

Lecciones de la pandemia

para la reputación corporativa

POR ANDREA CASTRO Y FERNANDO PRADO

Toda gran crisis es una oportunidad para aprender, mejorar, innovar. Y esta no es la excepción. Como individuos, comunidades y organizaciones, nos vemos obligados a salir de nuestra área de confort y a desarrollar nuevas capacidades de resiliencia. También surge la necesidad de liderazgos fuertes que generen confianza y marquen rumbo en medio de la incertidumbre.

En el ámbito internacional, las críticas a la gestión de los distintos gobiernos se suceden desde varios ángulos, y en este contexto la respuesta por parte de los líderes empresariales y las empresas también ha pasado al escrutinio público.

La iniciativa privada en México, así como en todo el mundo, ha tenido que responder con velocidad y determinación a una situación nunca vista, que pone a prueba no sólo su capacidad productiva y su estabilidad financiera, sino la propia sustentabilidad de los negocios.

En medio de la incertidumbre, la ciudadanía tiene claras expectativas y cuestionamientos sobre el rol de las empresas ante la crisis, que sin duda están teniendo un impacto en la reputación del sector privado en general y de las marcas y empresas en lo particular.

The RepTrak Company (anteriormente Reputation Institute) y Zimat Consultores realizaron un estudio en México para entender mejor la situación y evaluar el impacto de la crisis en la reputación de empresas e instituciones. El levantamiento se hizo durante la segunda quincena del mes de abril y preguntamos a una muestra de la población mexicana (1.000 entrevistados) sobre su sentimiento general ante la pandemia y su opinión sobre la respuesta de los diferentes actores públicos y privados. Este estudio se suma a una serie de investigaciones realizadas por The RepTrak Company en varios países, inicialmente Italia, Estados Unidos y España, y más adelante en otras geografías.

La actual situación ha repercutido directamente en el ingreso familiar de una gran mayoría de los mexicanos. El 69 % de los entrevistados reportan que su propia situación laboral se ha visto afectada, principalmente por una reducción de salario o despidos. Esto se refleja en un sentimiento generalizado de incertidumbre y pesimismo. No es raro entonces, que la principal expec-

tativa de la ciudadanía con respecto a las empresas es que éstas cuiden de sus colaboradores, que protejan su salud y su fuente de ingreso.

En medio de la pandemia, los colaboradores se convierten en el principal grupo de interés. Sin importar si los entrevistados son empleados de una empresa o negocio, o no, todos reconocen de forma positiva las iniciativas emprendidas por empresas para ofrecer a sus colaboradores medidas de distanciamiento social y material de protección. Asimismo, hay un gran reconocimiento hacia aquellas organizaciones que han conservado los empleos a pesar del paro de actividades.

Consistentemente, los ciudadanos castigan con una percepción negativa a empresas que han seguido operando a pesar de no ser industrias esenciales, y a aquellas que han despedido a colaboradores.

Esto refuerza la idea de que los trabajadores, su salud y situación económica, son la prioridad para la ciudadanía durante esta coyuntura.

El modelo RepTrak®, estándar internacional para medir la reputación corporativa, establece siete dimensiones racionales que explican la admiración, respeto y confianza que reciben las compañías, es decir su reputación: la oferta de productos y servicios, la innovación, el entorno de trabajo, la integridad (entendida como ética y transparencia), la ciudadanía (inversión social y cuidado del medioambiente), el liderazgo (calidad de gestión) y los resultados financieros.

En las circunstancias previas de normalidad, la dimensión con más peso en la reputación de una compañía en México era la oferta de productos y servicios. En el presente estudio, levantado en medio de la crisis de la COVID, esta dimensión ha perdido importancia en favor de la dimensión de entorno de trabajo: cómo la empresa trata y se preocupa por sus propios empleados.

Asimismo, el estudio deja de manifiesto que las iniciativas que las empresas están llevando a cabo para luchar contra la pandemia tienen un enorme impacto reputacional.

El modelo RepTrak



Dimensión **Emocional** (RepTrak Pulse):

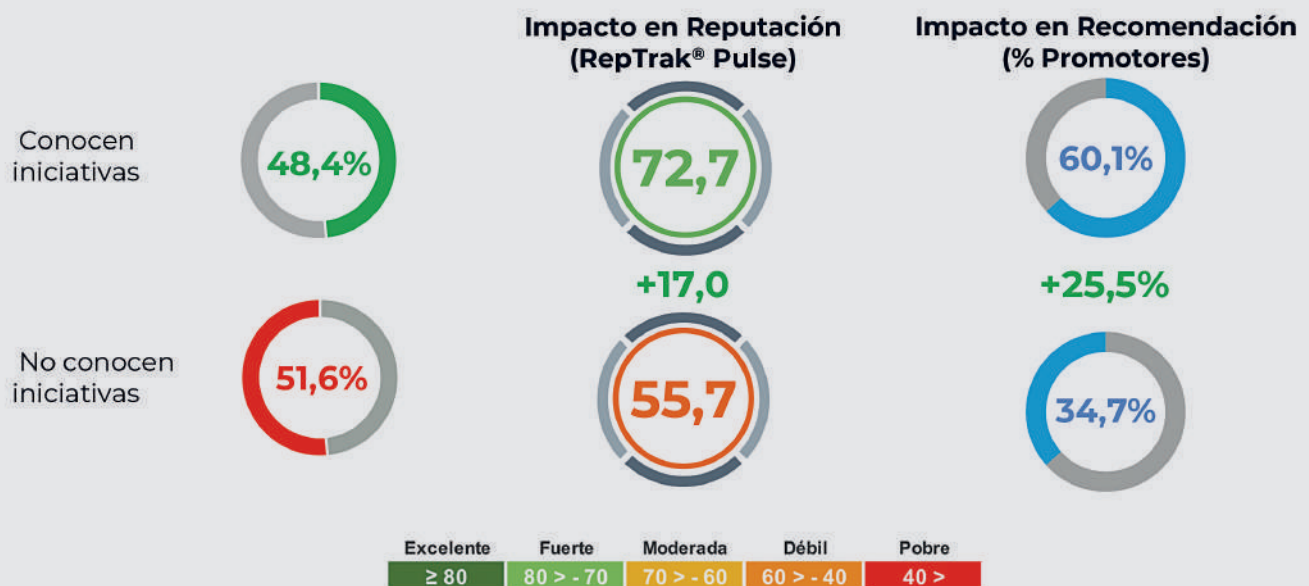
Admiración, respeto, confianza

Dimensión **Racional:**

Los siete drivers de la reputación

Confidential – © 2020, The RepTrak Company. All rights reserved.

Las iniciativas empresariales tienen un enorme impacto en la reputación y apoyo entre las personas que las conocen (media 16 grandes empresas)



*Análisis de la reputación de 16 grandes empresas con relevantes iniciativas en marcha: comparación del indicador de reputación (RepTrak® Pulse) y apoyo (recomendaría a familiares y amigos) entre los entrevistados que conocen las iniciativas y aquéllos que no las conocen. Datos promedio de las 16 empresas.

Alsea, Amazon, BBVA, Bimbo, CitiBanamex, Coca Cola, Google, Grupo Modelo, Nestlé, Pemex, Sigma, Tecnológico de Monterrey, Telcel, Televisa, TV Azteca, Walmart.

Hemos medido la reputación de un grupo de grandes empresas que operan en México y que han puesto en marcha iniciativas relevantes para luchar contra los efectos de esta crisis. Al separar para cada una de ellas el conjunto de entrevistados que conocían las iniciativas desarrolladas de los que no las conocían, la diferencia en el indicador de reputación RepTrak® Pulse (medida estándar del nivel de admiración, respeto y confianza recibidos) es de 17 puntos. Una diferencia abultadísima que hace pasar el indicador de débil entre los que no las conocían a fuerte entre los que sí. No menos significativa es la diferencia en actitudes de apoyo como recomendaría la empresa a familiares y amigos, donde el número de Promotores (aquellos que definitivamente recomendarían la empresa) pasa de aproximadamente un 35 % entre los entrevistados que no conocen las iniciativas a un 60 % entre los que sí las conocen. Desde nuestra experiencia les podemos confirmar que estas diferencias no son habituales.

Claramente, el dar a conocer las iniciativas que las empresas están emprendiendo para paliar la cri-

sis, reedita en términos reputacionales. Las empresas deben generar estrategias de comunicación y difusión que logren la mayor efectividad posible, sin ser percibidas como oportunistas o con fines comerciales. Para ello, es importante conocer los medios de información a los que ha recurrido la ciudadanía durante la pandemia.

Las redes sociales se han convertido en la principal fuente de información para los ciudadanos, seguidas de los reportes oficiales del gobierno y los principales canales de televisión. Pero, aun cuando los ciudadanos parecen consumir grandes cantidades de información en las redes, la credibilidad de estas es bastante limitada. Al parecer, el entorno de hiperinformación, escándalo y fake news ha tenido su costo para este medio.

Los ciudadanos atribuyen mucho mayor credibilidad a los profesionales de la salud, las publicaciones especializadas y los informes provenientes del Gobierno. ●

Los resultados que arroja el estudio nos dejan importantes lecciones para la gestión de la reputación en medio de la pandemia:

1 Tenemos que preocuparnos especialmente de nuestros colaboradores. En este nuevo entorno los empleados pasan a ser un *stakeholder* clave. Es esencial subrayar la importancia del bienestar de los colaboradores y sus familias, así como de otros grupos de interés, tanto en el cuidado de su salud, como en su sustento económico, al comunicar decisiones operativas y financieras. El regreso a la nueva normalidad presenta un nuevo reto en este sentido. Es importante poner en marcha y comunicar los protocolos establecidos por las empresas para procurar la salud de sus colaboradoras. Recomendamos realizar un análisis interno de sus necesidades y preocupaciones. Los colaboradores son embajadores de nuestra marca, y en las circunstancias actuales necesitan especial cuidado. Las empresas más preocupadas por sus empleados están consiguiendo el respeto de la sociedad.

2 Nunca como ahora se ha hecho tan necesaria la responsabilidad empresarial. Las expectativas de la población sobre las empresas son cada vez mayores, pero también lo es su reconocimiento para las que más se esfuerzan y buscan soluciones a esta crisis. Demostremos el interés y la capacidad de la empresa para contribuir a la solución de la crisis tanto en la

etapa de atención como en el regreso a la normalidad. A principios de año publicamos las principales tendencias sociales que están influyendo en la reputación corporativa. La que resultó más importante fue la necesidad de definir un propósito corporativo más allá de los beneficios económicos. Esta crisis está siendo una auténtica prueba de fuego para el propósito de muchas compañías, a las que les preguntaría: ¿están siendo capaces de cumplir sus promesas?

3 Hay que comunicar lo que se hace. Lo que no se conoce no construye reputación, ni influye en los comportamientos de apoyo. Es importante que las empresas sean solidarias en esta crisis con sus iniciativas, pero también lo es que sean capaces de conseguir que sus grupos de interés las conozcan. Recomendamos utilizar **testimonios** tanto de beneficiarios como de colaboradores para comunicar las acciones de las empresas. Nuestras audiencias clave deben ser también nuestros principales voceros para construir mayor credibilidad y empatía.

La enorme diferencia del indicador de reputación y de las actitudes de apoyo entre las personas que conocían las iniciativas de las empresas y las que no las conocían pone en evidencia que es necesario comunicar lo que se hace. No obstante, en las circunstancias actuales es importante evitar la percepción de oportunismo y el tono comercial. Si nuestro compromiso es sincero, también lo han de ser nuestros mensajes.