones de una persona. La reputación depende de todos, desde los directivos hasta el último colaborador en el organigrama. Es responsabilidad de todos aportar para construir, mantener y destacar una buena reputación.

## LA REPUTACIÓN EN EL DECIR Y EL HACER DEL CEO HOY Y DESDE ANTES DE AYER TAMBIÉN

En la sociedad de la información, donde los individuos no solo producen y acceden a contenidos de manera inmediata, sino que influyen y difunden, las compañías están más expuestas a ser criticadas o valoradas conforme a su actuar. Existen dos caminos: la empresa construye su propia reputación y la gestiona para que sus públicos la validen o permite que cada quien juzgue su forma de hacer las cosas sin una perspectiva definida.

Para los líderes de las organizaciones, sobre todo las más grandes a nivel global, siempre será importante saber cómo miran a su empresa, saber qué se dice de ella, cómo la valoran y, sobre todo, cómo eso impacta en su negocio. “La reputación es fundamental para todo en nuestro negocio. Influye en la estrategia y en los beneficios comerciales que la acompañan”, afirma Andy Pharoah, Vicepresidente de Asuntos Corporativos, Iniciativas Estratégicas y Sostenibilidad de MARS, Inc., en el portal de Reputation Institute.

Tal como se indica en el artículo *A Memo to CEOs About Reputational Risk*, del portal Reputation Institute, que detalla cifras de un estudio realizado a oficiales de comunicación corporativa en todo el mundo, el 67 % de los ejecutivos cree que la

reputación es una alta prioridad para su empresa. El 75 % de los ejecutivos afirma que la reputación ha crecido en importancia en los últimos años. El 36 % de los ejecutivos están listos para gestionar proactivamente la reputación.

Anteriormente, el CEO solía ocuparse solo del comportamiento y no de la comunicación, pero hoy no es posible desligar ambos conceptos porque el modo cómo comunico es también cómo me comporto. De ahí que la comunicación es una fuerza transformadora que ahora forma parte del comportamiento de una compañía; lo que hoy se conoce como *storydoing* (contarlo mientras se hace).

Una vez reconocida la reputación como un valioso recurso para el éxito de la empresa, los CEO la consideran como uno de los pilares a gestionar bajo un liderazgo interno y cada vez presionan más para que el dircom les ayude a comprender dónde están situados, cómo influye en el negocio y de qué manera aporta para la toma de decisiones a largo plazo. La tendencia y preocupación de las compañías por estar presentes en los primeros puestos en los *rankings* de reputación desafía el trabajo de un dircom y lo invita a dar el siguiente paso estratégico.

## EL CHIEF REPUTATION OFFICER

Estamos en la era de la ética, donde las empresas son percibidas y calificadas según su comportamiento. El ser justos, éticos y sostenibles agrega valor a su gestión ante sus comunidades. En este contexto, la labor del dircom da un salto y se enfoca en alcanzar objetivos de posicionamiento basados en la reputación. Considera a la reputación como el activo intangible fundamental que mantendrá y protegerá el liderazgo de la organización.

Estamos hablando de asumir la función de un gestor de la reputación. El *Chief Reputation Officer* (CRO) dirige la estrategia de comunicación corporativa para consolidar la confianza y credibilidad en línea con las metas de la compañía, orientando los relatos e historias hacia las comunidades, generando interacciones, escuchando lo que se dice de la empresa, analizando y evaluando los resultados. En esta línea, los índices de una buena reputación funcionan como un indicador. Significa que la compañía hace bien las cosas y que comunica bien lo que hace. Es el reflejo de un adecuado enfoque de comunicación.

Una de las tareas del CRO es interpretar e integrar los datos de reputación a la estrategia corporativa, de modo que pueda identificar ventajas y oportunidades para mejorar el éxito. Su principal labor es convertirse en el asesor del CEO y aportar la toma de decisiones en función de los KPI empresariales. Para todo ello, debe tener conocimiento del ámbito económico, político, social, ambiental, entre otros, que tengan impacto en su negocio.

Más allá de informar, se trata de destacar el impacto de la compañía en las diferentes áreas del negocio, generar conversaciones que aporten y conecten con las comunidades de interés. Para esto, es importante dejar de ver la comunicación como una tarea administrativa y posicionarla como parte del área estratégica.

En México, el 52 % de las empresas manifestaron que proteger y mejorar la reputación de la organización es uno de sus principales objetivos, de acuerdo con el estudio *Perspectivas de la Alta Dirección* en México 2018, de KPMG. La notoriedad de una compañía que sea merecedora de resaltar es sinónimo de una buena reputación. En este sentido, no solo se trata de la imagen o identidad de la empresa, el trabajo del CRO es que la comunicación trabaje para la reputación de la compañía, y que, a su vez, genere valor al negocio.

## SI NO TE IDENTIFICASTE, ESTÁS A TIEMPO, PIDE EL RETO

De acuerdo con la investigación realizada por PwC, que se cita en el blog del portal Reputation Institute, quien encuestó a CEO de todo el mundo, se menciona que el liderazgo más alto de la compañía no está completamente satisfecho con lo que tienen disponible en términos de los datos necesarios para ayudarles a entender la reputación corporativa. Este es el terreno de acción del CRO, asesorar al CEO es el nuevo reto y significa desarrollo profesional para el dircom.

Un estrategia de la comunicación y reputación es clave para la organización. Será quien expondrá ese valor oculto que ahora es medible y potencialmente beneficioso para la compañía. De la mano de este crecimiento que supone para la organización, viene el impulso para el profesional que lleva su posición al siguiente nivel y convierte a la reputación en un multiplicador económico.

Empresas como Nestlé o AB InBev son referentes en el manejo de su reputación. Sus equipos, además de preocuparse por la comunicación, trabajan estrategias que les permitan ascender en los *rankings* de reputación para ubicarse y mantenerse en los primeros puestos a nivel regional y global. Si aún no estás en este camino, es tiempo de asumir el reto. Estás a tiempo de demostrar que desde la comunicación se construye la reputación.

## ¿QUÉ HACER SI EL CEO SUBESTIMA LA IMPORTANCIA DE LA REPUTACIÓN? DATOS QUE PUEDEN AYUDARTE A QUE CAMBIE DE OPINIÓN

No es coincidencia que las empresas que lideran los *rankings* de reputación a nivel mundial sean las de mayor facturación. Cada una de ellas despertó hace mucho tiempo su interés por ser valoradas y respetadas. Un ejemplo es LEGO, empresa que ocupa el segundo lugar en reputación a nivel mundial según el Reputation Institute. La marca es líder en transparencia y contribución social, además de basar su promesa en dejar un impacto positivo y obtener una posición de confianza entre las partes interesadas. Podemos ver que LEGO habla de transparencia y confianza, dos palabras clave de la reputación.

Según el artículo de *Forbes* "Mantener identidad y reputación corporativa", publicado en febrero de 2019, algunos estudios recientes sitúan por encima del 70 % el valor de los activos intangibles sobre el total de los activos, y el único que no se puede copiar. Para despertar el interés de los CEO y que miren la gestión de la reputación con el valor real que representa para la empresa, es necesario hablar de comportamiento ético, equidad, valor del producto/servicio y transparencia como factores determinantes en la protección de la compañía en posibles momentos de crisis. Se trata de una inversión que impacta el negocio, reduce riesgos y genera valor.

Por otro lado, es importante no solo tomar en cuenta los públicos externos cuando hablamos de reputación. Uno de los activos más poderosos para

sostener a la compañía son sus colaboradores, un *stakeholder* a quien la empresa debe cumplir sus expectativas. Una vez más, interviene la ética y transparencia, acompañada de sostenibilidad, crecimiento, proyección, flexibilidad y buen ambiente, algunas de las características que hacen aspiracional a una compañía y, por ende, gozan de buena reputación como empleadores, sobre todo de cara a los *millennials*, quienes, gracias a las nuevas tecnologías y tendencias, retan a las compañías ser más conscientes sobre la necesidad de crear equilibrio entre la industria, el ser humano y el planeta. Según el portal ExpokNews, las diez compañías globales que lideran su *ranking* tienen una reputación más fuerte entre los *millennials*.

Si tu CEO aún no reconoce el valor de la reputación en la compañía, estos argumentos y datos ayudarán al menos a sembrarle dudas para iniciar una reflexión interna acerca de su consideración estratégica, más allá de que, en la práctica, empieces seriamente a evolucionar tu aporte vinculando la reputación con el negocio.

**“ES IMPORTANTE NO SOLO TOMAR EN CUENTA LOS PÚBLICOS EXTERNOS CUANDO HABLAMOS DE REPUTACIÓN. UNO DE LOS ACTIVOS MÁS PODEROSOS PARA SOSTENER A LA COMPAÑÍA SON SUS COLABORADORES”**

## AUTOR



**Carlos Llanos** es Director General en Ecuador de LLYC. Posee un máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la Universidad del Pacífico, es licenciado en Ciencias de la Información con especialidad en Periodismo de la Universidad de Piura. Cuenta con 19 años de experiencia en consultoría durante los que ha diseñado y desarrollado estrategias de comunicación en los sectores Banca, Seguros y Servicios Financieros, Tecnología, Minería, Energía e Hidrocarburos, Alimentación y Bebidas, Servicios Profesionales, Consumo Masivo, Turismo, Construcción e Infraestructura, Salud y Belleza, Telecom, Entretenimiento, entre otros. En LLYC Perú ha dirigido estrategias y proyectos de Comunicación y Posicionamiento Corporativo, Crisis, Consumer Engagement, Creación de Contenidos y Narrativas, Diagnóstico, Multipaís, Talent Engagement y RSC para clientes en Argentina, Ecuador, Panamá y Perú.

**DIRECCIÓN CORPORATIVA**

**José Antonio Llorente**  
Socio Fundador y Presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Enrique González**  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**  
Socio y Director General de Estrategia  
acorujo@llorenteycuenca.com

**Goyo Panadero**  
Socio y Director General de Talento e Innovación  
gpanadero@llorenteycuenca.com

**Carmen Gómez Menor**  
Directora Corporativa  
cgomez@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**  
Director de Legal & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

**Daniel Fernández Trejo**  
Director de Tecnología  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**  
Socio y CFO América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

**Antonieta Mendoza de López**  
Vicepresidenta de Advocacy LatAm  
amendozaalopez@llorenteycuenca.com

**ESPAÑA Y PORTUGAL**

**Arturo Pinedo**  
Socio y Director General Regional  
apinedo@llorenteycuenca.com

**Luisa García**  
Socia y Directora General Regional  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Barcelona**

**María Cura**  
Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

**Oscar Iniesta**  
Socio y Director Senior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1<sup>o</sup>-1<sup>a</sup>  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

**Madrid**

**Joan Navarro**  
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**  
Socio y Director Senior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

**David G. Natal**  
Director Senior Consumer Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Paco Hevia**  
Director Senior Comunicación Corporativa  
phevia@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

**Lisboa**

**Tiago Vidal**  
Socio y Director General  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225,  
5<sup>o</sup> Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel. + 351 21 923 97 00

**ESTADOS UNIDOS**

**Erich de la Fuente**  
Socio y Chairman US  
edelafuente@llorenteycuenca.com

**Mike Fernandez**  
CEO US  
mikefernandez@llorenteycuenca.com

**Miami**

**Claudia Gioia**  
Directora de Desarrollo de Negocio LatAm  
cgioia@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

**Nueva York**

**Gerard Guiu**  
Director de Desarrollo de Negocio Internacional  
gguiu@llorenteycuenca.com

277 Park Avenue,  
39th Floor  
New York, NY 10172  
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 309)

**REGIÓN NORTE**

**Javier Rosado**  
Socio y Director General Regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

**Ciudad de México**

**Juan Arteaga**  
Director General  
jarteaga@llorenteycuenca.com

**Rogelio Blanco**  
Director General  
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412,  
Piso 14 Col. Juárez, Alcaldía.  
Cuauhtémoc CP 06600,  
Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

**Panamá**

**Manuel Domínguez**  
Director General  
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower,  
piso 9 Calle 57,  
Obarrío - Panamá  
Tel. +507 206 5200

**Santo Domingo**

**Iban Campo**  
Director General  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta  
7 Suite 702  
Tel. +1 809 6161975

**San José**

**Pablo Duncan - Linch**  
Socio Director  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clccomunicacion.com

Del Banco General  
350 metros oeste  
Trejos Montealegre,  
Escazú, San José  
Tel. +506 228 93240

**REGIÓN ANDINA**

**Luis Miguel Peña**  
Socio y Director General Regional  
lmpena@llorenteycuenca.com

**Bogotá**

**María Esteve**  
Socia y Directora General  
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

**Lima**

**Luis Miguel Peña**  
lmpena@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro  
Tel. +51 1 2229491

**Quito**

**Carlos Llanos**  
Director General  
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

**REGIÓN SUR**

**Juan Carlos Gozzer**  
Director General Regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

**São Paulo y Rio de Janeiro**

**Cleber Martins**  
Director General  
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

Ladeira da Glória, 26  
Estúdios 244 e 246 - Glória  
Rio de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400

**Buenos Aires**

**Mariano Vila**  
Director General  
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8.  
C1043AAP  
Tel. +54 11 5556 0700

**Santiago de Chile**

**Francisco Aylwin**  
Presidente Consejero  
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801,  
Las Condes  
Tel. +56 22 207 32 00



# IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

[llorentycuenca.com](http://llorentycuenca.com)  
[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)