

- **Guía introductoria**

# **Gestión de la reputación empresarial**





- **Guía introductoria**

# **Gestión de la reputación empresarial**





Esta publicación y su contenido fueron producidos por la Unidad de Responsabilidad Social Empresarial de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB), con la asistencia técnica de la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) de la Organización Internacional del Trabajo



Calle Méndez Arcos #117  
+591 2 2420999  
La Paz, Bolivia.

Copyright © URSE

**Coordinación de Publicación:** URSE

**Edición:** Dirección de Comunicación CEPB

**Diseño y diagramación:** [www.sinmotivo.com](http://www.sinmotivo.com)

**Fotografías:** Archivo CEPB, APG, Colectivo Sinmotivo

**Impresión:** Quatro Hnos.

Febrero de 2015

[www.urse.org.bo](http://www.urse.org.bo)

# CONTENIDO

p7

## Presentación

p11

### 1. Introducción:

¿Por qué es importante la reputación de una empresa?

p15

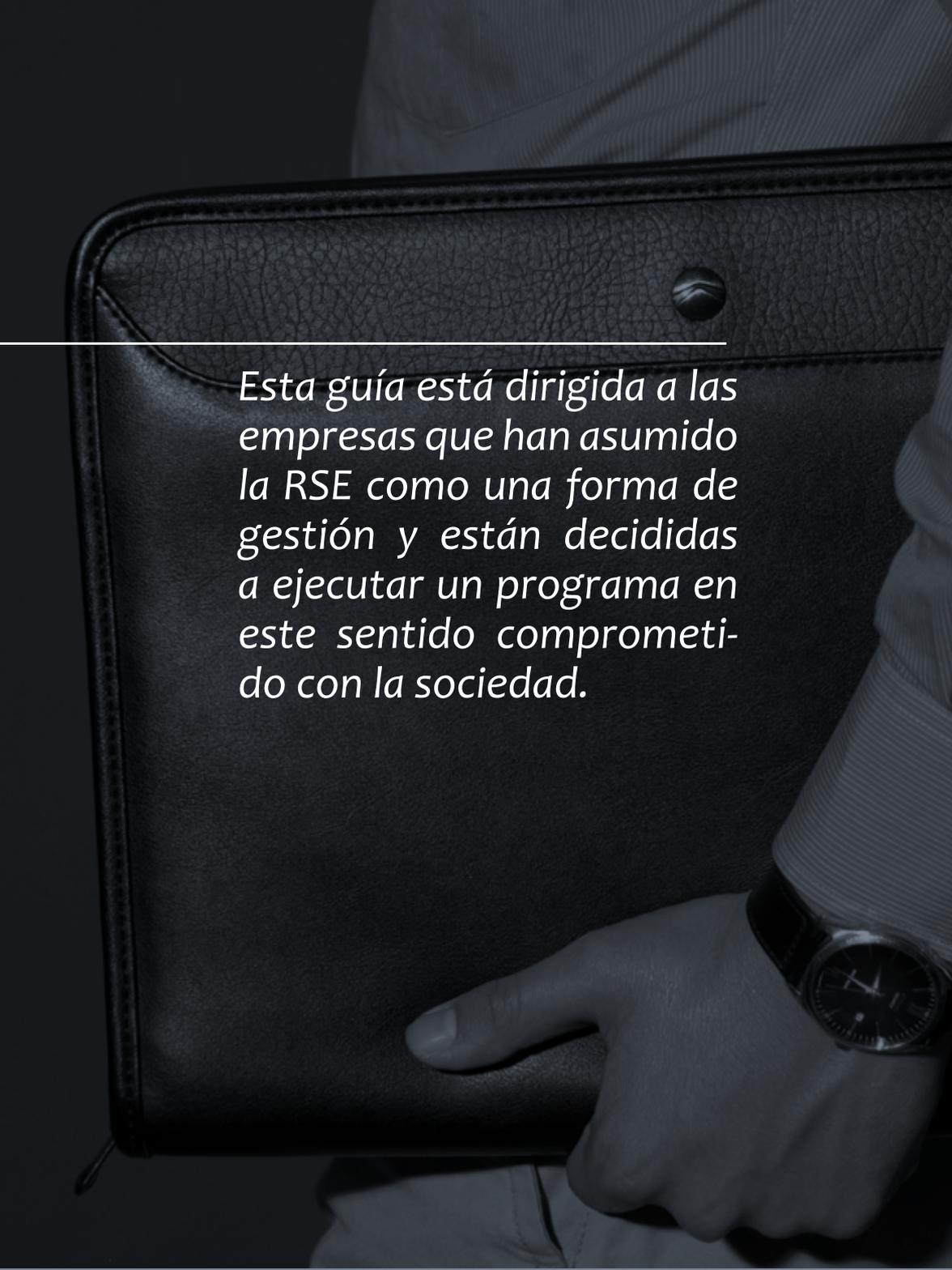
### 2. Objetivos de la guía

p19

### 3. Instrumentos de gestión de la reputación

p27

### 4. El Circuito de la reputación

A black and white photograph of a person in a suit holding a black leather briefcase. The person's hand is visible, wearing a watch with a dark face and a metal link bracelet. The briefcase has a textured surface and a metal fastener. The background is dark and out of focus.

*Esta guía está dirigida a las empresas que han asumido la RSE como una forma de gestión y están decididas a ejecutar un programa en este sentido comprometido con la sociedad.*

## Presentación

Las empresas que desarrollan acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) necesitan visibilizar sus impactos en la sociedad, tanto para fortalecer su imagen corporativa como para mantener y mejorar su reputación. La RSE es antes que nada un compromiso con la sociedad, que la sociedad debe aprender a reconocer.

El instrumento más idóneo para cumplir estos propósitos es la estrategia de comunicación que transmite información empresarial, codifica los principales mensajes y los envía a los clientes y al público en general. La estrategia de comunicación de RSE, debe ser tal que, además de transmitir, permita fidelizar clientela respecto a los valores de la empresa. Esta debe estar acompañada de un código de ética que se vuelve uno de los elementos conceptuales a transmitir y de un plan de crisis que es un protocolo de reacciones planificadas ante eventos no planificados.

Una estrategia de comunicación es la vía por la que se pretende posicionar determinado concepto comunicativo (mensaje principal) entre los distintos públicos. Se expresa en acciones específicas que definen una alternativa principal para conseguir el fin y otras secundarias o contingentes en aras de lograr el mismo propósito.

En ese marco, la función de información (en la estrategia) difundirá los acontecimientos o los sucesos, a partir de una selección de procedimientos en los que se encuentran involucrados los agentes para el cambio, los medios de comunicación y los mensajes.

La función de la comunicación intenta compartir o poner en común una situación, visión o modelo de la empresa, lo que obliga a generar marcos de referencias similares entre quien emite el mensaje y quien lo recibe. Debido a que la estrategia de comunicación en RSE se centra en un principio de interacción, de entendimiento participativo y de diálogo, necesita utilizar todos los niveles y tipos comunicacionales, para hacerla funcionar de manera operativa. Debe tener como principio una visión integral, humanista y holística.

Las estrategias de comunicación en general buscan posicionar una imagen de la empresa conveniente a los propósitos económicos y construida por los expertos del departamento de comunicación o marketing.

***“La RSE es antes que nada un compromiso con la sociedad, que la sociedad debe aprender a reconocer.”***

Las estrategias comunicacionales en RSE toman esa enseñanza con el objetivo de fortalecer o mejorar la reputación de la empresa y lograr que la imagen que se pretende proyectar ante la gente sea la que precisamente las personas perciban. Si esto se consigue, la compañía tendrá una reputación sólida.

Esta guía introductoria está dirigida a las empresas que han asumido la RSE como una forma de gestión y están decididas a ejecutar un programa sostenible, y comprometido con la sociedad. Por ello, proporciona conceptos introductorios y recomendaciones específicas que permitirán a las empresas gestionar adecuadamente su reputación.





1.

## Introducción:

### *¿Por qué es importante la reputación de una empresa?*

Los consumidores son atraídos frecuentemente por marcas y compañías que tienen una buena reputación en áreas de la Responsabilidad Social Empresarial. Esto permite a una compañía considerada socialmente responsable beneficiarse de su reputación en el público y la comunidad empresarial, aumentando simultáneamente su habilidad para atraer capital y potenciales asociados.

Se ha evidenciado que en algunos casos, la mantención de buenas relaciones con los empleados, los consumidores y la comunidad es más importantes que las utilidades para integrar la lista anual de las empresas más exitosas. Asimismo, la participación activa en iniciativas con la comunidad genera una reputación positiva en los empleados de una empresa. Los ciudadanos valoran positivamente a aquellas empresas que focalizan sus esfuerzos de RSE en el voluntariado de los empleados en la comunidad. Sólo un pequeño porcentaje considera que “dar una gran suma de dinero” es la acción empresarial más relevante.

Normalmente, las empresas líderes socialmente responsables son citadas en los medios de comunicación y recomendadas a los inversionistas que buscan entidades que aplican esta cultura empresarial.

Muchas de las listas anuales sobre empresas exitosas incluyen dentro de sus parámetros a medir la participación activa en la comunidad. Por ejemplo, la revista Fortune, sitúa la “responsabilidad social”, la “solidez financiera” y la “calidad en la administración” entre los ocho criterios más importantes de su encuesta anual “Empresas Más Admiradas”.

Asimismo, las empresas que han utilizado la responsabilidad medioambiental como una manera de reforzar su reputación o imagen de marca incrementan sus ventas y atraen mayor capital de inversión.

En la economía global, la imagen de marca y la reputación están entre las fortalezas más valoradas. Prácticas de marketing responsable son, por naturaleza, altamente visibles para los consumidores y tienen el potencial de fortalecer la opinión del público con respecto a una empresa o a su marca. No hay que olvidar que una buena reputación, por integridad empresarial y fuerte compromiso con los consumidores, puede generar lealtad y confianza en tiempos de crisis, creando un público más tolerante y propenso a restaurar su apoyo cuando la mala situación termine.

***“Los ciudadanos valoran positivamente a aquellas empresas que focalizan sus esfuerzos de RSE en el voluntariado de los empleados en la comunidad.”***

Del mismo modo, prácticas de marketing responsable que son vistas de manera negativa pueden menguar la imagen de marca y la reputación de una empresa, aunque esta tenga productos o servicios de muy alta calidad.



2.



# Objetivos de la guía

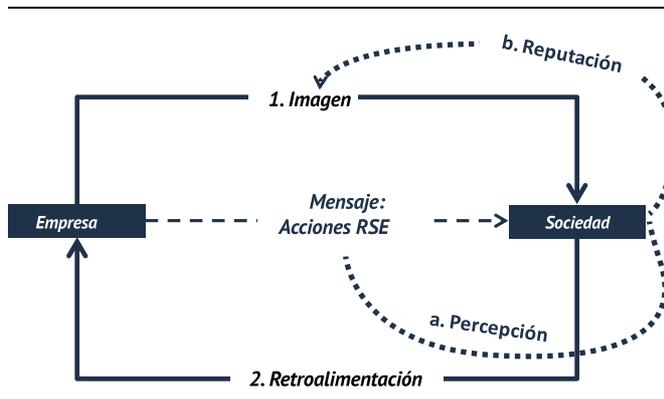
Uno de los propósitos implícitos y pragmáticos de la Responsabilidad Social Empresarial es facilitar la relación entre la empresa y la sociedad y viceversa. En ese contexto, los objetivos de esta guía son:

- » **Proveer a las empresas bolivianas elementos conceptuales sobre estrategias de comunicación que les permitan diseñar políticas y acciones de RSE que impacten en su reputación.**
- » **Recomendar medidas básicas relacionadas con la gestión de la reputación empresarial en el marco de la RSE.**

Se trata de entender el proceso de comunicación no desde la perspectiva del emisor sino desde la percepción de los receptores. El esquema que sigue muestra los elementos de un proceso de comunicación típico: un emisor, un receptor, un medio, un mensaje.

Esquema 1

» COMUNICACIÓN Y REPUTACIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia CEPB

Este diseño de sistema de comunicación ha sido pensado desde la perspectiva de la empresa, de sus intenciones de posicionamiento y de sus objetivos de fortalecer su imagen en la sociedad y resulta insuficiente cuando se observa el proceso desde la perspectiva de los clientes y del público en general, donde importa la frecuencia con que la empresa cumple sus promesas.

En resumen: desde la perspectiva de la sociedad-cliente, lo que importa es que la empresa cumpla con lo que promete en términos de parámetros de calidad, eficiencia, puntualidad, mantenimiento, servicios posventa. Y, desde la visión de la sociedad-público, lo relevante es que la firma se integre y que no reproduzca el capital con total desapego de la sociedad que le permite esas operaciones.

El proceso comunicativo puede sufrir perturbaciones que perjudiquen la comunicación o impidan la lectura de las percepciones de los públicos. Ese tipo de rupturas del circuito, no deben, suceder en una empresa que practica la RSE. Precisamente esta guía pretende que se planifique este circuito.





3.

# Instrumentos de gestión de la reputación

En una economía global, la imagen de marca y la reputación entre las empresas son bienes muy valorados. Las prácticas comerciales, por su naturaleza, son altamente visibles para los consumidores y tienen el potencial para fortalecerlas o minarlas. Una reputación de fuerte compromiso e integridad frente a los consumidores puede construir lealtad y confianza, y proveer un colchón en tiempos de crisis. Contrariamente, las prácticas comerciales vistas como negativas pueden desmerecer la imagen de marca y la reputación, aun cuando los servicios y productos de la compañía sean de mejor calidad.

Siendo la buena reputación el objetivo primordial de la comunicación en RSE, su gestión debe ser fundamentalmente prudente. Para ello, se requieren tres instrumentos clave:

- » *Código de ética*
- » *Estrategia de comunicación (propia y dicha)*
- » *Plan de crisis*

Estos tres instrumentos combinan valores, mensajes y protocolos de reacción que otorgan a la empresa un margen de actuación coherente con sus principios de RSE. A continuación una descripción de cada uno.

## » 3.1. Código de ética

Es uno de los instrumentos que puede utilizar la empresa para expresar y recopilar el conjunto de valores, principios y normas éticas que, a lo largo del tiempo, ha hecho propios.

*“Como forma de ponerlos en práctica, en los códigos suelen formular por separado aquellos imperativos conductuales considerados obligatorios, de los óptimos, deseables o prohibidos. La aplicación del Código no prevalece sobre las disposiciones legales; más aún busca una excelencia mayor a la que obliga la ley vigente”.*

[org.uy/wp-content/uploads/Manual-de-Etica-DERES.pdf](http://org.uy/wp-content/uploads/Manual-de-Etica-DERES.pdf)

La ética empresarial se refiere a cómo una empresa integra el conjunto de valores (honestidad, confianza, respeto, transparencia, equidad, justicia y otros) en su visión, políticas, prácticas y en la toma de decisiones cotidianas. “Adicionalmente, implica comportarse de acuerdo a los estándares legales, además de su adherencia a las leyes y regulaciones internas”.

<http://es.catholic.net/op/articulos/43809/cat/415/tica-empresarial.html>

Tradicionalmente, el tema de la ética era visto y tratado en forma aislada en las empresas. La RSE ha convertido este campo en una disciplina administrativa mucho más sofisticada, en la que las compañías deben lograr conciliar las responsabilidades económicas con las éticas. Numerosas empresas de distintos tamaños y sectores han demostrado su compromiso con el desarrollo de procesos éticos para la toma de decisiones. Los procesos exitosos de estas empresas usualmente se han institucionalizado en iniciativas que incluyen la declaración de misión, principios éticos o declaración de valores, estrategias comunicacionales éticas, capacitación en ética, grupos de discusión, evaluaciones continuas y sanciones.

Los códigos de ética pueden nacer en la empresa por diversas formas, ya sea porque las casas matrices de una empresa multinacional responden a estándares internacionales y envían a sus subsidiarias un código preestablecido o porque una gerencia, la dirección ejecutiva o el sindicato de la empresa lo propone. Si bien no importa el origen de la proveniencia, las pautas éticas deben nacer con el respaldo de las altas autoridades.

Los códigos de ética proponen valores considerados como principios generales. Estos son algunos de ellos:

- **Integridad moral:** Se debe mantener incólume cualquiera que fuere el campo de su actuación en el ejercicio profesional. Conforme a esto, se espera de un empleado, rectitud, probidad, honestidad, dignidad y sinceridad. Dentro de este mismo principio quedan comprendidos

otros conceptos afines que, sin requerir una mención o reglamentación expresa, puedan tener relación con las normas de actuación establecidas. Tales conceptos pudieran ser los de conciencia moral, lealtad en los distintos planos, veracidad como reflejo de una realidad, justicia y equidad con apoyo en el derecho positivo.

- **Objetividad:** Representa, ante todo, imparcialidad y actuación sin prejuicios en todos los asuntos que corresponden al campo de acción de un profesional o trabajador. Lo anterior es especialmente importante cuando se trata de certificar, dictaminar u opinar sobre la empresa.

- **Responsabilidad:** Sin perjuicio de reconocer que la responsabilidad, como principio de ética profesional, se encuentra implícitamente comprendida en todas y cada una de las normas de ética y reglas de conducta, es conveniente y justificada su mención expresa como principio para todos los niveles de la actividad de la empresa.

- **Respeto entre colegas:** Todos los funcionarios o trabajadores de una empresa deben tener siempre presente que “la sinceridad, la buena fe y la lealtad con sus colegas son condiciones básicas para el ejercicio libre y honesto de la profesión y para la convivencia pacífica, amistosa y cordial entre los trabajadores de la empresa”. El respeto entre colegas es la base de un buen clima laboral.

<http://es.catholic.net/op/articulos/43809/cat/415/tica-empresarial.html>

### » 3.2. Estrategia de comunicación

Para que toda la comunicación sea coherente, vaya en una misma dirección que la visión empresarial y se relacione directamente con los objetivos de RSE, se debe establecer un cimiento que soporte todo: una estrategia de comunicación de Responsabilidad Social Empresarial. Esta es la clave para gestionar correctamente la información corporativa, que está relacionada con los mensajes que desde la empresa se emiten al exterior y que, mínimamente debe respetar los siguientes principios:

- **Relevancia:** Las temáticas e informaciones expuestas por los productos de comunicación deben considerarse útiles por los diferentes usuarios. “Ello exige de la empresa un amplio conocimiento de las expectativas y necesidades de sus públicos objetivos.”

<http://es.slideshare.net/jmenjivarhn/tesis-propuesta-de-balance-social-de-la-empresa-para-honduras-junio-2005>

• **Veracidad:** La información será considerada confiable en la medida que revele neutralidad y consistencia en su formulación y presentación.

• **Claridad:** Se debe tener en cuenta la variedad de públicos que utilizará la información comunicada, lo que exige claridad en su elaboración para facilitar su comprensión. Se recomienda cautela en el uso de términos técnicos y científicos, como también es deseable la inclusión de gráficos cuando sea pertinente. En algunos casos un glosario anexo puede ser útil.

• **Comparabilidad:** Una de las expectativas de los receptores de la comunicación es la posibilidad de comparar los datos presentados por la empresa con períodos anteriores y con los de otras organizaciones, lo que exige consistencia en la elección, medición y presentación de los indicadores.

• **Regularidad:** Para garantizar que los diferentes públicos puedan acompañar los resultados y tendencias de naturaleza económica, social y medioambiental de la empresa, la comunicación debe informar en intervalos de tiempo regulares.

• **Verificabilidad:** A pesar de que no es una práctica exigida, la verificación y auditoría de las informaciones contenidas en la comunicación contribuyen a su credibilidad.

Además de estos principios que deben ser tomados en cuenta para el diseño de la estrategia comunicacional, las ideas que se expresan a continuación constituyen una propuesta metodológica de cómo diseñarla, manteniendo esencialmente un propósito participativo, según los intereses, necesidades y puntos de vistas de los coprotagonistas de la empresa. Es importante tomar en cuenta que una estrategia de comunicación no se logra de golpe, sino que parte de aproximaciones sucesivas. El punto inicial es responder a las siguientes preguntas:

• *¿Quiénes somos?* Se debe definir el referente, los protagonistas, la esencia de la empresa, su misión o credo básico.

• *¿Qué queremos?* “Hay que analizar y exponer los objetivos que concretan la misión empresarial o credo básico”.

<http://www.monografias.com/trabajos95/estrategias-de-comunicacion/estrategias-de-comunicacion.shtml>

- *¿En qué contexto desarrollamos nuestra acción?* Identificar obstáculos y oportunidades para desplegar la estrategia, límites y orientaciones relacionados con el entorno.
- *¿Con qué recursos contamos o podríamos contar?* Es necesario analizar la logística.

Después de responder estas interrogantes a través de entrevistas individuales o trabajo en grupos en el seno de la empresa que se propone la estrategia, se deben definir:

- **Objetivos comunicativos.** Pueden ser particulares o específicos e implican identificar las informaciones a compartir y los propósitos comunicativos que se plantean con tales acciones.
- **Caracterización de los mensajes.** Se realiza tomando en cuenta las características y necesidades de los participantes.
- **Medios a emplear.** Hay que identificar si serán propios o ajenos y cuáles son los adecuados para desarrollar las acciones de comunicación.
- **Acciones y calendario de eventos.** Este es un elemento esencial de la gestión, pues permite: “planear en el tiempo todas las etapas y acciones comunicativas que se desplegarán, garantizando una continuidad y reiteración, a la vez, que se evitan las saturaciones o coincidencias de acciones que se anulen entre sí”.

<http://www.monografias.com/trabajos95/estrategias-de-comunicacion/estrategias-de-comunicacion.shtml>

- **Discurso básico.** Es necesario elaborar el mensaje fundamental que se desea compartir y que será utilizado por los directivos de la empresa, esencialmente a través de grupos de discusión. Eso garantizará una coherencia en torno a los objetivos trazados.
- **Línea de diseño.** Debe ser creada para apoyar el discurso básico, complementa el trabajo comunicativo de los mensajes y contribuye a alcanzar los objetivos trazados.
- **Evaluación.** Se debe prever los momentos y procedimientos mediante los cuales se irá evaluando el acercamiento o no a los objetivos trazados. Ello permitirá, por tanto, medir la efectividad de la estrategia.

### » 3.3. Plan de crisis

El plan de crisis es un instrumento que detalla las posibles crisis que pueden afectar a una empresa en particular. Debe contener las pautas de comportamiento de la empresa ante una emergencia y establecer los principios generales y las pautas generales para gestionar cualquier situación de este tipo.

» El plan de crisis es útil por las siguientes razones:

- Evita caer en un estado de confusión, desorden e indecisión cuando sucede un imprevisto, pues tiene previstas una lista de acciones que se concretarán según el tipo de situación que estalle.
- Guía al personal acerca de lo que tiene que hacer en caso de una emergencia, accidente o desastre.
- Permite rebajar los efectos negativos que produce cualquier suceso fatídico.
- Entrena a los colaboradores, permitiendo abordar los sucesos imprevistos de un modo más sereno y tranquilo.

Son muchos los factores que se deben tener en cuenta para prevenir una situación de crisis o para actuar cuando la situación ya ha estallado. Por eso es importante conocer cuándo y cómo se produce esta, su tipología, la formación del comité de crisis, la gestión de la comunicación, la actitud de los órganos de representación sindical o la estructura del plan ante esta la contingencia.

El plan que una empresa diseña para aminorar los efectos que produce una crisis tiene una serie de medidas de sentido común. Cada una de estas medidas deben de responder a cuestiones tan elementales como:

- *¿Cuáles son los proveedores o servicios externos que pueden ser necesarios?*
- *¿Qué papel debe ocupar el Departamento de Comunicación ante la crisis?*
- *¿Cómo se puede contactar con los directivos fuera de la jornada habitual?*
- *¿Está la central de teléfonos equipada para recibir gran número de llamadas?*

Se puede señalar, en general, que todo plan debe contener las actividades principales a seguir antes, durante y después de finalizada la crisis. En este sentido, el documento debe recoger cada una de las supuestas contingencias en la que puede verse inmersa la empresa.

En un plan es necesario no olvidar algunas reglas básicas como contar con la máxima información sobre la empresa, identificar todos los aspectos positivos con los que cuenta la compañía y, definir aspectos menores, pero importantes en cada caso de crisis. La estrategia tiene que poseer además tres normas fundamentales para que se convierta en eficaz.

- La primera es que “todo plan debe ser comprobado y ensayado”. Para ello es importante poseer un esquema operativo que evite la improvisación ante sus públicos.
- La segunda norma es la de “actualizarlo periódicamente”. La situación ideal sería actualizarla frecuentemente con el objetivo de tener al día todos los apartados o cuando se prevea posibles nuevos riesgos.
- Otro aspecto importante a la hora de elaborar el plan es “la incidencia del costo económico”. Es un error eliminarlo del presupuesto cuando la compañía atraviesa problemas económicos.

Las tres herramientas descritas en las páginas anteriores (reputación y código de ética, estrategia de comunicación y plan de crisis) son los instrumentos principales para dialogar con los grupos de interés y definir o redefinir las vocaciones de RSE. Hay que considerar que el diálogo con los grupos es tan importante como los diagnósticos de expectativas y se facilita si la empresa tiene estas tres herramientas claramente definidas.

4.



# El circuito de la reputación empresarial

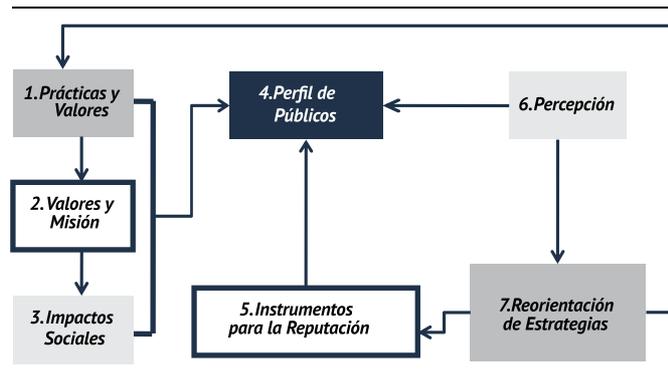
La relación de las empresas con la sociedad es compleja. Las compañías generan empleo, se deben a la sociedad, transforman la vida y, a la vez, obtienen ingresos que son mucho más altos que el promedio del resto de las personas.

Además, la relación de la sociedad con las empresas tampoco es sencilla. Las personas se comportan como clientes y, a la vez, como opinión pública. Como clientes esperan el cumplimiento de los atributos que los servicios y productos prometen a los consumidores y como opinión pública, los clientes juzgan los actos de la compañía desde la perspectiva de ciudadanos, individuos o familias.

Como se adelantó en la introducción de esta guía la comunicación es un proceso de ida y vuelta y por ello importa comprenderla como un circuito e inscribir en él los pasos que la empresa debe seguir para fortalecer o mejorar su reputación empresarial. El esquema que sigue muestra una secuencia idealizada de este proceso:

Esquema 2

## » EL CIRCUITO DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL



Fuente: Elaboración propia CEPB



Los tres primeros pasos del circuito de la reputación son de valoración, los siguientes dos corresponden al diseño de instrumentos y el tercero, a la medición de los resultados.

#### » 4.1. Evaluación: prácticas versus valores

El primer paso consiste en contrastar las actuales prácticas de la empresa con los valores declarados. Si es perceptible una distancia entre las prácticas empresariales y los valores pregonados es probable que la reputación de la empresa esté en riesgo o ya tenga una mala reputación. Esta evaluación es más fidedigna si hay registros y claridad sobre las prácticas empresariales.

#### » 4.2. Coherencia entre valores y misión empresarial

La distancia entre las prácticas y los valores puede estar explicada por una confusión o pérdida de vista de la misión empresarial, entendida como el rol que la compañía debe cumplir en la sociedad. Debido a que, la misión justifica la existencia de la entidad, el segundo paso consiste en reforzarla, volver a definirla o recordarla. De la misión que debe concebirse como el propósito social de la empresa se desprenden los valores y los principios de actuación de RSE de la compañía.

### » 4.3. Revisión de impactos positivos y negativos

El tercer paso consiste en una evaluación objetiva de los impactos positivos o negativos de la empresa en su historia de vida y que contempla desde declaraciones públicas, reacciones ante accidentes, participación de la compañía en eventos públicos, financiamiento de actos de beneficencia, nivel de contaminación que la firma produce a lo largo de la cadena hasta el relacionamiento con los vecinos.

La empresa necesita realizar un inventario de hechos que revelen los impactos que produce en la población y que han sido perceptibles por la sociedad. El inventario de impactos, además de revelar su número, permite identificar posibles vocaciones de RSE complementarias a las ya existentes.

### » 4.4. Identificación de públicos

La empresa tiene que conocer su público. Este no es una masa informe sino que está compuesto por subgrupos y cada uno de ellos posee un perfil etéreo, de ingresos y cultura. La compañía debe saber segmentarlos y reconocer diferentes políticas de comunicación para cada uno de ellos.

Estos públicos, si bien creen que la empresa satisface sus necesidades, poseen valores y expectativas diferentes sobre lo que consideran justicia social. En la medida que la identificación de los subgrupos sea más precisa en términos de referentes culturales y éticos del público, la firma podrá diseñar mejor sus instrumentos de reputación.

### » 4.5. Código de ética, estrategia de comunicación, plan de crisis

La mayoría de los consumidores cree que el rol de las grandes empresas en la sociedad actual es “establecer altos estándares éticos y contribuir en la construcción de una sociedad mejor”.

Indudablemente, la imagen ética fortalece la capacidad de la empresa para atraer inversiones de capital, reclutar a los mejores trabajadores y obtener el beneficio de la duda en tiempos de crisis.

En la búsqueda por diferenciarse unas de otras, las compañías hacen un uso extenso de estrategias comerciales para fortalecer su imagen: entregar una alta calidad, precios bajos o servicio rápido, además de vincular los temas

comerciales con la Responsabilidad Social Empresarial. Ejemplo de ello, son las estrategias basadas en la seguridad del producto o su amigabilidad con el medioambiente, marketing con causa social, transparencia en los precios o el no uso de tácticas de presión en las ventas, equidad y no discriminación de los precios de los productos y privacidad del consumidor.

El código de ética, la estrategia de comunicación y el plan de crisis deben recoger y ordenar todas estas iniciativas manteniendo la identidad de la empresa, ya que esta es precisamente la que hace diferente a una firma de otra. Y si esta diferencia está afincada en valores, en reacciones ante eventos impredecibles o en modelos de comunicación probados por su eficiencia, la identidad no es sólo reconocible sino respetable por la sociedad, lo que equivale a una buena reputación.

#### » 4.6. Retroalimentación: percepción de los públicos

El proceso de comunicación para impactar en la reputación es un circuito, lo que significa que se retroalimenta. El paso más importante es precisamente el que incluye el levantamiento de las percepciones del público. El recojo de opiniones debe responder a un sistema de medición (modelo de atribución, indicadores y resultados) que puede ser delegado a una empresa de elaboración de encuestas o a consultoras especializadas en imagen y reputación empresarial.

Lo importante es que la empresa conozca de primera mano qué es lo que el público percibe de ella y que esta información sea considerada en el proceso.

#### » 4.7. Reorientación de vocaciones RSE y estrategias

El último paso de este circuito se vincula con el primero, pues todos los elementos recogidos en los anteriores pasos permiten revisar y, si el caso amerita, corregir y reorientar las vocaciones y los instrumentos con los cuales se ha trabajado.

El círculo de gestión de la reputación empresarial se cierra anualmente cuando la empresa ha medido los impactos de sus herramientas y estrategias y ha internalizado las lecciones aprendidas.

La reputación, consecuentemente, no es sólo un tema de imagen o de visibilizar las acciones de RSE ejecutadas por las empresas, ni siquiera depende únicamente de la coherencia entre las prácticas y los valores, sino que depende fundamentalmente de que las compañías puedan medir sus acciones y contrastarlas con las metas e indicadores prefijados.





Calle Méndez Arcos #117

+591 2 2420999

+591 2 2421272

info@urse.org.bo

www.urse.org.bo

---



**CEPB**

Confederación de Empresarios  
Privados de Bolivia

[www.urse.org.bo](http://www.urse.org.bo)

