

► MÓDULO 6

Manejo del riesgo reputacional





USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Esta publicación es posible gracias al apoyo del pueblo y el gobierno de Estados Unidos, a través de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). La información proporcionada no es oficial del gobierno de Estados Unidos y no representa las opiniones o posiciones de USAID o del gobierno de Estados Unidos.

An aerial photograph of a banana plantation. A central irrigation channel runs vertically through the middle of the field. The channel is lined with blue plastic mulch and has several small, white, cylindrical structures (possibly pumps or filters) spaced along its length. The banana plants are lush green and arranged in neat rows on either side of the channel. The ground between the plants is covered with grass and some weeds.

USAID/Colombia

USAID/Colombia
Lawrence J. Sacks
Director de Misión

Jennifer Tikka
**Directora de la Oficina de Desarrollo
Económico Rural**

Germán Sanz
Oficial de Inclusión Financiera y Desarrollo

Iniciativa de Finanzas Rurales
Asdrúbal Negrete Lebette
Director

Claudia Elicet Roncancio López
Subdirectora

Contenido:
Juan Felipe Echeverry, Adriana Llano Restrepo,
Natalia Marriaga Martínez, Blanca Posada, Ángela
Galindo, Wilson Gómez

Diseño gráfico
Allprint Graphic

Foto de carátula y página de créditos:
Fernanda Pineda - Hanz Rippe para USAID





STRONG

into

Paño Absorbente

you are

FIAMMÉ

Caribé

into

Pantano

Solano

La Fianza



Módulo 6

Manejo del riesgo reputacional

6.1. Conceptos clave

Peligro. Agente, capaz de provocar un efecto nocivo para la reputación de la entidad.

Riesgo. Posibilidad de aparición del peligro de tal forma que afecte la reputación de la entidad. Muchos eventos, sin planificación adecuada, pueden tener niveles de riesgo no razonables. Sin embargo, al aplicar las estrategias de manejo de riesgo se pueden reducir hasta un nivel aceptable.

Actividades extremadamente riesgosas. Las actividades en esta categoría contienen niveles inaceptables de riesgo, incluyendo lesiones críticas y catastróficas que son altamente probables de ocurrir.

Actividades de alto riesgo. Las actividades en esta categoría contienen serios riesgos potenciales que son probables de ocurrir. Se aconseja la aplicación de estrategias proactivas de manejo de riesgos para reducirlo. Las organizaciones deben considerar maneras para modificar o eliminar los riesgos inaceptables.

Actividades con riesgo moderado. Las actividades en esta categoría contienen algún nivel de riesgo que es improbable que ocurra. Las organizaciones deben considerar qué puede ser realizado para manejar el riesgo y prevenir algún resultado negativo.

Actividades con bajo riesgo. Las actividades en esta categoría contienen riesgo mínimo y son improbables de ocurrir. Las organizaciones pueden proceder a ejecutar estas actividades según lo planeado.

6.2. Marco teórico de referencia

6.2.1. Comunicación del riesgo

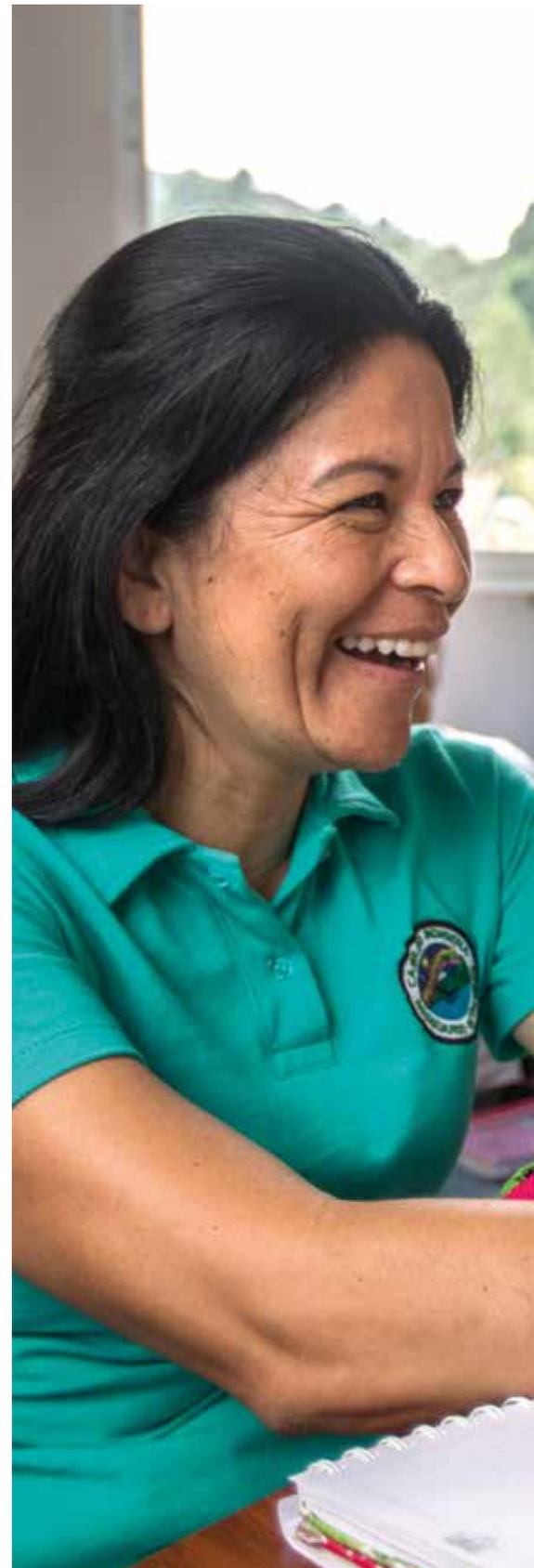
La comunicación del riesgo nos permite neutralizar cualquier información que atente contra el buen nombre de la entidad, o que pueda afectar en el corto plazo la imagen y en el largo plazo la reputación. Evita el complicado camino de la comunicación de crisis. El mayor avance en la comunicación de crisis que ha tenido lugar en los últimos años ha sido reconocer que todos los públicos (audiencias) no son homogéneos, y que desde las organizaciones debemos tener en cuenta sus conocimientos, valores y emociones. Es muy difícil comunicarse con ellos de manera eficaz sin situarse en el punto de partida donde se encuentran. Es la escucha empática de la que hablamos en el taller de relacionamiento con grupos de interés. Es ponerse en los zapatos del otro, tal como lo vimos en el taller de comunicación para el cambio social.

En la comunicación de crisis el objetivo es ayudar a las personas a sobrellevar sus sentimientos y a enfrentarse a peligros graves de forma eficaz. La comunicación para el riesgo incluye:

- Movilización social
- Planes de medios tradicionales y alternativos
- Pedagogía personal del sector
- Entrenamiento en vocería
- Estrategias de relacionamiento
- Trabajo multidisciplinario e intersectorial

6.2.2. Beneficios de la comunicación del riesgo

- Promover el conocimiento y la comprensión de todos los participantes.
- Promover la consistencia y la transparencia sobre la toma de decisiones y la instrumentación de medidas de manejo de riesgo.
- Contribuir al desarrollo y la entrega de información y programas de educación efectivos.
- Promover la confianza pública en las instituciones encargadas de tomar decisiones.
- Promover la participación de los sectores involucrados.
- Intercambiar información sobre actitudes, conocimientos, valores, prácticas y percepciones sobre los riesgos.





- Mejorar la eficacia y la eficiencia del proceso de análisis del riesgo.

6.2.3. Planificación, base para la comunicación del riesgo

- Lineamientos: comience con objetivos claros y explícitos de comunicación del riesgo, por ejemplo, cómo proveer información al público, motivar a los individuos a actuar, estimular la respuesta a emergencias o alentarlo a contribuir en la solución de los problemas.
- Evaluación de la información disponible: determine qué es lo más relevante.
- Solicite el apoyo de profesionales que tengan credibilidad, conocimientos y facilidad para expresar claramente la información que desean transmitir.
- Capacite a sus colaboradores en técnicas de comunicación.
- Pruebe sus materiales y mensajes continuamente y ajústelos.
- Elabore previamente un mapa de sus riesgos y téngalo siempre en cuenta.
- Identifique colaboradores y aliados en caso de que un riesgo se active.
- Fortalezca capacidades de los equipos de trabajo, tanto de los que pueden verse relacionados directamente con los riesgos como de aquellos indirectamente afectados.
- Establezca mecanismos de seguimiento y monitoreo a las estrategias, planes, materiales y mensajes.
- Determine canales alternativos de comunicación.
- Gestione recursos.
- Sea integrador, articulador.

6.2.4. ¿Qué es la comunicación del riesgo?

Es la estrategia comunicacional integral y planificada que acompaña a la gestión de riesgo frente a determinadas amenazas. Es un intercambio vivo y dinámico de información, percepciones, entre las instituciones, los grupos y los individuos, en igualdad de condiciones. Promueve el conocimiento y la comprensión de los riesgos conocidos y desconocidos.

La comunicación del riesgo es un proceso interactivo de intercambio de información y de opiniones entre individuos, o grupos de interés y la organización. Es un diálogo en el cual se discuten múltiples mensajes. Se participa en dos etapas del análisis de riesgo:

- a. En la evaluación de riesgos permitiendo informar a la comunidad cuán riesgosa es una situación.
- b. En el manejo de riesgos dando a conocer las opciones para disminuir la exposición o controlar el riesgo a través de distintas estrategias.

6.2.5. Principios de la comunicación del riesgo:

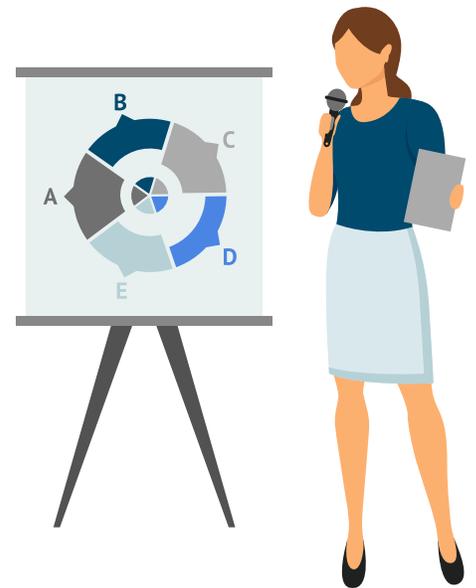
- a. Las percepciones son realidades. Lo que es percibido como real, aunque no sea cierto, es real para la persona y real en sus consecuencias para la organización.
- b. El fin de la Comunicación del Riesgo es establecer credibilidad y confianza. Estas dos condiciones se deben incrementar y mantener en todo momento.
- c. La Comunicación del Riesgo es una habilidad que requiere gran cantidad de conocimiento, organización, planeación, apertura y práctica.

6.2.6. Reglas de la comunicación del riesgo:

- a. Aceptar al otro (el público) como agente colaborador
- b. Escuchar al otro
- c. Ser honesto y flexible al escuchar a otros
- d. Articularse con otros grupos de interés que tengan credibilidad
- e. Satisfacer las necesidades de los medios de comunicación
- f. Hablar con claridad y empatía
- g. Practicar la escucha empática
- h. Planear con cuidado
- i. Evaluar las acciones

6.2.7. Evaluación del riesgo

En la identificación y evaluación de los riesgos reputacionales confluyen dos factores: el peligro y la indignación: Donde el peligro es el componente técnico del riesgo, producto de la probabilidad y la magnitud de que algo ocurra; mientras que la indignación es componente no técnico, amalgama de voluntariedad, confianza, terror, capacidad de respuesta. Por ello es importante analizar cualquier riesgo usando el siguiente esquema:





Ahora bien, para analizar el impacto que un riesgo puede tener en la imagen y/o reputación de una entidad es importante tener en cuenta los siguientes niveles de riesgo:



- a. Actividades extremadamente riesgosas. Las actividades en esta categoría contienen niveles inaceptables de riesgo, incluyendo lesiones críticas y catastróficas que son altamente probables de ocurrir.
- b. Actividades de alto riesgo. Las actividades en esta categoría contienen serios riesgos potenciales que son probables de ocurrir. Se aconseja la aplicación de estrategias proactivas de manejo de riesgos para reducirlo. Las organizaciones deben considerar maneras para modificar o eliminar los riesgos inaceptables.
- c. Actividades con riesgo moderado. Las actividades en esta categoría contienen algún nivel de riesgo que es improbable que ocurra. Las organizaciones deben considerar qué puede ser realizado para manejar el riesgo y prevenir algún resultado negativo.
- d. Actividades con bajo riesgo. Las actividades en esta categoría contienen riesgo mínimo y son improbables de ocurrir. Las organizaciones pueden proceder a ejecutar estas actividades según lo planeado.

Para esto, una de las matrices más comúnmente usadas como herramienta de análisis es la siguiente:

		Matriz de riesgos				
		Probabilidad				
Categoría	Frecuente: Probable que ocurra inmediatamente o en un corto periodo de tiempo, frecuentemente.	Probable: Muy probable de ocurrir en el tiempo	Ocasional: Es probable que ocurra	Raro: No es probable que ocurra	Improbable: Es improbable que ocurra	
	Catastrófico: Puede resultar en una fatalidad	E	E	H	H	M
Crítico: Puede causar lesión severa, daño significativo a la propiedad, pérdida financiera, o pérdida de reputación para la empresa	E	H	H	M	L	
Marginal: Puede causar lesión menor, enfermedad, daño a la propiedad, pérdida financiera, o pérdida de reputación para la empresa	H	M	M	L	L	
Mínima: Peligro representa una amenaza mínima a la Seguridad, Salud y Bienestar del personal es trivial	M	L	L	L	L	
		Severidad				

6.3. Paso a paso para diseñar una estrategia de comunicación del riesgo

Una respuesta planificada presupone que haya una sola voz, con un mensaje claro y un liderazgo definido y voceros delegados preparados.

6.3.1. Preparación

En esta etapa se hace el alistamiento interno y externo (interinstitucional) que está compuesto por los siguientes pasos:

- Conformamos el equipo de comunicación del riesgo.
- Planificamos las respuestas para diversos escenarios.
- Analizamos el contexto de la afectación (recordemos lo visto en el taller de comunicación para el cambio social).
- Consideramos los recursos para responder.
- Evaluamos las capacidades para responder.
- Identificamos los públicos destinatarios, con sus particularidades.
- Elaboramos mensajes.
- Hacemos monitoreo y seguimiento a los medios de comunicación.
- Capacitamos a nuestro recurso humano en comunicación del riesgo.
- Tenemos presente en todo momento que este es un trabajo multidisciplinario. No es privativo ni de comunicaciones, ni de mercadeo, ni de la alta dirección. Es asunto de todos.



6.3.2. Activación

En esta etapa el público está ávido de respuestas; quiere saber cómo lo afecta el riesgo y qué debe hacer al respecto. También desea conocer qué va a hacer la entidad.

- Entregamos a los medios y al público información sencilla, creíble, verificable, congruente y rápida.
- Ponemos en marcha el plan de medios (notas de prensa, entrevistas con voceros, rondas de medios, ruedas de prensa). Es importante para la difusión de los mensajes clave, de manera eficiente y eficaz.

6.3.3. Control

En este momento la población ya tiene elementos de juicio.

- Enfatizamos el mensaje que resulte oportuno en este momento.

- Dilucidamos las dudas.
- Ampliamos el espectro de destinatarios de nuestros mensajes clave.

6.3.4. Evaluación

- Las estrategias de comunicación son medibles.
- La evaluación permite valorar la eficacia de la ejecución de la estrategia de comunicación del riesgo y prepararse para otros escenarios similares.

6.3.5. Áreas de la comunicación de crisis

- Contenido de la información.** ¿Qué sabemos acerca de la crisis? ¿Qué deseamos que sepan las personas? ¿Cómo lo comunicamos eficazmente?
- Logística y medios.** ¿Cómo conseguimos poner en manos de nuestras audiencias el contenido de la información disponible?
- Evaluación de audiencias.** ¿A qué público necesitamos llegar? ¿Qué piensan esas personas y cómo afectaría a lo que decimos?
- Participación del público.** ¿Cómo conseguimos que nuestras comunicaciones resulten eficaces en ambas direcciones? ¿Cómo hacer para que nuestras audiencias permanezcan activas y no pasivas?
- Metamensajes.** Hay que ir más allá del mensaje tradicional: construir metamensajes (comprenden sentimientos de emisor y receptor, tono, ritmo). El comité estratégico debe definir hasta qué punto hay que ser tranquilizadores, si es oportuno apelar a las emociones. La Organización Mundial de la Salud, experta en comunicación del riesgo y en comunicación de crisis, recomienda en todo momento, la transparencia, sea cual sea el tono al transmitir los mensajes.
- Autoevaluación.** La autoevaluación es el camino más eficaz para alcanzar mejoras. ¿cómo afectarán nuestros propios valores, emociones y problemas políticos a nuestra comunicación de crisis? ¿En qué es probable que nos equivoquemos? ¿Cuáles son las fuentes internas de resistencia al acierto y cómo podemos contrarrestarlas? ¿Qué estamos haciendo mal?





6.4. Importancia de tener un manual de comunicación de crisis

- Definir y sostener una postura institucional con relación a los hechos que puedan acontecer.
- Hacer claridad sobre las actuaciones y medidas adoptadas con relación a los hechos que sean objeto de debate público.
- Neutralizar desinformaciones que atenten contra la buena imagen de la entidad.
- Alinear los procesos de información de la entidad con las estrategias jurídicas que se definan.
- Generar un proceso centralizado de información con la opinión pública, de carácter transparente y que genere confianza entre el público y la entidad.

6.4.1. Comité estratégico

El comité estratégico analiza los acontecimientos, aprueba la estrategia y da vía libre a la ejecución de las tácticas específicas.

6.4.2. Sala de reacción

Se encarga de hacer seguimiento cuidadoso de la información divulgada por los medios de comunicación y de estar al tanto de la evolución del proceso de la crisis. Es responsable de dar la voz de alerta y preparar las reacciones para aprobación del comité estratégico.



6.5. Guía para la realización del taller

A: Tema: Conceptos básicos de la comunicación del riesgo

Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: Presentación en Power Point

Duración: 15 minutos

Descripción de la actividad:

Haciendo uso de la presentación Power Point, el facilitador explicará a los asistentes qué es la comunicación del riesgo, y usará ejemplos de riesgos reputacionales detectados durante las visitas de inmersión corporativa, así como aquellas oportunidades de mejora respecto al cumplimiento o no de la promesa de valor de la entidad, y a la manera en que vienen relacionándose con los diferentes grupos de interés.

B: Tema: Identificando nuestros principales riesgos

Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: papelógrafo y marcadores de colores

Duración: 45 minutos

Descripción de la actividad:

A partir de un listado previo de posibles riesgos reputacionales identificados por el facilitador, este pedirá a los participantes que discutan y validen o rechacen si estos factores existen realmente o no. Posteriormente les pedirá que reflexionen sobre otros posibles factores de riesgo reputacional que ellos consideren que tiene la entidad.

Al final deberá quedar una lista consolidada de riesgos identificados y concertados.

C: Tema: Evaluación del riesgo

Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: Presentación en Power Point.

Duración: 15 minutos





Descripción de la actividad:

Haciendo uso de la presentación Power Point, el facilitador explicará a los asistentes cómo evaluar los riesgos según el peligro y la indignación; y cómo evaluarlos según la probabilidad y la magnitud.

D: Tema: Evaluación del riesgo

Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: Matriz de evaluación de riesgos; y matriz de causa-efecto; prevención-atención-mitigación

Duración: 1 hora y 30 minutos

Descripción de la actividad:

Se le entregará al grupo la matriz de evaluación de riesgos y se les pedirá que clasifiquen los riesgos previamente identificados en dicha matriz. Una vez hecho el ejercicio, el facilitador les pedirá que socialicen sus respuestas, y hará un análisis respecto a la magnitud y la probabilidad de ocurrencia.

Posteriormente, se les pedirá que escojan los tres riesgos más frecuentes o probables y con impacto más catastrófico o severo, y que los analicen siguiendo la matriz de causa-efecto; prevención-atención-mitigación.

Una vez hecho el ejercicio, el facilitador les pedirá que socialicen sus respuestas, y hará un análisis de las respuestas.

E: Tema: Estrategia de comunicación del riesgo

Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: Presentación en Power Point

Duración: 15 minutos

Descripción de la actividad:

Haciendo uso de la presentación Power Point, el facilitador explicará a los asistentes cómo formular estrategias de comunicación del riesgo,

haciendo énfasis en los pasos que deben darse antes (Planeación), durante (activación), y después (Control, evaluación).

F: Tema: Estrategia de comunicación del riesgo

Participantes: responsables de comunicaciones, mercadeo, comercial, talento humano, responsabilidad social empresarial, áreas directivas

Requerimientos: Formatos de diligenciamiento de la estrategia y de medición de los logros

Duración: 1 hora y media.

Descripción de la actividad:

Se pedirá al grupo que se divida en tres colectivos, a cada uno se le entregará uno de los tres riesgos definidos como prioritarios a atender debido a su probabilidad y magnitud de impacto. Acto seguido se pedirá que, siguiendo las indicaciones teóricas, definan los pasos a dar antes, durante y después.

Una vez finalizado este ejercicio, se pedirá a los participantes que socialicen sus estrategias y a todos los demás, bajo la moderación del facilitador, que comenten y hagan sus aportes para cualificar y fortalecer la estrategia.

Posteriormente, con los aportes hechos por todo el grupo, se les pedirá que retomen el ejercicio en el formato de medición de logros, e incluyan allí sus conclusiones.



6.6. Formatos para recolección de información

Riesgo	Causa (s)	Cómo prevenirlo	Efecto (s)	Afectados	Cómo atenderlo	Cómo mitigarlo

Estrategia de comunicación del riesgo			
N.º	Antes	Durante	Después
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Logros de la estrategia de comunicación del riesgo			
Objetivo	Resultado esperado	Responsable de liderar el logro	Indicador cumplimiento del logro

6.7. Guía orientativa para el análisis de la información recolectada



- Liste todos los aspectos y actividades a realizar en la tarea a analizar.
- Identifique los riesgos asociados con cada actividad.
- Asegúrese de pensar en forma amplia acerca de los riesgos potenciales.
- Use la matriz para determinar el nivel de riesgo asociado con cada actividad antes de aplicarle alguna estrategia de manejo de riesgo.
- Aplique tormenta de ideas para desarrollar métodos de manejo de riesgos.
- Encuentre estrategias que pueda aplicar para reducir la severidad del riesgo y la probabilidad de que algo salga mal.
- Use la matriz para reevaluar las actividades, ahora que usted ha aplicado estrategias de manejo de riesgos.
- Determine si ha alcanzado un nivel de riesgo aceptable al aplicar las estrategias de manejo de riesgos.
- Considere modificar o eliminar actividades que tengan un riesgo asociado no-razonable.
- Recuerde considerar cómo la actividad se relaciona con la Misión y Propósito de la organización.
- La capacidad de una entidad para captar fondos está fuertemente ligada a la reputación.
- El riesgo de la pérdida de reputación es hoy una de las principales preocupaciones de las corporaciones.
- No puede haber buen gobierno corporativo sin gestión de intangibles.
- El entorno ha cambiado y con ello los riesgos para la marca y el negocio
- La gestión de reputación implica entre otras cosas:
 - Monitorear formalmente la reputación
 - Cuidar el desempeño corporativo con énfasis en la creación de cultura corporativa
 - Desarrollar capacidades para gestión de crisis
 - Comunicar estratégicamente

