



# LA REPUTACIÓN CORPORATIVA EN EL MUNDO DEL **COVID-19**

Elementos que los equipos directivos deben tener en cuenta para el fortalecimiento de la reputación con sus grupos de interés clave

Abril de 2020

---

Leonardo García Suarez | Socio Senior  
[lgarcia@speakrep.co](mailto:lgarcia@speakrep.co) | [www.speakrep.co](http://www.speakrep.co)

**La conversación** sobre los nuevos elementos que surgen en la **gestión de la reputación de las empresas** en el mundo del **COVID 19** a partir de estudios de distintas fuentes

A

El “**nuevo normal**” de la reputación en la era **COVID**

B

El rol de las empresas en el **escenario de crisis**

C

Los territorios de la reputación de la crisis

D

Los campos de liderazgo en la reputación de las empresas colombianas

# A

## El “nuevo normal” de la reputación en la era **COVID**



“Y una vez la tormenta termine, no recordarás como lo lograste, como sobreviviste. No. Ni siquiera estarás seguro si la tormenta ha terminado realmente. Pero una cosa si es segura. Cuando salgas de esta tormenta, no serás la misma persona que entró en ella. De eso se trata esta tormenta”

**Haruki Murakami**

Este documento tiene como propósito **suscitar la conversación** sobre los nuevos elementos que surgen en la **gestión de la reputación** en el mundo del COVID 19.

Organizaciones de referencia sugieren que el impacto económico de la pandemia para las empresas puede ser mayor al de la crisis de 2008 [McKinsey 2020] y que sus efectos en los mercados no tienen precedentes en la historia reciente [Corporate Excellence].

Para el caso *colombiano*, la inmensa cantidad de personas en la informalidad, la abundancia de PYMES, la alta dependencia del sector petrolero, entre otros factores vislumbran un escenario de recesión.

Existen también consensos en el **tiempo que tardará la crisis y la posterior recuperación de la economía**, que determina una alta incertidumbre y un escenario de cambio de planes o de grandes ajustes.

El caso español puede ser una referencia para describir el **nuevo sentimiento** de frustración. Nueve de cada diez españoles perciben que esta situación conducirá a una crisis económica [Ipsos Informe España Marzo 2020].

El estudio de IPSOS muestra además que entretanto se prolongue la crisis, la probabilidad de que las finanzas de las personas se vean afectadas aumenta. Para mencionar solo 2 casos, en **Italia** esa percepción paso en 15 días de 19 a 41%, mientras en **Canadá** pasaba de 17 a 37% en el mismo periodo.

# B

El rol de las  
empresas en el  
escenario de crisis



En este contexto, surge un **nuevo papel del sector empresarial** no solo como promotor de las soluciones a la crisis de salud y económica, sino fuente de información confiable y oportuna, especialmente para sus empleados.

Según el informe de mercado laboral del DANE [Febrero 2020], en Colombia hay cerca de **22 millones de personas ocupadas**, trabajadores que requieren conocer el impacto del virus en sus entornos de trabajo, la afectación en las operaciones, las decisiones de mitigación, entre otras muchas cosas.

El liderazgo de **comunicar oportunamente** frente al nuevo escenario y de cara a sus empleados, pero también a sus proveedores, clientes y otros grupos de interés, determina un **oportunidad** de legitimidad social, una licencia para operar en los años venideros.

Se trata pues, de un giro radical en la forma de gestionar su reputación, una **nueva forma de contar a sus audiencias su oferta de valor**, en condiciones muy distintas a las que se venía respondiendo. Hoy la sociedad espera que las empresas actúen para proteger a sus empleados y también a su comunidad [78% de los encuestados estuvieron de acuerdo con esta afirmación en un estudio de IPSOS para Estados Unidos realizado el 28 y 29 de febrero pasados].

En la encuesta realizada por IPSOS a la sociedad americana, 8 de cada 10 encuestados considera que *“mi empresa esta mejor preparada que mi país para afrontar el virus”*. **Existe un sentimiento positivo de los ciudadanos sobre el papel que las empresas deben jugar en la crisis.**

Un estudio realizado por el Reputation Institute en Italia [Marzo de 2020 para población general], muestra que apenas el 45,7% de la población conoce las iniciativas de los empresarios. Sin embargo el **impacto en la reputación** para las empresas que dieron a conocer sus iniciativas aumentó un 18,1%, mientras para las que no lo hicieron se redujo en 2 puntos.

Según un estudio de IPSOS realizado para El País de España (17 y 18 de marzo pasados), el **sentimiento positivo hacia las empresas** relacionado con la crisis del coronavirus se ha incrementado en 9% mientras que en el caso del Gobierno ha caído un 29%.

La Gallup Poll Colombia de febrero de 2020 señala que la **favorabilidad del sector empresarial colombiano** era de 48% (negativa del 47%) en una tendencia de descenso desde junio de 2018 donde marcó 60%.

Surge entonces la oportunidad de las empresas colombianas de proponer un **liderazgo proactivo** que evite acciones oportunistas y gestione de manera adecuada su reputación, no solo frente a sus grupos internos (colaboradores y proveedores) sino a las audiencias externas empezando por la opinión pública general.

El liderazgo supone un **contacto permanente con sus grupos de interés**, conocer sus expectativas y necesidades de manera cercana, y ofrecer soluciones para superar la situación social y económica compleja que apenas se dirige a sus momentos más difíciles.



# Los territorios de la reputación de la crisis



Exploramos 3 territorios clave de actuación para la construcción de un imaginario reputacional de las empresas colombianas a **partir de los datos disponibles sobre percepción** y futuro en Europa, Asia y Estados Unidos, regiones donde la pandemia ha exigido un enorme esfuerzo de reflexión y acción por parte del sector empresarial, y que pueden servir para la profundización de la conversación

## EL APORTE SOCIAL DE LAS EMPRESAS

- Iniciativas de ayuda a la crisis
- Ideas para mejorar la situación actual



## DIMENSIÓN DE TRABAJO

- La protección de los puestos de trabajo
- La incertidumbre y la ansiedad del futuro
- Los nuevos métodos de trabajo y el entretenimiento

## COMUNICACIÓN Y CANALES

- Los medios y las redes en la crisis

1



**DIMENSIÓN  
DE TRABAJO**

## LA PROTECCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y EL IMPACTO EN LA CAPACIDAD DE OPERAR.

El temor de **perder su trabajo** es un sentimiento común de las personas en las distintas etapas de la crisis. Según IPSOS W&W Community en España el principal miedo de los ciudadanos en momentos de confinamiento es la **seguridad laboral y financiera** y cómo las consecuencias económicas se van volviendo evidentes. El 78% de los ciudadanos de Estados Unidos espera que las empresas actúen para proteger a sus empleados y el 79% que deben adaptar sus operaciones.

El mismo estudio señala, que en España, la mitad de los trabajadores temen **perder su empleo** durante la crisis y la mayoría cree que su salario se verá reducido en los próximos meses.

Un estudio realizado por el Reputation Institute en marzo de 2020 en Italia, señala en primer lugar de **comportamientos más criticados** de las empresas en la actual situación el despido de empleados. El mismo estudio señala un crecimiento importante de la dimensión “lugar de trabajo” en la construcción de reputación que sube más de 3 puntos de enero a marzo de 2020.

## LA INCERTIDUMBRE Y LA ANSIEDAD HACIA EL FUTURO

En España la **percepción de amenaza** sobre los puestos de trabajo crece y se observa el aumento de los niveles de estrés frente a la incertidumbre laboral [McKinsey 2020].

El Reputation Institute midió el **impacto** que tendrá en la economía la **crisis** del coronavirus en Italia en dos momentos cercanos. En el primer momento el **66,1%** de los ciudadanos consideraron que el impacto sería crítico.

Apenas unos días después el **73,9%** consideraban seguro la crisis llevaría a un impacto económico negativo y a una situación generalizada de incertidumbre.

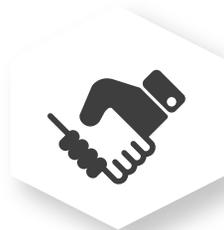
---

## LOS NUEVOS MÉTODOS DE TRABAJO Y ENTRETENIMIENTO

Sin duda la crisis del coronavirus modificó la **rutina de trabajo** en el mundo. Según el Reputation Institute el 15,1% de los empleados italianos identifica el fomento del **teletrabajo** como una de las 4 medidas más valoradas.

Estar en casa determina además **nuevas formas** de entretenimiento que se concretan entre otras en un **crecimiento exponencial** del consumo de televisión y el uso de internet.

**2**



**EL APORTE SOCIAL  
DE LAS EMPRESAS**

## INICIATIVAS DE AYUDA A LA CRISIS

El IPSOS Brand and Communications Poll realizado el pasado 16 de marzo señala que hoy la opinión está interesada en saber más sobre **lo que pueden hacer las empresas** para superar la crisis. Los tres ítems que ocuparon la selección de los encuestados están relacionados con la (i) necesidad de saber de las empresas que ayudan (74%), (ii) cuales empresas tienen el compromiso social de colaborar (72%;) y (iii) un interés en obtener información sobre las empresas que me pueden ayudar.

El Manual de **Buenas Prácticas** [abril 2020] publicado por Villafañe y Asociados la consultora española más reconocida en materia de gestión de la reputación, documenta más de 30 acciones específicas de importantes empresas e instituciones españolas para inspirar, mediante ejemplos de **gestión eficiente**, a los directivos de las empresas que se enfrentan al complejo escenario COVID- 19.

La preocupación de los equipos directivos suscita un enorme esfuerzo para aportar en la solución de la crisis, y estas acciones generan una mejor relación con sus grupos de interés, abonando a la gestión reputacional en un momento crítico en el que aparecen los riesgos y en el que lo relevante es facilitar la **recuperación de los negocios**. Las compañías con mejor reputación han pensado y puesto en marcha iniciativas que reflejan su alto interés por participar en la solución a la crisis.

## IDEAS PARA MEJORAR LA SITUACIÓN ACTUAL

El 60% de la ciudadanía de Estados Unidos espera que las empresas **cambien su actividad** y contribuyan a reducir la propagación del virus [IPSOS febrero 2020].

En un estudio realizado recientemente en Italia el Reputation Institute muestra la existencia de una **correlación positiva** entre proveer a los empleados de mascarillas y el indicador de reputación de 5,2 puntos. El mismo estudio muestra como las empresas que mantienen **informados a sus empleados** logran conseguir el beneficio de la duda por parte de la opinión pública en escenarios adversos, en una correlación positiva de 5,5 puntos.

Lo anterior ratifica el argumento de que las ideas de las empresas para **mejorar la situación actual** tienen un alto impacto en su reputación. La investigación del RI señala que el 45% de los españoles conoce las iniciativas empresariales. El **impacto en la mejora** en su indicador de confianza (pulse) es **18,1** puntos mayor al de empresas que no comunican sus iniciativas.

Finalmente el estudio para España muestra que las empresas que logran **comunicar** sus iniciativas de apoyo en la crisis tienen un 30% mayor de impacto en el comportamiento de recomendación [NPS] que el de las empresas que no logran este resultado.

**3**



**COMUNICACIÓN  
Y CANALES**

# 3

## LOS MEDIOS Y LAS REDES EN LA CRISIS

Hay un fenómeno con el **consumo de medios** de comunicación y redes sociales. Existe suficiente información que permite concluir que la demanda por medios tradicionales en formato digital se ha incrementado de una forma relevante, tal vez sin precedentes en los últimos 20 años.

Un estudio de Edelman realizado entre el 6 y el 10 de marzo en 10 países muestra que 7 de cada 10 consultados consume medios al menos una vez al día y la tercera parte hace seguimientos adicionales. Reputation Institute muestra en un estudio realizado en Italia que el 80,7% de los ciudadanos están utilizando la **televisión** para informarse. Luego las redes (51%), los periódicos (43%) y la radio (38%). Sin embargo cuando a los mismos ciudadanos se les consulta por **credibilidad** en la actual coyuntura, las **redes sociales se desploman** al último lugar en esta materia. En este contexto en España cerca del 90% del consumo en redes se realiza a través de **Twitter** [IPSOS].

La medición de audiencias en Colombia (ratingcolombia.com) muestra como los consumos de los 3 principales noticieros de **televisión** aumento sustancialmente entre febrero y marzo. RCN Noticias tuvo aumentos de más del 64% de su audiencia en ese periodo, mientras Caracol registró incrementos cercanos a 55%. CMI logró incrementar su audiencia cerca de 25 puntos.

Un estudio realizado por IPSOS en España publicado el pasado 30 de marzo, muestra a partir de la interacción de redes sociales como es la evolución de los temas de la agenda pública. De 11, 5 millones de menciones recogidas en dos semanas se pudo observar un **incremento exponencial** sobre las menciones del coronavirus (especialmente el número de fallecidos). Entre el 6 y el 14 de marzo el número de menciones pasó de 30.000 a 820.000. Una vez alcanzado el pico, se observa que las menciones al coronavirus disminuyen (una media diaria de 100.000 menciones menos) bajando de 4,1 millones a 2,6 en cerca de 20 días.

En esas conversaciones, las marcas que conversan a partir de **valores** y los evidencian de manera clara son las que obtienen una mayor visibilidad. Para el caso español, Inditex logro picos en las conversaciones cuando comunicó sus acciones y donaciones en apoyo a la crisis. El 33% de los españoles reconocen sus aportes a la crisis (producción de material sanitario, importación de insumos, mantenimiento de los trabajadores, etc.). La segunda empresa del ranking de reconocimiento fue Mercadona (10%) a una diferencia sustancial de 3:1.

La correlación positiva entre la comunicación sobre los aportes a la crisis y la reputación de las empresas mencionado anteriormente (el **impacto en la reputación** para las empresas que dieron a conocer sus iniciativas aumentó un 18,1%, mientras para las que no lo hicieron se redujo en 2 puntos) señala la importancia de avanzar en este sentido.

D

Los campos de  
liderazgo en la  
reputación de  
las empresas  
colombianas



En los tiempos de crisis post COVID-19 las organizaciones empresariales y las instituciones se juegan un espacio en el reconocimiento reputacional. Se trata de un escenario que va a producir **cambios relevantes** sobre la percepción de las empresas, una especie de proceso de **reacomodación de los status sobre la reputación**. ¿Cuáles son entonces los principios a partir de los cuales se puede construir una reputación en el nuevo contexto?



1

## OFERTA CORPO- RATIVA

El propósito  
empresarial en  
el escenario  
COVID

El primer paso es la **redefinición de la oferta empresarial y su aporte a la crisis social y económica** generada por la pandemia. Las empresas están viviendo en ese entorno y esa nueva realidad debe redefinir el Mega de las organizaciones y su contribución en la solución a la problemática.

- La reputación, que es una respuesta al comportamiento empresarial, debe estar basada en **realidades**. Es fundamental que las compañías ajusten su **objetivo empresarial** a la nueva realidad que supone el cambio de palancas de aporte reputacional. La oferta de servicio y producto será valorada en la medida en que se puedan visibilizar otras palancas de reputación.
- Las audiencias están altamente sensibles a las **acciones reales** que las organizaciones empresariales hagan para apoyar las soluciones a la crisis. Esas acciones deberán estar planeadas y estructuradas en el objetivo de negocio. No se trata en este caso de acciones de RSC, el foco de la estrategia es la **sostenibilidad** del negocio hacia el futuro.
- En el nuevo contexto, valores reputacionales como el **compromiso con la sociedad** o la **dimensión laboral** han empezado a ser más importantes en la construcción de la confianza corporativa. Lo que las empresas hagan en descubrir las nuevas palancas de cimentación y definir acciones que aporten en ese sentido, es clave.
- Una gestión con **impacto social** es un mandato en las actuales circunstancias. Esa evolución del propósito de negocio y su conexión con la nueva realidad social permitirá la consolidación del **imaginario reputacional**. En las actuales circunstancias, las personas buscarán (comportamientos de apoyo) empresas que demuestren su compromiso con el entorno social y económico.

# 2

## ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Redefinir el objetivo central de la comunicación

Una vez ajustado el propósito corporativo y los valores que lo sostienen, actuar de **forma rápida y coherente** permitirá el reconocimiento reputacional. La comunicación es la **herramienta estratégica** clave en este contexto. Quien no comunique no logrará el impacto positivo en su reputación.

- El impacto de la reputación en las empresas que comunican sus acciones es enorme. Lo anterior determina un reenfoque de la estrategia de comunicación corporativa. Es obvio que ante un ajuste del propósito de negocio, las comunicaciones se dirijan a **contarle a sus audiencias** (que deben ser priorizadas nuevamente), las **acciones concretas** que la compañía realice en el entorno de la crisis.
- La estrategia de comunicación debe tener en cuenta ese nuevo propósito para tener éxito. Contar cómo desde la organización se interpreta el entorno, cómo define acciones de resiliencia para la compañía y para sus grupos de interés, y tanto el **propósito central** de la **estrategia de comunicaciones** como los **objetivos estratégicos** con los que se despliega, deben alinearse a la nueva necesidad del negocio en tiempos de crisis.
- Muchas de las cifras disponibles dan cuenta de un principio básico: **el que comunica las iniciativas empresariales respecto del “nuevo normal” obtiene impactos muy positivos en su reputación.** La comunicación, aunque siempre lo ha sido, resulta hoy más que nunca una herramienta clave en la gestión del negocio. Los Comités de Dirección deben tenerla como una de las herramientas más útiles en la situación de crisis.

# 3

## CONTENIDOS NUEVOS

El nuevo  
mensaje  
corporativo

La agenda de contenidos ha cambiado. Las conversaciones empresariales deben tener en cuenta la **alta expectativa** de la sociedad por saber su aporte en la crisis, más allá de superar la pandemia y mantenerse en el negocio, el **liderazgo social de las empresas** es un factor clave de la gestión de contenidos.

- Frente a un ambiente donde se conjugan dos elementos primordialmente, la incertidumbre y el miedo [Polimétrica Cifras y Conceptos 2020], las empresas deben orientar su comunicación en contar las “nuevas formas de operar” en la que se identifican 3 elementos clave.
- En primer lugar, toda la comunicación de los esfuerzos que hacen las empresas para la **preservación de los empleos y para el cuidado de los empleados**. La comunicación a los empleados es un “mínimo vital” de las comunicaciones y esto supone elevar la importancia del grupo de interés interno. La estrategia deberá entonces contener un robusto plan de **comunicación interna muy transparente** que incluya las nuevas formas de trabajo digital.
- En segundo lugar, la comunicación para evidenciar el interés por generar un **impacto social positivo** es decisiva.

La sociedad colombiana espera acciones de sus empresas (la mitad de la población colombiana está ocupada, más de la mitad formalmente), tiene la expectativa de liderazgo del sector empresarial no solo en lo relacionados con el ámbito laboral, sino a partir del aporte que pueden hacer en la **solución de los problemas sociales y económicos** que seguirán a la crisis.

- En tercer lugar, la **comunicación sobre los aportes a la crisis** determinan diferenciación. Para mencionar solo algunos casos, las iniciativas rápidas de Arturo Calle, Crepes y Waffles, el Grupo Aval o Technoglass, las ponen a la delantera del imaginario de las empresas que se ajustaron de forma rápida y “arrimaron el hombro” en la coyuntura. Seguramente, esas empresas lograrán una conexión emocional positiva en el futuro próximo que se traducirá en **actitudes de apoyo**.

# 4

## ESTRATEGIA DE CANALES

La sociedad se ha volcado a los **medios tradicionales** en la crisis. Tanto en audiencias como en impacto, los medios de comunicación tradicionales son los canales elegidos para informarse. La **credibilidad de las redes se desplomó** en las primeras semanas de la pandemia y esa nueva condición debe ser tenida en cuenta para la comunicación empresarial.

- La producción de contenidos del sector empresarial debe privilegiar en esta crisis el uso de los medios de comunicación tradicionales. Allí está la **credibilidad**. La televisión, la radio y la prensa están siendo consultados, pero sobre todo, están generando la legitimidad que se requiere en los momentos críticos.
- Una vez ajustados los nuevos mensajes, la estrategia de comunicación debe desplegarse en medios de comunicación tradicional si se quiere generar el efecto adecuado de contar lo que se hace **sin sonar aprovechado** y siendo creíble.
- Los medios están demandando mucha más información en la actual coyuntura y el espacio del sector empresarial está abierto si su mensaje se alinea con los valores de solidaridad, sensibilidad y responsabilidad que amerita el entorno. Hay una **convergencia de situaciones** que deben ser aprovechadas: alta solicitud de contenidos, la credibilidad se ha desplazado hacia medios tradicionales y las empresas tienen la necesidad de comunicar todas sus acciones en la crisis.

La búsqueda de escenarios de credibilidad

# 5

## MEDICIÓN DE RESPUESTAS

Lectura de los grupos de interés

La experiencia asiática y europea muestra cómo las empresas líderes están leyendo el entorno y actuando en consecuencia. **Monitorear de forma permanente el impacto y alcance de las comunicaciones corporativas** y su impacto social permite identificar de forma anticipada las tendencias y oportunidades para las empresas.

- Para conocer el impacto de las decisiones tomadas y la efectividad de la estrategia de comunicación, la **medición en tiempos de crisis** resulta prioritaria. El entorno está **cambiando** de forma vertiginosa y algunos actores que empezaron la pandemia sufriendo efectos contrarios se han podido recuperar y viceversa.
- Hay dos dimensiones de la medición que se deben tener en cuenta en la actual coyuntura. En primer lugar el **entorno social** cambiante que emite señales de forma permanente que deben ser conocidas a tiempo en el desarrollo de estrategia corporativa de alto impacto. En segundo lugar, las **métricas asociadas al impacto de la estrategia de comunicación** que pueden verificar lo que fue eficiente y lo que puede ser mejorado.
- En este capítulo de medir, la oportunidad de fortalecer las métricas no financieras o intangibles resultará muy útil en el proceso de gestión de la reputación.



**Speak** vino al mundo para crear valor a partir de la **reputación**. Una experiencia de muchos años, en muchos sectores empresariales, a partir de muchas vivencias, nos permitió madurar la idea de apoyar a las organizaciones empresariales a utilizar el valor de la reputación para conseguir su estrategia de negocio y para definir con claridad su oferta a la sociedad.

La visión de Speak está orientada en concretar el **valor intangible** de las organizaciones empresariales privadas y públicas. Speak apoya a las organizaciones a generar reputación, entendida como la relación entre audiencias y entidades producto de una conexión emocional basada en el beneficio común.



Consultoría de Reputación  
Leonardo García Suarez | Socio Senior  
lgarcia@speakrep.co | www.speakrep.co

# LA REPUTACIÓN CORPORATIVA EN EL MUNDO DEL **COVID-19**



Elementos que los equipos directivos deben tener en cuenta para el fortalecimiento de la reputación con sus grupos de interés clave

Abril de 2020