

BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RIESGOS



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA



Auditoría Interna del riesgo reputacional

El INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA es una asociación profesional fundada en 1983, cuya misión es contribuir al éxito de las organizaciones impulsando la Auditoría Interna como función clave del buen gobierno. En España cuenta con más de 3.500 socios, auditores internos en las principales empresas e instituciones de todos los sectores económicos del país.

LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO es el laboratorio de ideas del Instituto de Auditores Internos de España sobre gobierno corporativo, gestión de riesgos y Auditoría Interna, donde participan más de 150 socios y profesionales técnicos expertos.



AUDITORÍA
INTERNA



OBSERVATORIO
SECTORIAL



PRÁCTICAS DE BUEN
GOBIERNO



BUENAS PRÁCTICAS
EN GESTIÓN DE RIESGOS

El laboratorio trabaja con un enfoque práctico en la producción de documentos de buenas prácticas que contribuyan a la mejora del buen gobierno y de los sistemas de gestión de riesgos en organizaciones de habla hispana. Además de desarrollar contenido, fomenta el intercambio de conocimientos entre los socios.

ENCUENTRA TODOS LOS DOCUMENTOS DE LA FÁBRICA EN www.auditoresinternos.es



Auditoría Interna del riesgo reputacional

Abril 2025

MIEMBROS DE LA COMISIÓN TÉCNICA

COORDINACIÓN:

Patricia Encinas Muñoz, CIA, CRMA, COSO CI. REPSOL.

Ángel Alloza. CORPORATE EXCELLENCE.

Francisco Cabadés Rumbeu, CIA, COSO ERM, COSO CI, CESCO.
F.U. SAN PABLO CEU.

Ana Cendón Cubero, CIA, CRMA, CESCO. PWC.

Loreto de la Loma Zaragoza, CIA, CRMA, CCSA. MAPFRE.

Pilar Diz García, COSO CI, COSO ERM. TELEFÓNICA.

Gonzalo García-Liñán Fragero. BDO.

Encarnación Jurado Cano. DELOITTE.

Sonia Lagares Viqueira, CIA, CRMA. GRUPO FERRER.

Oriol Otero Cabanillas, CESCO, ICFP. CRITERIA CAIXA.

Marta Sánchez Abad, ROAC, COSO CI. BANCO SABADELL.

Marta Sánchez Jiménez. RSM SPAIN.

Tomás Ricardo Soto García, CIA, CRMA, CFE. IBERDROLA.

Marisa Yepes Martínez, ROAC, CFE, CESCO. TWC FINANCIAL
SERVICES.

Instituto de Auditores Internos de España

Santa Cruz de Marcenado, 33 · 28015 Madrid · Tel.: 91 593 23 45 · Fax: 91 593 29 32 · www.auditoresinternos.es

ISBN: 978-84-129298-5-0

Maquetación: desdezero, estudio gráfico

Propiedad del Instituto de Auditores Internos de España. Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra, siempre que no sea con finalidades comerciales, y siempre que se reconozca la autoría de la obra original. No se permite la creación de obras derivadas.

En la actualidad, la reputación se ha convertido en un activo esencial para las organizaciones, influyendo en su éxito y sostenibilidad. La gestión del riesgo reputacional se configura como un elemento clave, ya que la percepción de los *stakeholders* puede impactar significativamente en la empresa. Auditoría Interna, con su independencia y objetividad, desempeña un papel fundamental en la supervisión y mejora en los procesos establecidos para la identificación y gestión de este riesgo, contribuyendo de esta forma a la imagen corporativa y el fortalecimiento de la confianza de los grupos de interés.

Las organizaciones no solo compiten en términos financieros, sino también en la construcción y mantenimiento de la confianza de sus *stakeholders*. Una reputación sólida atrae clientes, talento e inversión, facilitando el crecimiento y reduciendo algunos costes. Dado que cada grupo de interés percibe la reputación de manera distinta, su gestión debe basarse en pilares como la innovación, los resultados financieros, su responsabilidad social o el buen gobierno, asegurando la coherencia entre lo que se comunica y lo que realmente se hace.

Dado que el riesgo reputacional se origina más en la percepción que en hechos concretos, se subraya la importancia de una comunicación estratégica y una gestión coherente de la reputación. Para abordar este riesgo de manera integral, el documento propone un sistema basado en el marco COSO ERM, que actúa sobre una serie de dimensiones clave e incluye metodologías para identificar, evaluar y priorizar los riesgos, así como algunas directrices para su monitorización y reporte.

Auditoría Interna juega un rol relevante en la evaluación del riesgo reputacional, proporcionando aseguramiento y asesoramiento a los Órganos de gobierno y a la Dirección en este ámbito. En este sentido, se puede auditar el sistema de gestión de riesgos en su conjunto o centrarse en aspectos específicos, revisando eventos que pudieran afectar a la reputación o integrando pruebas en el marco de las auditorías sobre otros procesos. Para ello, el documento facilita una propuesta de programa de trabajo que puede servir de referencia para auditar la gestión de la reputación, estructurado en dimensiones clave, y con algunas pruebas específicas de utilidad para evaluar su eficacia.



Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	6
INTRODUCCIÓN	7
La economía de la reputación y los intangibles	7
¿Qué es la reputación?	9
Dimensiones reputacionales	13
¿Qué es el riesgo reputacional?	15
Beneficios de la gestión del riesgo reputacional	17
SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL	17
Gobierno y cultura del riesgo reputacional	18
Estrategia y objetivos del riesgo reputacional	19
Desempeño: la gestión del riesgo reputacional	21
Evaluación y revisión de los riesgos reputacionales	26
Información, comunicación y reporte del riesgo reputacional	27
AUDITORÍA INTERNA DEL RIESGO REPUTACIONAL	28
Rol de Auditoría Interna	28
Beneficios de la auditoría interna del riesgo reputacional	30
Tipos de trabajos y revisiones de Auditoría Interna	31
Objetivos y alcance de una auditoría interna del riesgo reputacional	32
ANEXO I · PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA SEGÚN LOS COMPONENTES DE COSO	36
ANEXO II · PROGRAMA DE TRABAJO PLANTEADO POR DIMENSIONES Y ATRIBUTOS	39
BIBLIOGRAFÍA	44



Resumen Ejecutivo

En el entorno actual, donde la información fluye de manera instantánea y la percepción pública se configura en tiempo real, la reputación de cualquier organización se ha convertido en un activo intangible de vital importancia. **El riesgo reputacional es, por tanto, un factor crítico que las organizaciones deben considerar en su estrategia y en la propia gestión.** Auditoría Interna, con su independencia y objetividad, juega un papel fundamental en la identificación, evaluación y gestión del riesgo reputacional, protegiendo la imagen y el valor de la empresa, aumentando la confianza de los diferentes *stakeholders* y mejorando su desempeño general.

En el presente documento se expone, en primer lugar, cómo en la actualidad las organizaciones no sólo compiten en dimensión, tamaño o variables de tipo financiero, sino también por obtener y conservar el respeto, la admiración y la confianza de sus grupos de interés, que son cruciales para garantizar el éxito, los resultados recurrentes y la sostenibilidad de cualquier organización a lo largo del tiempo. La reputación y la buena gestión de los intangibles atrae consumidores, capital, talento, facilita la internacionalización, reduce los costes de transacción y fortalece y protege el negocio. Se destaca que **existe una reputación diferente por cada *stakeholder***, ya que los juicios y percepciones que se generan son diferentes en función de cada uno de ellos y que la reputación se puede proteger o fortalecer actuando sobre los pilares o dimensio-

nes racionales (oferta comercial, innovación, empleados, resultados financieros, calidad de la gestión, medioambiente, social y buen gobierno) que son la palanca de gestión proactiva que tienen las organizaciones para mantener o incrementar esa reputación global o impresión general.

El riesgo reputacional se puede definir como «la exposición a la incertidumbre de resultados como consecuencia de eventos que puedan afectar negativamente a la percepción que los *stakeholders* tienen de una organización». Se señala que este riesgo surge de la percepción, y no necesariamente de la realidad. Por tanto, construir una reputación sólida, y generar confianza y legitimidad, requiere de una coherencia absoluta entre lo que se dice (*lo que se comunica y lo que otros comunican*) y lo que se hace realmente, (*es decir, las experiencias que se entregan través de todos los puntos de contacto que tiene y debe gestionar una organización*). De ahí la importancia que adquiere la comunicación en el proceso de gestión de la reputación y la generación de percepciones favorables.

A continuación, en el apartado 2, partiendo de la premisa de que el riesgo reputacional no se debe tratar de forma aislada ya que está vinculado a otros riesgos que la organización enfrenta, **se presenta una propuesta de un sistema de gestión del riesgo reputacional basado en el marco internacional COSO ERM 2017.** En particular, se plantea gestionar



el riesgo reputacional actuando sobre las 8 dimensiones que soportan la reputación de la organización. Con este fin, se presenta una metodología para identificar, evaluar y priorizar los riesgos clave cuya materialización pueda tener un impacto sobre la misma, desde la perspectiva de diferentes *stakeholders*. Se concluye este apartado con directrices de actuación respecto de la monitorización y reporting del riesgo reputacional.

En el apartado 3, se desarrolla el rol de la función de Auditoría Interna respecto a este riesgo. Auditoría Interna proporciona aseguramiento, y puede asesorar, a los Órganos de Gobierno de la Organización y a la Alta Dirección, facilitando información y recomendaciones para la mejora de los procesos y toma de decisiones relacionadas con el riesgo reputacional de la Organización. En particular, la independencia y objetividad de Auditoría Interna permiten mejorar y fortalecer los procesos internos para identificar y evaluar los riesgos reputacionales, así como para la definición de una respuesta y monitorización de estos.

Dentro de una misma organización, la función de auditoría interna puede abordar diversas

estrategias en relación con el riesgo reputacional. Estas pueden abarcar la realización de trabajos de aseguramiento del sistema de gestión del riesgo reputacional en su totalidad o focalizada en aspectos específicos, ofrecer servicios de asesoramiento (con los resguardos para mantener su independencia y objetividad), realizar auditorías de eventos concretos que afecten la reputación, o incluir pruebas específicas sobre el riesgo reputacional al revisar otros procesos y riesgos de la compañía.

Finalmente, se presenta, a título de ejemplo, un posible programa de trabajo para la auditoría del sistema de gestión del riesgo reputacional, el cual propone pruebas destinadas a evaluar cada uno de sus componentes. Como parte de esta evaluación, un método para auditar la gestión de la reputación por parte de una organización puede implicar revisar cómo maneja las distintas dimensiones y atributos sobre los que se fundamenta, para lo que se ha desarrollado un programa de trabajo con potenciales pruebas de auditoría, estructurado por dimensiones, que se incluye como Anexo II en este documento.

Auditoría Interna
puede contribuir
facilitando
información y
recomendaciones
para la mejora de
los procesos y
toma de
decisiones sobre
el riesgo
reputacional.



Introducción

LA ECONOMÍA DE LA REPUTACIÓN Y LOS INTANGIBLES

Los últimos 25 años han traído un incremento exponencial del interés corporativo por los intangibles. Hoy en torno al 50% del valor em-

presarial reside en los intangibles, una cifra que alcanza hasta el 80% en algunos sectores de actividad. La consolidación de esta

La reputación tiene impacto directo en la generación y protección de valor empresarial.

tendencia ha llevado a un cambio de paradigma denominado como la economía de la reputación y de los intangibles¹.

Son muchas las características de esta nueva etapa que está transformando la forma en la que trabajamos y vivimos, como la integración de la inteligencia artificial, el internet de las cosas, la innovación y cambios constantes, la transición hacia fuentes de energía más limpias, etc. Pero si algo caracteriza este nuevo entorno es el incremento constante que acelerará aún más del peso de los intangibles en el valor y en el riesgo empresarial. Se trata de un nuevo contexto en el que los intangibles no paran de crecer en valor y criterios de inversión. Tanto es así que algunos investigadores lo califican como la 5ª Revolución Industrial².

La reputación se ha convertido en uno de los recursos más prometedores para la gestión empresarial, dado el impacto directo que tiene en la generación y protección de valor empresarial³. De hecho, el riesgo reputacional se ha convertido en uno de los principales riesgos al que se enfrentan las organizaciones⁴.

Existen cuatro grandes características que hacen que la reputación corporativa se haya convertido en un recurso estratégico tan importante para el éxito de las organizaciones en el largo plazo:

1. Su capacidad para reducir la incertidumbre y favorecer la toma de decisiones.

Cuanto mejor reputación, menor incertidumbre sobre el futuro de una organización, lo que permite predecir su comportamiento y facilitar la toma de decisiones.

2. Su capacidad de autogeneración. La reputación nace y empieza a construirse desde el primer momento en el que una organización existe y se relaciona. Es decir, la reputación siempre está ahí y afecta a todos; de ahí la necesidad de aprender a gestionarla. Si es positiva, la reputación será fuente de generación de valor, pero si es negativa, impactará de lleno en los niveles de legitimidad y credibilidad, condicionando el desempeño y la perdurabilidad en el tiempo de las organizaciones.

3. Su capacidad para ser gestionada proactivamente. Aunque la reputación se crea en la mente de los distintos grupos de interés, se puede influir en ella si se conocen y gestionan los pilares que construyen y protegen la reputación. Para fortalecer la reputación y mitigar los riesgos, se tiene que procurar un comportamiento coherente y entregar experiencias excelentes en las dimensiones más relevantes para los grupos de interés.

4. Su capacidad para guiar e impulsar la transformación, la cohesión interna y favorecer procesos de mejora continua. El rol transformador de la reputación es uno de los aspectos más importantes. Su gestión implica someterse a la evaluación y

1. Brand Finance. *Global Intangible Financial Tracker*, 2023.

2. Brand Finance. *Global Intangible Financial Tracker*, 2023.

3. Carreras, E.; Alloza, A. & Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. <https://www.corporateexcellence.org/recurso/manual-de-reputacion-corporativa-la-economia-de/27f773bc-6ca7-918b-0ffe-78145a4140a1>

4. ECIIA. *Risk in focus 2025*, 2024

escrutinio de los grupos de interés, lo que permite identificar los *gaps* entre lo que la compañía es, lo que hace y cómo es percibida.

La reputación como disciplina de gestión

La reputación corporativa como disciplina de gestión tuvo su punto de partida en la crisis reputacional de finales del siglo XX. El caso de Enron y Arthur Andersen fue su máximo exponente y provocó que por primera vez los empresarios de todo el mundo se dieran cuenta de que la reputación mal gestionada puede hacer desaparecer una empresa.

En la actualidad, las organizaciones no sólo compiten por dimensión, tamaño o variables de tipo financiero, sino por obtener y conservar el respeto, la admiración, la empatía y la confianza de los grupos de interés, que son los máximos responsables de garantizar el

éxito, los resultados recurrentes y la sostenibilidad de cualquier organización a lo largo del tiempo. La reputación y la buena gestión de los intangibles atrae consumidores, capital, talento, facilita la internacionalización, reduce los costes y fortalece y protege el negocio. La confianza y apoyo de sus *stakeholders*⁵ depende de la capacidad de la organización para responder e integrar en su gestión sus expectativas y percepciones, juicios y evaluaciones que cada vez son más exigentes.

Como referencia al marco de la gobernanza de las organizaciones, el *Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas* de la CNMV⁶ incluye dentro de las competencias de la Comisión de Auditoría en relación con la supervisión de los sistemas de control y gestión de riesgos, una mención expresa a los riesgos reputacionales enfatizando así la relevancia de este tipo de riesgos para las organizaciones.

Una adecuada reputación atrae consumidores, capital, talento y otras ventajas que fortalecen y protegen al negocio.

¿QUÉ ES LA REPUTACIÓN?

La reputación corporativa hace referencia al «conjunto de evaluaciones colectivas (juicios y valoraciones), suscitadas por la organización (por la percepción de su comportamiento y experiencias) en sus grupos de interés. Una buena reputación da lugar a un sentimiento de admiración, estima, confianza, respeto y propensión a recomendar la empresa y sus productos y servicios. Este sentimiento o re-

putación global cristaliza en “actitudes” que se convierten en comportamientos favorables como comprar o contratar productos, invertir, atraer y retener talento, otorgar el beneficio de la duda en caso de crisis, recibir un mejor trato por parte de los reguladores, hablar bien (*advocacy*), recomendar y prescribir a amigos y familiares»⁷.

5. Los *stakeholders* o grupos de interés son personas, grupos u organizaciones que tienen un interés o se ven afectados por las acciones, objetivos y/o políticas de una organización. Cada organización cuenta con sus propios *stakeholders* y algún área o áreas que lideren la identificación de los mismos (por ejemplo, Sostenibilidad, Comunicación, Relación con *Stakeholders*).

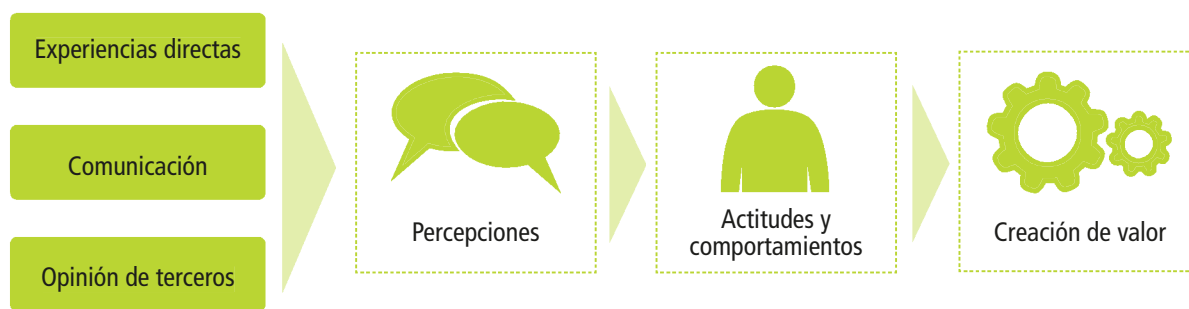
6. CNMV. *Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas*. Junio 2020.

7. Carreras, E.; Alloza, A. & Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. <https://www.corporateexcellence.org/recursos/manual-de-reputacion-corporativa-la-economia-de/27f773bc-6ca7-918b-0ffe-78145a4140a1>

En el proceso de construcción de la reputación y en la generación de esas percepciones que desencadenan actitudes y apoyo de los *stakeholders* confluyen tres elementos principales:

- la experiencia directa del usuario cuando entra en contacto con una organización o consume un servicio o producto de la misma;
- la narrativa y comunicación de la propia organización; y
- el discurso compartido por terceros en torno a la vivencia positiva o negativa sobre la organización; es decir, lo que otros dicen acerca de una organización incluyendo a todos los *stakeholders* y a las publicaciones de rankings, premios y evaluaciones realizadas por expertos.

GRÁFICO 1. PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE LA REPUTACIÓN



Fuente: Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership adaptado de The RepTrak Company

La reputación cuenta con dos componentes: el **emocional** (que hace referencia a la reputación global y responde, en palabras de Daniel Kahneman, premio Nobel de Economía, al pensamiento rápido y no semántico) y la **reputación racional** (pensamiento lento y semántico) que evalúa el desempeño concreto en las dimensiones o pilares que construyen la reputación global⁸. Aunque tanto lo emocional como lo racional afecta a las actitudes y comportamientos, es el componente emo-

cional el que dispara los comportamientos favorables o negativos. Es decir, que sin ese componente emocional, no habrá comportamientos, tal y como ha quedado demostrado por investigaciones en el campo de la neurociencia⁹.

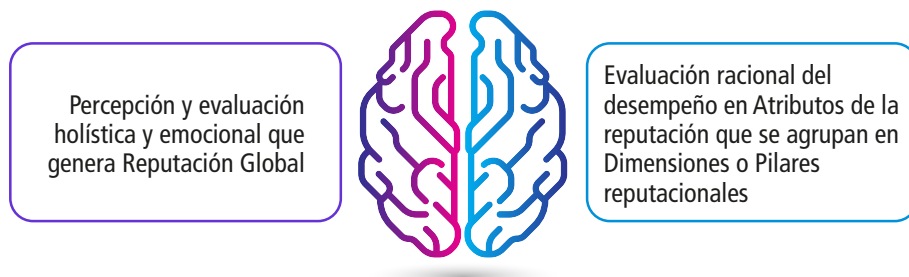
Cabe destacar que **existe una reputación diferente por cada *stakeholder***, ya que los juicios y percepciones que se generan son diferentes en función de cada uno de ellos, aunque todos los *stakeholders* evalúan utilizando

8. Carreras, E.; Alloza, A. & Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. <https://www.corporateexcellence.org/recurso/manual-de-reputacion-corporativa-la-economia-de/27f773bc-6ca7-918b-0ffe-78145a4140a1>

9. Universidad Jaume I. *La reputación global corporativa y la equivalencia métrica de los índices de medición: una propuesta empírica a partir del análisis del índice ReprtrakTM Pulse*, 2015. <https://www.tesisenred.net/handle/10803/670185?show=full>

GRÁFICO 2. COMPONENTES DE LA REPUTACIÓN

Percepción · Juicio · Evaluación · Actitud · Comportamiento



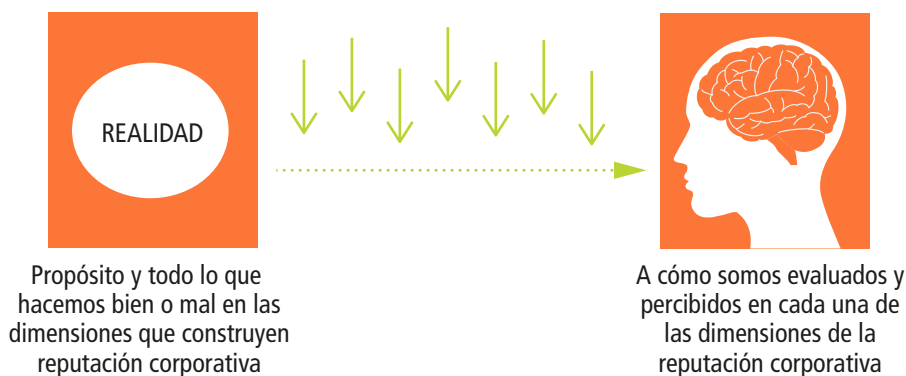
Fuente: Universidad Jaume I. *La reputación global corporativa y la equivalencia métrica de los índices de medición: una propuesta empírica a partir del análisis del índice RepraktM Pulse*, 2015¹⁰

el mismo marco mental de dimensiones o pilares reputacionales. Por ello, es clave definir y priorizar muy bien los *stakeholders* en la hoja de ruta de la gestión de la reputación para ayudar a mejorar a la organización en lo que consideran más relevante sus grupos de interés.

El análisis de las brechas de percepción o *gaps* entre la realidad y la realidad percibida (que es la que realmente importa, al ser la promotora de los comportamientos), permite gestionar y tomar decisiones para reducir las brechas, e identificar oportunidades para fortalecer la reputación, así como los orígenes del riesgo reputacional.

Priorizar los grupos de interés y analizar posibles brechas entre la realidad y su percepción por parte de los mismos son clave en la gestión del riesgo reputacional.

GRÁFICO 3. LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA



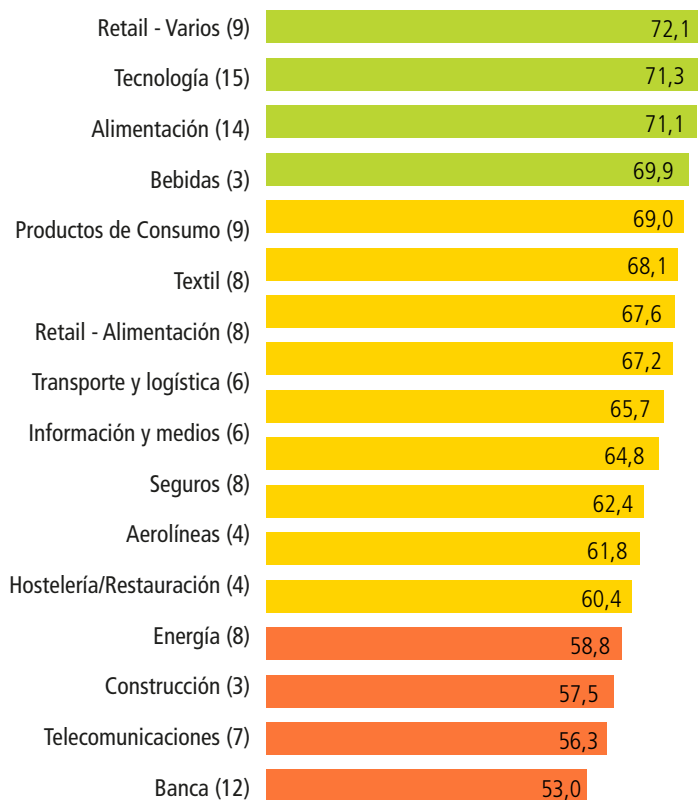
Fuente: Carreras, E.; Alloza, A. & Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*¹¹

10. Accesible a través el siguiente enlace: <https://www.tesisenred.net/handle/10803/670185?show=full>

11. <https://www.corporateexcellence.org/recurso/manual-de-reputacion-corporativa-la-economia-de/27f773bc-6ca7-918b-0ffe-78145a4140a1>

La reputación de los sectores de actividad es la referencia para fijar objetivos reputacionales realistas. Cada sector de actividad tiene una reputación diferente y es muy estable. El objetivo reputacional realista es convertirse en el líder en reputación dentro de cada sector de actividad y no pretender batir la reputación de otros sectores.

GRÁFICO 4. VALORACIÓN DE LA REPUTACIÓN POR SECTORES



Fuente: The RepTrak Company, resultados para España - año 2023

La praxis académica y empresarial ha permitido demostrar que la reputación debe ser considerada como una «actitud» que cristaliza en comportamientos¹² y que su gestión re-

quiere tener en cuenta las siguientes premisas:

- **La reputación no es estática:** evoluciona con el tiempo como la organización y su entorno, de la misma forma que lo hacen las expectativas y juicios de sus grupos de interés, que son siempre más exigentes.
- **La reputación es un sentimiento firme** de confianza, admiración, respeto, y buenas sensaciones.
- **La buena reputación** desencadena actitudes y comportamientos favorables que permiten crear y proteger el valor organizativo.
- **La reputación es transversal.** Asegurarse una relación de confianza con todos los *stakeholders* requiere construir una experiencia de marca coherente, consistente y relevante a través de todos los puntos de contacto con los grupos de interés. Por tanto, la gestión de la reputación es responsabilidad de toda la organización y todos los empleados son embajadores, constructores y defensores de la reputación corporativa.
- **Para construir una reputación sólida y resiliente** es esencial ser consistentes y mantener una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, es decir, entre las promesas y las experiencias reales que se entregan a los *stakeholders* a través de cada uno de los puntos de contacto con los mismos.
- **La buena reputación impacta directamente en la estrategia y los objetivos de negocio.** Las organizaciones más avanzadas usan la medición proactiva de su reputa-

12. Carreras, E.; Alloza, A. & Carreras, A. (2013). Reputación corporativa. <https://www.corporateexcellence.org/recurso/manual-de-reputacion-corporativa-la-economia-de/27f773bc-6ca7-918b-0ffe-78145a4140a1>

ción para detectar oportunidades y mitigar posibles riesgos reputacionales.

Por otro lado, se distinguen 2 tipos de factores de riesgo reputacional:

- **Factores internos**, incluyendo el impacto reputacional derivado de una inadecuada gestión por parte de la Dirección o los empleados generado hacia fuera de la organización, así como el impacto reputacional

derivado de mantener relaciones de negocio con clientes o proveedores de inadecuada reputación.

- **Factores externos**, incluyendo los factores de riesgo reputacional que provienen del exterior, como son los derivados de campañas mediáticas que contribuyan a un deterioro de la reputación de la organización o de su sector (a modo de ejemplo, a través de *fake news*, bulos o acciones colectivas).

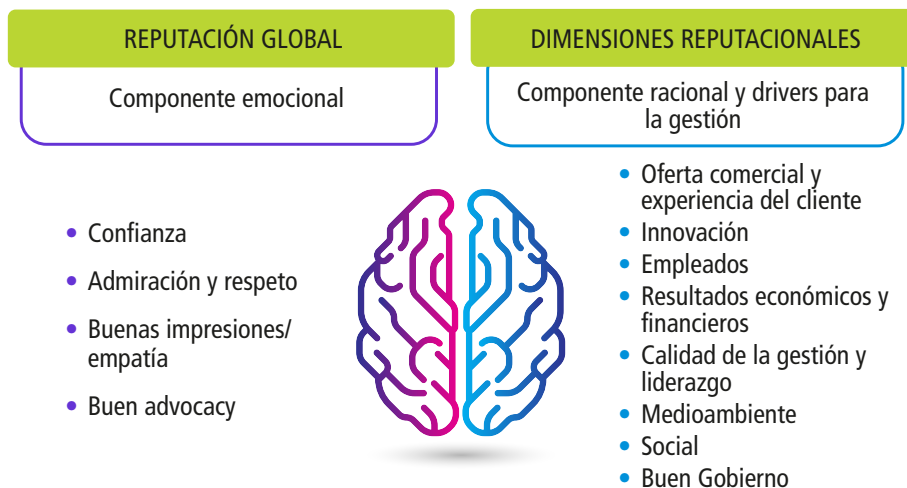
La gestión de la reputación consiste en mejorar la gestión en las dimensiones que construyen dicha reputación.

DIMENSIONES REPUTACIONALES

El componente emocional de la reputación global es un sentimiento agregado de respeto, admiración, estima, confianza y las ganas de hablar bien de una organización por parte de sus grupos de interés (*advocacy*). Para activarlo y conseguir una buena reputación global se tiene que actuar sobre el componente racional, entregando experiencias excelentes en las dimensiones reputacionales más importantes para los grupos de interés y sobre las

que se es percibido y juzgado. Es decir, la reputación global se puede proteger o fortalecer actuando sobre los pilares o dimensiones racionales que son la palanca de gestión proactiva del componente racional que tienen las organizaciones para mantener o incrementar esa reputación global o impresión general. Por lo tanto, la gestión de la reputación consiste en mejorar la gestión en las dimensiones que construyen la reputación.

GRÁFICO 5. REPUTACIÓN GLOBAL Y DIMENSIONES REPUTACIONALES



Fuente: adaptado de The RepTrak Company y KANTAR

Distintas organizaciones de referencia en medición de la reputación han definido sus propios modelos para su gestión. Entre los mismos, se incluyen los siguientes:

- Modelo de Reptrak de The RepTrak Company.
- Modelo eMotionRep de KANTAR.
- MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa).

- World´s Most Admired Companies de Korn Ferry y Fortune (WMA).
- Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership.

Partiendo de estas referencias, se ha definido un modelo utilizado a lo largo de este documento, que se basa en 8 dimensiones y 34 atributos sobre los que se construye la reputación, y que se detalla a continuación.

DIMENSIONES	ATRIBUTOS
 OFERTA COMERCIAL Y EXPERIENCIA DE CLIENTE	- Buen servicio al cliente (Kantar) - Claridad en la comunicación comercial (Kantar) - Buena relación calidad precio (Kantar y Reptrak) - Calidad de productos y servicios (Kantar, Reptrak, MERCO, WMA) - Satisfacción de necesidades de los clientes (Reptrak) - Respuesta de calidad, servicio postventa y reclamaciones (Reptrak)
 INNOVACIÓN	- Empresa que marca tendencias (Kantar) - Empresa innovadora (Reptrak, MERCO, WMA) - Fácil adaptación al cambio (Reptrak) - Lanzamiento de productos y servicios innovadores (Reptrak)
 EMPLEADOS	- Cultura fuerte e implantada (Corporate Excellence) - Propósito Corporativo claro e implantado (Corporate Excellence) - Generación de empleo de calidad (Kantar) - Salarios justos (Reptrak) - Igualdad de oportunidades y políticas de inclusión (Corporate Excellence) - Bienestar de los empleados (Reptrak) - Cuidado emocional y de salud mental empleados (Corporate Excellence) - Empleados satisfechos y comprometidos (WMA y Corporate Excellence)
 RESULTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	- Trayectoria creciente (Kantar y Reptrak) - Buenos resultados (Reptrak y MERCO) - Rentabilidad (Reptrak) - Solidez y solvencia (Kantar, Reptrak, WMA) - Creación de valor en el largo plazo (WMA y Corporate Excellence) - Distribución del valor de forma equilibrada entre todos sus grupos de interés (Corporate Excellence)

DIMENSIONES	ATRIBUTOS
 CALIDAD DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO	- Buena gestión (Kantar y WMA) - Excelencia directiva (Kantar) - Visión clara de su futuro (Reptrak) - Líder respetado y con buena reputación (Corporate Excellence)
 MEDIOAMBIENTE	- Responsable con el medio ambiente (Kantar)
 SOCIAL	- Impacto positivo en la sociedad (Kantar y Reptrak) - Apoyo a causas sociales (Reptrak)
 BUEN GOBIERNO	- Comportamiento ético (Kantar, Reptrak, MERCO) - Uso responsable del poder (Reptrak) - Organización abierta y transparente (Reptrak)

A este respecto, un enfoque para auditar como gestiona una organización su reputación puede incluir la revisión de la gestión que realiza de las dimensiones y atributos sobre

las que se construye, tal y como se detalla en el Anexo II de este documento que incluye un programa de trabajo con potenciales pruebas de auditoría planteado por dimensiones.

¿QUÉ ES EL RIESGO REPUTACIONAL?

Comprender la reputación **requiere entender también el riesgo reputacional**, desarrollar una estrategia que facilite su gestión e, incluso, tratar de transformar este tipo de riesgo en una oportunidad de negocio beneficiosa, ya que cuando una organización es capaz de gestionar el riesgo reputacional de forma eficaz, aporta valor real a sus magnitudes económico-financieras.

Las organizaciones deben tener presente que si lo que se dice o promete no corresponde con la realidad que se entrega en cada una de las dimensiones en las que se descompone su reputación, se generarán comportamientos desfavorables por parte de sus grupos de interés y, por consiguiente, una pérdida de legitimidad y credibilidad, quedando **expuestas, por tanto, a crisis reputacionales que podrían**

llegar a poner en peligro su propia existencia.

El **riesgo reputacional** se puede definir como *«la exposición a la incertidumbre de resultados como consecuencia de eventos que puedan afectar negativamente a la percepción que los stakeholders tienen de una organización»*.

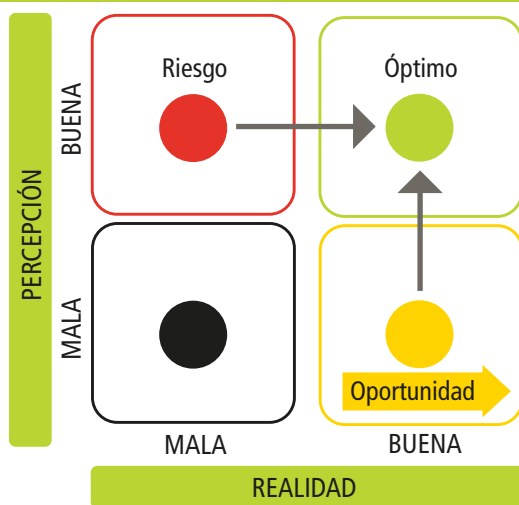
Este riesgo se origina en la percepción, no siempre en la realidad, de forma que para construir una reputación sólida, y generar confianza y legitimidad, se requiere de una coherencia absoluta entre lo que se dice (*lo que se comunica y lo que otros comunican*) y lo que se hace realmente, (*es decir, las experiencias que se entregan a través de todos los puntos de contacto que tiene y debe gestionar una organización*). De ahí la importancia que adquiere la comunicación en el proceso de

gestión de la reputación y la generación de percepciones favorables.

El **gap** que puede existir entre lo que los grupos de interés esperan y perciben y lo que la compañía entrega en forma de comportamiento, constituye **una fuente del riesgo reputacional**.

Tal y como se observa en el gráfico 6, las organizaciones que comunican bien (eje percepción), pero no entregan los comportamientos esperados (eje realidad), serán frágiles frente a las crisis (cuadrante superior izquierdo). Por su parte, las empresas que hacen todo de forma excelente pero no lo comunican adecuadamente (cuadrante inferior derecho) estarían perdiendo todo el potencial de creación y protección del valor que encierra su buen hacer, al no comunicarlo eficazmente, e influir en las percepciones y juicios de valor de sus grupos de interés.

GRÁFICO 6. FUENTES DEL RIESGO REPUTACIONAL
GAP PERCEPCIÓN VS. REALIDAD



Fuente: Corporate Excellence y Esade Business School. Programa GCCO, 2023

La posición óptima es el cuadrante superior derecho, que estaría ocupado por aquellas organizaciones que dicen lo que hacen y hacen lo que dicen. Éstas focalizan «su hacer» en lo que es más relevante para sus grupos de interés, aquello por lo que son juzgadas y evaluadas y que se corresponde con las dimensiones o pilares racionales que construyen la reputación corporativa.

En la actualidad, **gestionar el riesgo reputacional es un imperativo estratégico y ha de situarse dentro del universo de riesgos de una organización**: tanto en la estructura de gestión de riesgos que pueda existir previamente en la entidad, como dentro de la categoría general de riesgos principales de la misma.

Existen tres determinantes fundamentales para la gestión del riesgo reputacional¹³:

1. La brecha reputación-realidad.
2. Los cambios en las creencias, expectativas y percepciones de los *stakeholders*.
3. La falta de un responsable específico del riesgo reputacional, lo que origina una coordinación interna débil.

En su gran mayoría, los riesgos reputacionales son ocasionados por otro tipo de riesgos, que son inductores o mediadores como son los riesgos de negocio, de crédito, de mercado, de balance y liquidez, o el riesgo operacional.

Pero también existen algunos riesgos reputacionales puros que no tienen origen en otro tipo de riesgos o que tienen un origen externo a la organización, generalmente son riesgos que inicialmente se gestionan de forma

13. ECCLES, Robert et al. Reputation and its risks. *Harvard Business Review*. March 2007, p. 2-3

reactiva. Por ello, la organización debe tratar de establecer mecanismos de mitigación y de gestión proactiva. A modo de ejemplo, se considerarían riesgos reputacionales puros la

desinformación sistemática y organizada por otra empresa u organización para dañar a la nuestra, o la propia “mala reputación” de cada sector de actividad.

BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL

Entre los beneficios de gestionar adecuadamente la reputación y el riesgo reputacional, y que hacen que se convierta en una tarea urgente para las organizaciones, cabe destacar los siguientes:

1. Permite **fortalecer las capacidades competitivas y de diferenciación** de la organización, lo que también contribuye a la atracción y retención de **talento**.
2. **Fortalece y protege el valor empresarial**, generando credibilidad y confianza ante los mercados y los distintos grupos de interés.
3. **Simplifica el proceso de toma de decisiones y los costes** en las relaciones con nuestros grupos de interés.
4. Mantiene, garantiza y amplía la **licencia social para operar**.

5. **Favorece la innovación, la mejora continua y la excelencia**, al introducir procesos de escucha permanente, diálogo con los grupos de interés y monitorización de expectativas y tendencias.

En este sentido, la función de Auditoría Interna puede jugar un papel relevante en la medida en que la mejora continua del sistema de gestión del riesgo reputacional implementado por la organización puede alimentarse de las conclusiones y recomendaciones de Auditoría Interna.

Adicionalmente, las conclusiones de una auditoría sobre riesgo reputacional pueden dar respuesta y mayor confianza ante las inquietudes o requerimientos de información de la Alta dirección y de los Órganos de Gobierno sobre cómo gestiona su organización este riesgo.

Auditoría Interna puede tener un papel relevante en la mejora continua del sistema de gestión del riesgo reputacional, a través de sus conclusiones y recomendaciones.



Sistema de gestión del riesgo reputacional

Como se señalaba en el apartado anterior, el riesgo reputacional no está aislado del resto de riesgos. Por tanto, el sistema de gestión

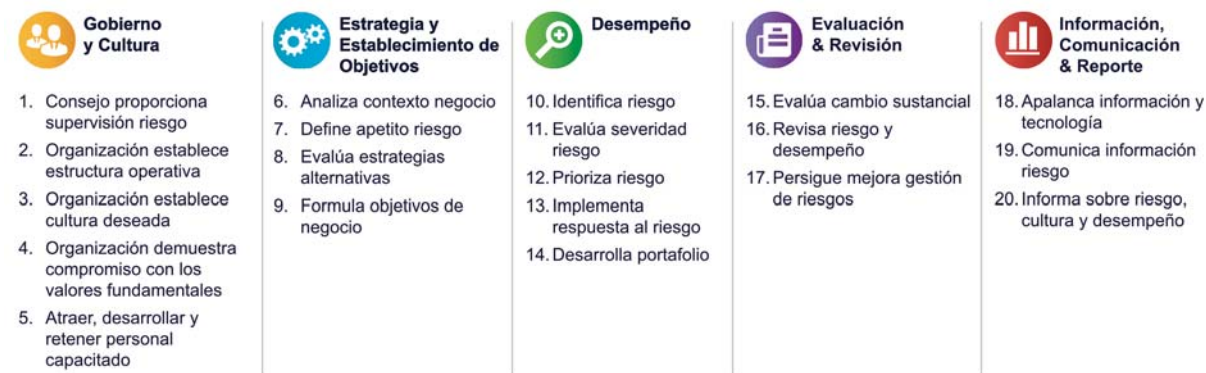
del riesgo reputacional puede tomar como referencia lo establecido en los principales estándares internacionales sobre gestión de

riesgos, tal como el marco COSO ERM 2017, que proporciona un enfoque estructurado para gestionar el riesgo en una organización.

Este Marco define la gestión del riesgo como la cultura, capacidades y técnicas, integradas con el establecimiento de la estrategia y el

desempeño, en las que las organizaciones confían para gestionar el riesgo en la creación, preservación y consecución de valor. Para facilitar su aplicación, establece el siguiente esquema basado en 5 componentes y 20 principios (Gráfico 7).

GRÁFICO 7. MARCO COSO ERM 2017 · COMPONENTES Y 20 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES



Fuente: COSO ERM 2017

GOBIERNO Y CULTURA DEL RIESGO REPUTACIONAL

El componente “Gobierno y Cultura”, refuerza la importancia de la gestión de riesgos y ayuda a definir cómo se lleva a cabo esta gestión en toda la organización. Este componente es esencial para crear una base sólida sobre la cual se pueden construir otros elementos de la gestión de riesgos.

El gobierno del riesgo reputacional

La existencia de órganos de gobierno con responsabilidades sobre la gestión del riesgo reputacional es fundamental para asegurar su gestión adecuada. Estos órganos deben trabajar de manera coordinada para asegurar que la gestión del riesgo reputacional sea efectiva, proactiva y esté alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

El gobierno del riesgo reputacional implica la implementación de estructuras y procesos que permiten a la organización identificar, evaluar, gestionar y monitorear los riesgos reputacionales.

Un aspecto importante a tener en cuenta es el **compromiso de la alta dirección**, que debe asegurar un adecuado gobierno del riesgo reputacional. Para ello, se deben definir y aprobar a nivel de los órganos de administración o de la alta dirección políticas y/o procedimientos para los procesos clave en la gestión de este riesgo en todas sus dimensiones (por ejemplo, política de comunicación, de gobierno corporativo, anticorrupción, de sostenibilidad, de *compliance*, etc.) Estos documentos deben ser claros, deben comunicarse

a los empleados, estar accesibles para su consulta y estar actualizados para reflejar los cambios que se puedan dar en la organización o en su entorno.

Asimismo, para una buena gestión del riesgo reputacional es importante contar con una estructura de la organización eficaz, en la que los **roles y responsabilidades** estén claramente definidos. Puesto que el riesgo reputacional casi siempre deriva de otros riesgos de la organización, una adecuada gestión implica la implantación de procesos que garanticen una apropiada coordinación entre el área o áreas de gobierno del riesgo reputacional con el resto de las áreas involucradas en la gestión de este riesgo. A modo de ejemplo, mediante la creación de comités transversales, involucrando a funciones de negocio, riesgos, comunicación, cumplimiento, etc., así como identificando el responsable de cada riesgo con impacto reputacional (*risk owner*) con independencia de que se establezca un área con visión global del conjunto de los riesgos reputacionales.

Finalmente, otro aspecto a considerar por la organización es la elaboración de **procedimientos** que describan los procesos y actividades para la coordinación de las actividades

necesarias para la gestión del riesgo reputacional.

Cultura del riesgo reputacional

Se refiere a los valores, creencias y comportamientos que determinan cómo los empleados perciben y manejan los riesgos reputacionales. Implica que todos los miembros de la organización, desde los empleados de nivel operativo hasta la alta dirección, comprendan y valoren la importancia de identificar, evaluar y abordar el riesgo reputacional.

Fomentar una cultura sólida y concienciación en este ámbito es vital para su gestión efectiva. Para ello **formar no solo a los empleados, sino también a ciertos stakeholders clave** (especialmente proveedores, socios, etc.) en la identificación y compromiso en la gestión de los riesgos reputacionales, a través de programas formativos y campañas de sensibilización, ayuda a mantener una alta conciencia sobre la importancia de la gestión del riesgo reputacional y a fortalecer la cultura preventiva.

Promover una **cultura organizacional** que valore la ética, la integridad y la transparencia es crucial para una buena reputación.

Una adecuada cultura organizativa es crucial para una buena reputación.

ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DEL RIESGO REPUTACIONAL

El componente “Estrategia y Establecimiento de objetivos” asegura que la gestión del riesgo esté alineada con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

Este componente integra la gestión del riesgo en el proceso de planificación estratégica, lo cual es crítico para abordar adecuadamente el riesgo reputacional.

Establecimiento de la estrategia

El riesgo reputacional puede presentarse de forma inesperada y, en la mayoría de las ocasiones, suele estar asociado a otros riesgos de la organización y puede impactar negativamente a las relaciones de negocio actuales o futuras. Por ello, es clave considerarlo y gestionarlo de manera estratégica, ya que su ma-

Integrar la gestión del riesgo reputacional en la estrategia organizativa puede ayudar a alcanzar sus objetivos estratégicos.

terialización puede generar impactos económicos y en la relación con los principales *stakeholders*.

Integrar la gestión del riesgo reputacional en la estrategia de la organización implica considerar cómo las percepciones, tanto internas como externas, pueden afectar a la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Para ello, es importante realizar un análisis interno que evalúe las fortalezas y debilidades de la organización que podrían influir en la percepción pública, así como un análisis externo para identificar amenazas en el entorno que podrían afectar a la reputación de la organización, como cambios regulatorios, tendencias del mercado y acciones de la competencia y percepción de los *stakeholders*. En este sentido, resulta crucial identificar quiénes son los *stakeholders* clave para la organización y conocer sus expectativas y su percepción actual respecto a la misma.

Definición del apetito de riesgo

El apetito de riesgo representa los tipos y cantidad de riesgo que, en general, una organización está dispuesta a aceptar en la búsqueda de valor. Como resultado, no existe un apetito de riesgo estándar aplicable a todas las entidades, sino que éste debe estar alineado con la estrategia de cada organización. Por lo que una definición clara del apetito de riesgo que guíe la toma de decisiones en la ejecución de la estrategia es fundamental. Como se ha mencionado anteriormente, la reputación es uno de los elementos con mayor impacto directo en la generación y protección de valor empresarial. Por lo tanto, considerar los objetivos estratégicos relacionados con la

gestión de la reputación de la organización y, particularmente, de las expectativas de sus grupos de interés clave, en la definición del apetito de riesgo de la entidad es una buena práctica en la gestión del riesgo reputacional.

Definición de objetivos

La fijación de objetivos ayuda a establecer una base clara para la identificación, evaluación y gestión de los riesgos que puedan afectar a la capacidad de la organización para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos. Definir objetivos claros y medibles relacionados con la reputación contribuye a fortalecer el entorno de control que protege a la reputación en una organización.

Estos objetivos deben estar alineados con los valores que se quieren transmitir como organización. A continuación, se indican algunos ejemplos de objetivos relacionados con la reputación:

- **Mejorar la calidad de los productos o servicios:** la calidad es fundamental para generar una buena reputación. Los productos y servicios deben ser confiables, eficientes y tienen que cumplir con las expectativas de los clientes. La satisfacción del cliente es clave para mantener una buena imagen de marca y obtener comentarios positivos.
- **Reducir los tiempos de respuesta al cliente:** se debe tratar de responder rápidamente a las consultas, preguntas o quejas de los clientes. La respuesta oportuna y transparente es clave para construir confianza y demostrar que se valoran las opiniones de los demás.
- **Cuidar la imagen online:** actualmente, gran parte de la reputación de una empresa se

construye *online*, por lo que se recomienda mantener un sitio web o aplicación actualizada, participar en las redes sociales de manera proactiva y responder a las reseñas y comentarios *online*, tanto positivos como negativos. La gestión adecuada de la reputación *online* puede ayudar a evitar o mitigar daños potenciales y fortalecer la confianza en la organización.

- **Mejorar la percepción de los *stakeholders*:** estar alineados con las tendencias y las preocupaciones de los grupos de interés y de la sociedad, es el camino para convertirse en una empresa con buena reputación, valorada y apreciada.

DESEMPEÑO: LA GESTIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL

Como se ha descrito previamente, la reputación de la organización se puede fortalecer actuando sobre las 8 dimensiones que la sostienen. Así mismo, como se ha indicado, el riesgo reputacional está vinculado, en la mayor parte de los casos, a la materialización de otros riesgos de la organización. Por tanto, la

gestión del riesgo reputacional puede realizarse actuando sobre dichos riesgos, así como sobre los riesgos reputacionales puros que puedan impactar en la reputación global de la organización. Con este fin, a continuación, se propone un enfoque de aplicación práctica (Gráfico 8).

GRÁFICO 8. EL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL



Fuente: elaboración propia

Identificación de los riesgos reputacionales

En primer lugar, la organización debe implementar un proceso para identificar los riesgos reputacionales. Esto es, para identificar y cla-

sificar los eventos potenciales cuya materialización puede afectar negativamente a su reputación. Además, a esta actividad se deben integrar procesos periódicos de revisión y actualización para identificar proactivamente la

La gestión del riesgo reputacional se configura como un proceso continuo aplicado sobre cada dimensión.

evolución de estos riesgos o de riesgos emergentes (*ver apartado “Evaluación y revisión” para más detalle*).

La base de este proceso será identificar para cada dimensión (tomando como criterio de referencia los atributos correspondientes) los eventos de riesgo que, en caso de materializarse, tendrían un impacto negativo sobre la reputación. Esto es, los eventos potenciales que, en caso de suceder, resultarían en que (i) el *gap* reputación-realidad se amplíe o (ii) las expectativas/percepciones de los *stakeholders* cambien. Cabe aclarar que habrá riesgos que tengan un impacto transversal en más de una dimensión.

Como punto de partida, este análisis puede llevarse a cabo entrevistando a expertos en

las áreas clave de la organización. Además, se puede complementar con los riesgos clave del catálogo de riesgos corporativos que se haya desarrollado en otros procesos de gestión de riesgos existentes. Como el objetivo de este ejercicio es obtener un catálogo de riesgos reputacionales íntegro, será necesario identificar tanto los riesgos reputacionales de origen interno como los riesgos reputacionales puros (que no tienen origen en otro tipo de riesgos o que tienen un origen externo a la organización).

La matriz resultante representará el **catálogo de riesgos reputacionales con impacto en la dimensión correspondiente** (Gráfico 9). Esto ayudará en las siguientes fases de priorización y gestión de estos riesgos.

GRÁFICO 9. EJEMPLO DEL CATÁLOGO DE RIESGOS REPUTACIONALES¹⁴

DIMENSIÓN	Oferta Comercial y Experiencia del Cliente	Innovación	Empleados	Resultados Económicos y Financieros	Calidad de la Gestión	Medio Ambiente	Social	Buen Gobierno
RIESGOS								
Operativos								
O1	x	x			x			
O2					x	x		
O3			x	x				
Compliance								
C1		x					x	
C2				x				x
C3				x		x		
Financieros								
F1			x	x				x
F2			x	x				
F3			x	x				
Puros								
P1		x			x			
P2	x				x			

Fuente: elaboración propia

14. A modo de ejemplo del riesgo O1 de este gráfico, un potencial riesgo para una organización sería quedarse rezagada respecto a su competencia en el lanzamiento de nuevos productos más respetuosos con el medioambiente y que mejoren la experiencia de sus clientes. Este riesgo estaría relacionado principalmente con las 3 dimensiones señaladas (oferta comercial y experiencia cliente, innovación y medioambiente)

Evaluación de la severidad de los riesgos reputacionales

En segundo lugar, la organización debe establecer procesos de evaluación de la severidad de los riesgos reputacionales identificados en términos de su impacto potencial en la reputación y la probabilidad de su ocurrencia, con criterios homogéneos, teniendo en cuenta las medidas de mitigación existentes en la organización.

• IMPACTO

El primer aspecto a evaluar es el impacto negativo que la materialización del riesgo reputacional pueda tener en la reputación de la organización. Ahora bien, como se ha indicado, la reputación no es única, sino que existe una reputación por cada *stakeholder*.

Por ello, sería necesario determinar este impacto desde la perspectiva de cada grupo de interés, lo que suele llevarse a cabo con

encuestas u otro tipo de evaluaciones internas o externas. Sin embargo, medir el impacto de los riesgos por *stakeholder* puede ser complejo y la organización podría no contar con recursos suficientes para realizar esta valoración. En estos casos, como un primer acercamiento, se propone estimar el impacto de los riesgos reputacionales desde la perspectiva de los *stakeholders* clave con recursos internos. Por ejemplo, consultando a los órganos de gobierno con visión global de la organización o las áreas especialistas en las actividades de estos grupos de interés.

Con este fin, el Gráfico 10 muestra una escala de valoración de referencia para estimar el posible impacto que la materialización de los riesgos reputacionales tendría sobre la reputación. La gravedad del impacto se determina considerando la duración del evento, la cobertura mediática y el cambio en la confianza/percepción de los *stakeholders*.

La organización debe evaluar la severidad de los riesgos reputacionales identificados.

GRÁFICO 10. EJEMPLO DE ESCALA DE VALORACIÓN DEL IMPACTO

MUY ALTO 4	• Cambio radical en la confianza de todos los <i>stakeholders</i>. • Censura pública o de los reguladores. • Noticias negativas en medios de comunicación internacionales. • Tendencia internacional en redes sociales. • Duración del efecto superior a 12 meses o irrecuperable.
ALTO 3	• Cambio significativo en la confianza de los <i>stakeholders</i> clave. • Comentarios de los reguladores. • Noticias negativas en medios de comunicación nacionales. • Tendencia nacional en redes sociales. • Duración del efecto superior a 3 meses.
MEDIO 2	• Cambio en la confianza de algunos <i>stakeholders</i>. • Noticias negativas en medios de comunicación regionales, locales o sectoriales. • Tendencia local en redes sociales. • Duración del efecto de entre 1 y 3 meses.
BAJO 1	• Cambio mínimo en la confianza de los <i>stakeholders</i>. • Queja o reconocimiento local. • Noticias negativas a nivel interno de la empresa. • Duración del efecto de menos de 1 mes.

Fuente: elaboración propia

En organizaciones con mayor nivel de madurez en este ámbito, podrían establecerse escalas de valoración con una aproximación más cuantitativa ligada a indicadores económicos de la organización (a modo de ejemplo, pérdida de un porcentaje de ventas, reducción del beneficio operativo de una rama de negocio, etc.)

• PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

Se define probabilidad de ocurrencia como la posibilidad de que se materialice un evento que afecte a la reputación de la organización. La probabilidad de ocurrencia, a diferencia del impacto, es única por riesgo y no se mide desde el prisma de los diferentes grupos de interés. El Gráfico 11 muestra una propuesta de una escala de referencia para su valoración.

GRÁFICO 11. ESCALA DE VALORACIÓN DE LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

ALTO (INMINENTE) 3	• El riesgo se espera que ocurra dentro del horizonte temporal contemplado por el objetivo (>50%). • La experiencia del sector y/o de la organización muestra que es una situación extendida.
MEDIO (PROBABLE) 2	• Se considera probable que el riesgo se produzca dentro del horizonte temporal contemplado por el objetivo (>10% y <50%). • La experiencia del sector y/o de la organización muestra un grado de ocurrencia moderado.
BAJO (IMPROBABLE) 1	• Se considera poco probable que el riesgo se produzca en el horizonte temporal contemplado por el objetivo (<10%). • La experiencia del sector y/o de la organización muestra un bajo grado de ocurrencia.

Fuente: elaboración propia

Priorización de los riesgos reputacionales

Con base en los resultados del proceso de identificación y evaluación del impacto y la probabilidad de los riesgos reputacionales, es posible construir **mapas de riesgos reputacionales** (Gráfico 12) y **mapas de calor** (Gráfico 13) desde la perspectiva de cada *stakeholder* clave. Esto permitirá priorizar su gestión, establecer planes de respuesta para evitar o mitigar su materialización y monitorizar su evolución.

Adicionalmente, de cara a dar una visión global se podrían tener en cuenta los riesgos más relevantes por cada uno de los *stakeholder* clave o realizar una agregación de los mapas a nivel Compañía.

Para construir el mapa de riesgos reputacionales por *stakeholder* clave se podría determinar el impacto de los riesgos sobre la reputación como el valor máximo a través de todas las dimensiones (el gráfico 12 muestra un ejemplo ilustrativo del enfoque propuesto). Esta determinación del impacto se puede ajustar atendiendo a los criterios de cada Organización.

Respuesta ante los riesgos reputacionales

Teniendo en cuenta la criticidad de los riesgos evaluados y el apetito de riesgo de la organización, se deberán definir planes de respuesta conforme a las estructuras creadas para la gestión del riesgo reputacional (órganos de

GRÁFICO 12. EJEMPLO DEL MAPA DE RIESGOS REPUTACIONALES PARA UN STAKEHOLDER

DIMENSIÓN	Oferta Comercial y Experiencia del Cliente	Innovación	Empleados	Resultados Económicos y Financieros	Calidad de la Gestión	Medio Ambiente	Social	Buen Gobierno	REPUTACIÓN	
RIESGOS										
	Impacto	Impacto	Impacto	Impacto	Impacto	Impacto	Impacto	Impacto	Impacto	Probabilidad
O1	4	4				2			4	2
O2						3	3		3	3
O3				3	3				3	1
C1			2				2		2	1
C2					3			4	4	2
C3					1		1		1	1
F1				3	3			1	3	1
F2				2	2				2	3
F3				3	1				3	1
P1		2				2			2	3
P2	4					3			4	2

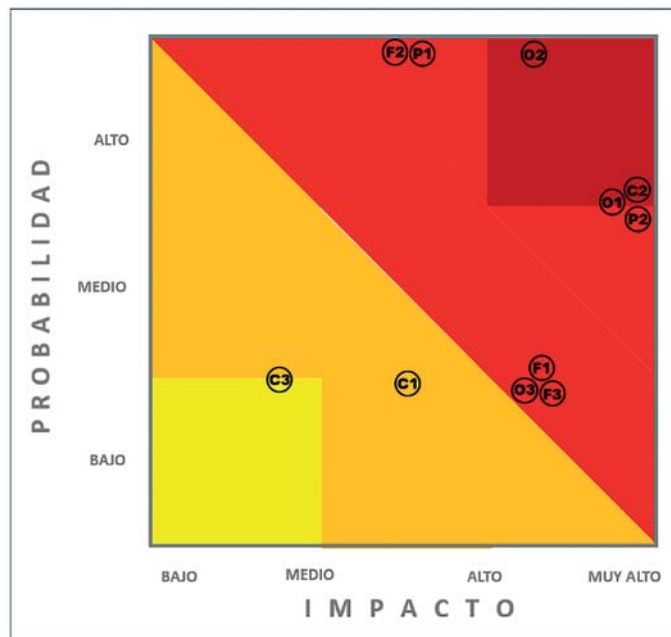
Fuente: elaboración propia

gobierno, políticas, procedimientos, procesos, etc.) y alineados con la estrategia y objetivos establecidos.

Estos planes de gestión deben estar orientados a:

- Alinear el nivel de riesgo reputacional asumido con los objetivos estratégicos.
- Reducir la brecha reputacional ("cómo se percibe lo que se hace") vs realidad ("cómo se hace lo que se dice que se hace"):
 - En los casos en los que la percepción de los *stakeholders* sea peor que la realidad, se deberán establecer planes de acción enfocados a mejorar la comunicación y poner en valor de forma proactiva cómo la organización hace las cosas.
 - En los casos en los que la percepción de los *stakeholders* sea mejor que la reali-

GRÁFICO 13. EJEMPLO DE MAPA DE CALOR PARA UN STAKEHOLDER



Fuente: elaboración propia

La definición de planes de respuesta ante los riesgos reputacionales debe ser consistente con la estructura, estrategia y objetivos establecidos en la Organización.

- Se deberán establecer planes de acción enfocados en mejorar esta realidad (por ejemplo, mejora de calidad de producto, abordar exigencias ambientales, monitorización comportamientos éticos, etc.)
- Establecer las estructuras operativas necesarias que garanticen una gestión del riesgo reputacional coordinada.
- Desarrollar mecanismos de detección temprana del riesgo (a modo de ejemplo, a través de la escucha activa en redes sociales o el apoyo en tecnologías de Inteligencia Artificial en este ámbito).
- Definir la estrategia y procesos de gestión de crisis/contingencias reputacionales para responder rápidamente ante la materialización de riesgos reputacionales.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE LOS RIESGOS REPUTACIONALES

La evaluación, monitorización y mejora continua es una etapa **crucial** dentro de un sistema de gestión del riesgo reputacional, ya que permite a las organizaciones evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y reaccionar según se produzcan cambios en el entorno.

La monitorización debe ser continua e integral, abarcando tanto los riesgos como los controles y planes de respuesta establecidos frente a los mismos.

En este contexto, se recomienda definir un sistema de indicadores clave de desempeño (KPI's) y de riesgo (KRI's) que permitan medir la efectividad de las estrategias de gestión de los riesgos reputacionales y su evolución.

Estos indicadores y sus umbrales deseados deben **alinearse** con el apetito de riesgo y los **objetivos estratégicos** de la organización y deben ser revisados periódicamente.

EJEMPLOS DE POSIBLES KPI'S POR DIMENSIONES REPUTACIONALES

- *Net promoter score* (Oferta comercial y experiencia de cliente)
- N° de quejas de consumidores (Oferta comercial y experiencia de cliente)
- Tiempo de respuesta a crisis (Gestión y liderazgo)
- Índice de satisfacción de empleados (Empleados)
- Volatilidad en el precio de la acción (Económico-financieros)
- Incidentes de ciberseguridad (Económico-financieros)
- Índice de innovación abierta (Innovación)
- Multas o litigios por incumplimientos (Buen gobierno/Gestión y liderazgo)
- Reducción de la huella de carbono (Medioambiente)
- Posicionamiento en rankings y reconocimientos de la industria (Social)
- Indicador de sentimiento social (Buen gobierno)

Adicionalmente, el seguimiento de indicadores se puede complementar con otras acciones de monitorización como pueden ser las siguientes:

- Análisis de encuestas a *stakeholders* para analizar tendencias o cambios en la percepción de la reputación.
- Escucha activa de medios de comunicación, reseñas y RRSS.
- Realización de estudios sobre la percepción pública.
- Realización de auditorías sobre el sistema de gestión implementado.

Las actividades de monitorización pueden realizar la función de “alerta temprana” ante la posible materialización de riesgos reputacionales puros (por ejemplo campaña de boicot contra la organización, crisis reputacional del sector en el que opera la organización).

La monitorización también debe permitir realizar acciones de mejora para optimizar la gestión de los riesgos reputacionales, como, por ejemplo:

- Análisis de causas raíz: identificar las causas subyacentes de los aspectos detectados durante la monitorización y desarrollar planes de acción específicos para remediarlos.
- Actualización de políticas y procedimientos: revisar y actualizar las políticas y procedimientos de gestión de riesgos.
- Formación y concienciación: implementar programas de formación continua para empleados y directivos que fomenten la transversalidad en la gestión del riesgo y una cultura corporativa implicada en el riesgo reputacional.

La monitorización puede actuar como “alerta temprana” ante la posible materialización de riesgos reputacionales.

INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y REPORTE DEL RIESGO REPUTACIONAL

Esta fase facilita una mayor transparencia y efectividad en la comunicación sobre la gestión del riesgo reputacional. Se busca que la información fluya de manera adecuada y oportuna hacia todas las partes interesadas y, para ello, se recomienda definir una estrategia de comunicación adecuada, a través de mecanismos como los siguientes:

- Proporcionar reportes regulares y detallados a los órganos de gobierno sobre el estado de la reputación y los riesgos asociados. Los reportes deben contener datos cuantitativos y cualitativos, basados en métricas específicas que permitan analizar tendencias.
- Establecer canales y herramientas de comunicación adecuados para cada grupo de interés.
- Implementar un protocolo específico de comunicación para crisis, pautando cada actuación en base a la criticidad.
- Mantener un diálogo abierto con las partes interesadas para recoger sus percepciones y preocupaciones.
- Incorporar dentro de la información pública de la organización aspectos relacionados con los riesgos reputacionales, de forma que sean accesibles al público, demostrando así su compromiso con la transparencia.



Auditoría interna del riesgo reputacional

ROL DE AUDITORÍA INTERNA

Como se ha señalado a lo largo del documento, el riesgo reputacional se ha posicionado como uno de los principales riesgos globales a los que se enfrentan las organizaciones en la actualidad.

En este sentido, el *Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas*¹⁵ establece que la actividad de Auditoría Interna debe estar enfocada principalmente en los riesgos relevantes, refiriéndose expresamente a los riesgos reputacionales. Siendo un riesgo clave a tener en cuenta por el impacto directo que tiene sobre el valor empresarial, **el riesgo reputacional debe formar parte del universo de auditoría** y considerarse en la elaboración de los Planes de Auditoría Interna, si bien teniendo en cuenta siempre la naturaleza **transversal** del mismo, al ser en la mayoría de los casos originado o inducido por otro tipo de riesgos.

Atendiendo al *Modelo de las Tres Líneas* del Instituto de Auditores Internos Global¹⁶, éste establece el foco en los riesgos, tanto en la creación como en la protección de valor y ayuda a las organizaciones a fijar y coordinar

los roles y responsabilidades y la relación entre ellos en dicha gestión para la consecución de objetivos empresariales, desdibujando los límites entre la primera y segunda línea pudiendo sus roles mezclarse o separarse, con la responsabilidad de administrar el riesgo en ambas, mientras que asigna a **Auditoría Interna (tercera línea)** el rol de proporcionar **aseguramiento independiente y objetivo, junto con un asesoramiento sobre la adecuación y eficacia del gobierno y gestión del riesgo**. Fundamental en el *Modelo de las Tres Líneas* es la independencia de Auditoría Interna, necesaria para brindar objetividad, autoridad y credibilidad.

Por otra parte, tal y como se establece en la Declaración de propósito del Dominio I de las Normas Globales, *“La Auditoría Interna fortalece la capacidad de la organización para crear, proteger y sostener su valor al proporcionar al Consejo y a la Alta Dirección **aseguramiento, asesoramiento, perspectivas y previsiones de manera independiente, objetiva y basada en riesgos**”*. Es esta posición estratégica, que radica en la independencia y objetividad de la

La actividad de Auditoría Interna debe enfocarse a los riesgos relevantes y, entre ellos, considerar específicamente los riesgos reputacionales.

15. CNMV. *Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas*. Junio 2020.

16. The Institute of Internal Auditors. *El modelo de las tres líneas del IIA 2020*, 2020.



función de Auditoría Interna, la que le permite ser un área clave para evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos, proporcionando a los órganos de gobierno información sobre la gestión del riesgo reputacional, así como del resto de los principales riesgos que pudieran afectar a la organización.

Por tanto, Auditoría Interna proporciona un doble servicio: i) de aseguramiento, mediante la evaluación objetiva e independiente del adecuado diseño y funcionamiento del proceso de gestión de riesgos, y ii) de asesoramiento, actuando como asesor de confianza, emitiendo opinión basada en su experiencia y conocimientos técnicos de la organización, debiendo de preservar de igual modo su independencia y escepticismo profesional.

Asimismo, el Principio 9 de las Normas Globales establece que *“El Director de Auditoría Interna planifica estratégicamente con el objetivo de posicionar la Función de Auditoría Interna para cumplir su Mandato y lograr el éxito a largo plazo”*, requiriendo la Norma 9.1 que, para desarrollar dicha estrategia, el Director de Auditoría Interna debe comprender los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, considerando para ello, entre otros, cómo la organización *“supervisa la gestión de riesgos y el control”*.

Por su parte, la Norma 13.2 recoge el deber que tienen los auditores internos de comprender la actividad a revisar para *“poder llevar a cabo una evaluación de los riesgos relevantes”* asociados a la misma, debiendo identificar y recopilar información confiable, relevante y suficiente con respecto a, entre otros, los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la actividad objeto de revisión, así co-

mo a los niveles de tolerancia al riesgo que la organización tenga establecidos en su caso.

El posicionamiento estratégico dentro de la estructura organizativa, el amplio conocimiento transversal de la organización y de los procesos asociados a las dimensiones o pilares que construyen y sustentan la reputación corporativa y que definen su marco de control, así como su experiencia respecto a la vinculación entre riesgos, cumplimiento y gobierno y su independencia de la Alta Dirección, hacen que Auditoría Interna juegue un rol esencial en el aseguramiento de los procesos de gestión del riesgo reputacional, contribuyendo a crear, proteger y sostener el valor y la reputación de la organización.

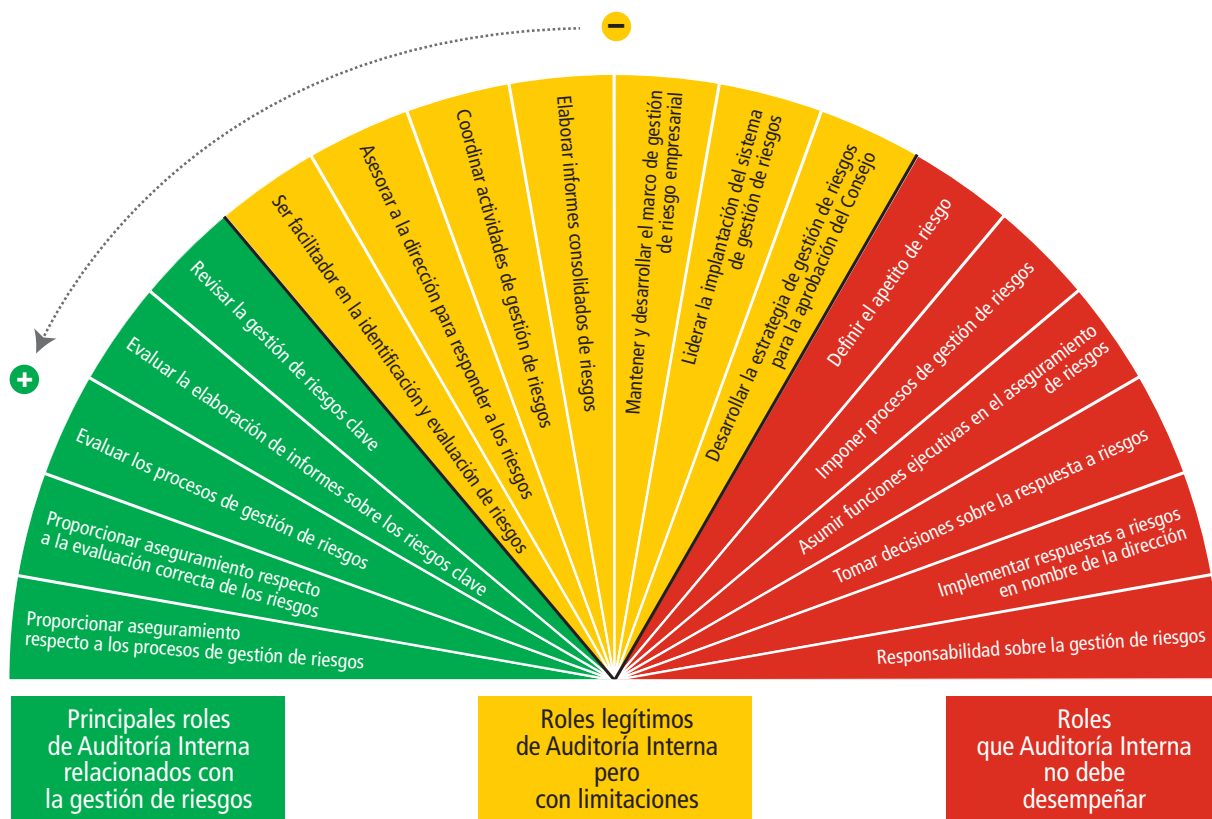
En el documento *El papel de Auditoría Interna en la gestión de riesgos ERM* de 2004 elaborado por The Institute of Internal Auditors (IIA), se estableció que el rol principal de la auditoría interna en relación con la gestión de riesgos empresariales (ERM) es proporcionar aseguramiento objetivo al Consejo de Administración respecto de la eficacia de las actividades de ERM de una empresa, para ayudar a garantizar que los riesgos clave del negocio se están gestionando correctamente y que el sistema de control interno está funcionando eficazmente. Cuando Auditoría Interna amplíe sus funciones y actividades más allá de ese rol de aseguramiento y actúe como asesor y facilitador mediante su rol de asesoramiento, tendrá que establecer salvaguardas para mantener su independencia y objetividad, quedando siempre claro que la Alta Dirección sigue siendo responsable de la gestión de riesgos (posicionamiento del IAI al respecto desarrollado en el documento *Guía Práctica Auditoría Interna y la Segunda Línea de Defensa*, publicado por el IAI en 2010).

Las Normas
Globales de
Auditoría Interna
establecen que
los auditores
internos deben
llevar a cabo una
evaluación de los
riesgos
relevantes.

Se enumeran algunos de los principales roles que Auditoría Interna puede asumir en la gestión del riesgo reputacional, dependiendo de la madurez y desarrollo del proceso de gestión de riesgos implantado, siempre y cuando no asuma la responsabilidad de gestionar los riesgos lo que gráficamente se representa en

el gráfico que se recoge a continuación, en el que se distingue en 3 colores los roles típicamente asumidos por Auditoría Interna (verde), los que podría asumir, pero con algunas limitaciones (en amarillo) y los que no debería asumir la función de Auditoría Interna, al ser parte de la gestión de los riesgos (en rojo).

GRÁFICO 14. ROLES DE AUDITORÍA INTERNA EN LA GESTIÓN DE RIESGOS



Fuente: Adaptado de The Institute Internal Auditors. *The role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management*, 2004

BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA INTERNA DEL RIESGO REPUTACIONAL

El rol de Auditoría Interna en el proceso de gestión de los riesgos reputacionales en la organización proporciona una serie de benefi-

cios y ventajas para la organización. A partir del trabajo de revisión y posterior identificación de mejoras de dicho proceso, la organi-

zación obtiene, entre otros, los siguientes beneficios en materia de gestión de riesgos:

1. Mejora el proceso de identificación de riesgos reputacionales.
2. Permite dar respuesta y confianza ante inquietudes de la Alta Dirección y de los órganos de gobierno de la organización en materia de riesgo reputacional.
3. Optimiza el entorno de control y de los procesos asociados a la mitigación de los riesgos reputacionales, a partir de las recomendaciones de mejora y planes de acción derivados de las actividades de Auditoría Interna.
4. Incrementa el nivel de preparación para el cumplimiento de potenciales requerimientos regulatorios en este ámbito, reduciendo el riesgo de sanciones legales o multas por eventuales incumplimientos.
5. Fortalece el alineamiento de la gestión del riesgo reputacional con la implementación de la estrategia y consecución de los objetivos de la organización.

TIPOS DE TRABAJOS Y REVISIONES DE AUDITORÍA INTERNA

Dentro del Plan de Auditoría Interna pueden considerarse distintos tipos de trabajos relacionados con el riesgo reputacional. La elección del tipo de trabajo a desarrollar por el auditor interno dependerá de distintos factores, como, por ejemplo:

- Nivel de madurez en la gestión del riesgo reputacional: existencia o no de un sistema de gestión de riesgos en el que esté integrado el riesgo reputacional.
- Apetito de riesgo reputacional, es decir, la cantidad de riesgo reputacional que una organización está dispuesta a asumir para alcanzar sus objetivos estratégicos.
- Concurrencia de situaciones o factores que puedan incrementar el riesgo reputacional en un determinado momento.

En una misma organización, se podrán plantear distintas tipologías de actuaciones en torno al riesgo reputacional por parte de la función de Auditoría Interna, según las circunstancias que se den en cada momento. A

continuación, se enumeran las tipologías de actuaciones más comunes, orientadas a supervisar la gestión del riesgo reputacional:

1. **Auditoría sobre la gestión del riesgo reputacional.** Auditoría Interna puede llevar a cabo trabajos de aseguramiento sobre el gobierno y control de este riesgo. Este tipo de trabajo será recomendable cuando la compañía tenga un nivel de madurez suficiente en la gestión del riesgo reputacional y tenga identificados, e integrados en su modelo de gobierno y en sus procedimientos, mecanismos de identificación, evaluación y respuesta del riesgo reputacional.
2. **Trabajos de asesoramiento sobre el riesgo reputacional.** Desde Auditoría Interna pueden llevarse a cabo trabajos de asesoramiento a la Dirección para identificar mejoras en el modelo de gestión del riesgo reputacional o para aportar a la Dirección un punto de partida en la implementación de dicho modelo.

Auditoría Interna puede plantear distintos tipos de actuaciones en relación con la supervisión de la gestión del riesgo reputacional.

Ante un evento con impacto reputacional, Auditoría Interna puede analizar sus causas, efectos y posibles mejoras en los controles mitigantes del riesgo reputacional.

3. **Trabajos de auditoría de distintos procesos/riesgos de la organización.** Auditoría Interna debe considerar los riesgos reputacionales al realizar cualquier otro tipo de auditorías.

Cuando se realiza un trabajo, deben considerarse no solo los posibles efectos en los procesos internos ante la materialización de un riesgo, si no también, identificar si estos pueden generar un deterioro en la reputación de la organización y analizar si existen controles mitigantes, tanto para el riesgo operacional como para el reputacional.

4. **Trabajos de auditoría sobre eventos específicos con impacto en la reputación.** El riesgo reputacional tiene una alta dependencia de la percepción que de la organización tienen sus distintos grupos de interés. Esto, unido a que la mayoría de los

riesgos reputacionales de una organización tienen su origen en aquellos riesgos corporativos que impactan en las dimensiones de la reputación, hace que el abanico de causas de un evento reputacional sea tan amplio y cambiante, que, aun habiendo desarrollado un sistema de gestión de riesgo reputacional, dicho sistema debe estar en constante revisión, actualización y mejora continua.

En este contexto, ante un evento concreto que haya tenido impacto en la reputación de la organización, Auditoría Interna puede colaborar mediante la realización de trabajos para analizar causas, efectos y, sobre todo, identificar posibles mejoras en los controles y mecanismos mitigantes del riesgo reputacional ante futuros eventos similares.

OBJETIVOS Y ALCANCE DE UNA AUDITORÍA INTERNA DEL RIESGO REPUTACIONAL

¿Cómo definir el objetivo de una auditoría de riesgo reputacional?

De acuerdo con lo previsto en las *Normas Globales de Auditoría Interna*™ (NGAI) en la Norma 13.3 *Objetivos y alcance del trabajo*, los auditores internos deben establecer y documentar los objetivos y alcance de cada trabajo y que, en función de si el objetivo del trabajo es proporcionar servicios de aseguramiento o asesoramiento, se deberá tener en cuenta que las expectativas de las partes interesadas y los requisitos de las Normas diferirán en cada caso.

Más específicamente, en las consideraciones para la implementación de dicha Norma se establece que los objetivos y el alcance de los trabajos de aseguramiento son determinados, principalmente, por los auditores internos, mientras que los de los trabajos de asesoramiento normalmente son establecidos conjuntamente por los auditores internos y la Dirección de la actividad bajo revisión.

En consecuencia, si bien los objetivos de los trabajos de auditoría interna pueden ser de distinta índole, el objetivo general de una auditoría del riesgo reputacional en un trabajo de aseguramiento es la evaluación de la efi-

cacia de los procesos de gobierno, la gestión de riesgos que pudieran afectar negativamente la reputación de la organización, así como los controles existentes.

Antes de definir los objetivos del trabajo de auditoría de manera específica será necesario alinearlos con las expectativas de la Comisión de Auditoría (u órgano equivalente), por lo que es altamente recomendable compartirlos con dicho órgano, idealmente en la planificación anual.

En este sentido, dichos **objetivos específicos**, podrían incluir, entre otros, los siguientes:

- Valoración del **nivel de madurez** de la gestión reputacional en la compañía.
- Evaluación de la **cultura organizacional** respecto al riesgo reputacional.
- Identificación de los **instrumentos de medición y monitorización** del riesgo reputacional, así como la valoración de su eficacia.
- Análisis de las **áreas** en las que los riesgos potenciales para la reputación son mayores (prácticas comerciales, comunicación, relaciones con partes interesadas, entre otras).
- Evaluación del riesgo reputacional en los **procesos clave** de la compañía.
- Evaluación de los mecanismos de **medición de la percepción** del riesgo reputacional.
- Evaluación de las **estrategias de comunicación** que puedan impactar al riesgo reputacional.

Alcance y enfoque de la auditoría de riesgo reputacional

Como paso previo a la determinación del alcance y enfoque de una auditoría del riesgo reputacional, tal y como se establece en la

Norma 13.2 *Evaluación de riesgos del trabajo*, el auditor interno debería desarrollar una comprensión adecuada de la actividad a revisar, obteniendo información suficiente, relevante y fiable relacionada con los objetivos estratégicos, procesos de gobierno y gestión de riesgos de la organización, controles implantados en la actividad objeto de revisión, etc, que le permita llevar a cabo una adecuada identificación y evaluación de los riesgos reputacionales asociados a dicha actividad a auditar.

Aspectos clave a la hora de determinar el alcance y enfoque del trabajo serán evaluar el nivel o grado de madurez del sistema de gestión del riesgo reputacional implantado, conocer el apetito al riesgo reputacional, así como considerar si el objetivo del trabajo es el de proporcionar servicios de aseguramiento o asesoramiento, ya que las expectativas de las partes interesadas variarán según el tipo de trabajo a realizar.

Para trabajos de aseguramiento, en los que se centra el resto del documento, una vez definidos los objetivos, como señala la Norma 13.3 anteriormente citada, el auditor interno empleando su juicio profesional determinará su alcance y enfoque, asegurándose de que es lo suficientemente amplio para lograr los objetivos establecidos.

En concreto, una auditoría completa del sistema de gestión del riesgo reputacional debería incluir en su alcance una **revisión de los siguientes componentes**:

- **Gobierno y cultura.** Verificar si la compañía dispone de órganos de gobierno y políticas y procedimientos que permitan gestionar adecuadamente el riesgo reputacional en todas sus dimensiones. Adicionalmente, es necesario verificar si la compañía promueve

Un aspecto clave para el alcance del trabajo de Auditoría Interna es evaluar el nivel de madurez del sistema de gestión del riesgo reputacional.

En función del nivel de madurez del sistema de gestión del riesgo reputacional, Auditoría Interna puede plantear sus revisiones con diferentes alcances y enfoques.

una cultura ética, íntegra y transparente, ya que de lo contrario el riesgo reputacional se incrementa.

- **Estrategia y establecimiento de objetivos.** En este ámbito se debe incluir tanto el análisis del entorno y del contexto empresarial (interno y externo) que afecta a la reputación como la consideración del riesgo reputacional en la definición de estrategias y objetivos, así como en el grado de apetito de riesgo reputacional.
- **Desempeño.** Incluye las fases de identificación, evaluación y valoración de riesgos. Es fundamental asegurar la integridad en la identificación de los riesgos con impacto reputacional, verificando que se tiene en consideración el riesgo en todas las dimensiones y stakeholders de mayor relevancia, así como revisar tanto la adecuada gestión del riesgo como la percepción de este, y las medidas de respuesta establecidas.
- **Evaluación y revisión.** Este componente contempla la existencia de procesos adecuados para actualizar la lista de riesgos identificados y su valoración, considerando, entre otros aspectos, los riesgos crecientes o emergentes con impacto reputacional, así como cambios en las expectativas de los *stakeholders*. Igualmente, incluye la monitorización de la evolución de los riesgos y de la percepción de los *stakeholders* (a modo de ejemplo, estableciendo KPIs que permitan medirla de forma empírica).
- **Información, comunicación y reporte.** Se incluyen dentro del alcance de este componente los flujos de comunicación a los órganos de gobierno y grupos de interés so-

bre la evolución, impacto y gestión del riesgo reputacional en la organización.

Dependiendo del grado de madurez del sistema de gestión del riesgo reputacional, Auditoría Interna puede plantearse llevar a cabo revisiones con diferentes alcances y enfoques, pudiendo ser más profundas, completas y de más alto nivel.

En caso de que la organización cuente con un nivel más avanzado o maduro de su sistema de gestión, el trabajo de auditoría puede centrarse en analizar y evaluar su diseño, eficacia e implementación efectiva. Con este fin, se presenta en el Anexo I un Plan de Trabajo con un enfoque alineado con los Componentes del Marco COSO ERM 2017. Adicionalmente, partiendo de la tesis de que la reputación se puede proteger actuando sobre sus dimensiones, en el Anexo II se presenta un Plan de Trabajo planteado con base en las dimensiones y atributos de la reputación, descritos previamente en este documento.

En caso de que el nivel de madurez sea básico o muy informal, se plantea la posibilidad de enfocarse, por ejemplo, en componentes específicos del sistema de gestión, dimensiones de reputación críticas, o controles internos existentes en áreas de negocio o procesos concretos que mitiguen el riesgo reputacional. Para priorizar los trabajos de Auditoría Interna, es recomendable apoyarse en los análisis previos definidos en el apartado "Rol de Auditoría Interna" de este documento, que deben incluir análisis sectoriales.

A modo de ejemplo, el auditor interno podrá limitar el alcance a un determinado marco temporal, áreas geográficas, líneas de nego-

17. Aplicable a organizaciones de gran tamaño que operan en diferentes mercados/geografías

cio, etc.¹⁷ y/o también podrá centrar su revisión en aquellas dimensiones o atributos que supongan un mayor impacto en la reputación.

Algunos ejemplos son los siguientes:

- **Evaluación de los planes de respuesta de los riesgos reputacionales:** cómo abordan esos planes de respuesta las fuentes del riesgo reputacional y, en concreto, si incorporan un plan de actuación y comunicación adecuado.
- **Análisis y valoración de los protocolos de actuación** ante casos de crisis reputacional y/o materialización de eventos con impacto en la reputación.
- **Estudio de los instrumentos de medición o monitorización:** adecuada definición de los KPIs y KRIs y si son apropiados y precisos para medir el objetivo para el cual fueron diseñados (existencia de un elevado número de falsos positivos, carencias en el análisis de los potenciales eventos, idoneidad en la frecuencia de análisis, etc.).
- **Idoneidad y adecuación de las fuentes de información** que recogen la percepción de los principales *stakeholders* para valorar el riesgo reputacional (por ejemplo, evaluaciones externas e internas tales como indicadores de reputación, encuestas de clima de empleados, posicionamiento en rankings, valoraciones de clientes, etc.).
- **Evaluación de la gestión del riesgo reputacional dentro de los procesos clave de negocio:** de qué manera se tiene en consideración el riesgo reputacional en estos procesos clave.
- **Integridad y adecuación del catálogo de riesgos reputacionales** y si se contemplan las dimensiones de la reputación establecidas.

Auditoría Interna
podrá centrar su
revisión en las
dimensiones o
atributos que
supongan un
mayor impacto
en la reputación.



Anexo I

Programa de trabajo de auditoría según los componentes de COSO

A continuación, se presenta una propuesta de programa de trabajo para abordar una auditoría de la gestión del riesgo reputacional¹⁸:

COMPONENTE	FACTOR DE RIESGO	POTENCIALES PRUEBAS DE AUDITORÍA
 Gobierno y Cultura	Inadecuada supervisión del riesgo reputacional por parte del Consejo y la Alta Dirección.	Verificar si existen órganos de gobierno definidos para la adecuada gestión del riesgo reputacional. En concreto: - Comprobar que existe un responsable u órgano de gobierno delegado por el Consejo sobre la gestión de este riesgo en la organización. - En caso de que existan varias áreas ejerciendo funciones de 2ª línea sobre este riesgo, comprobar que las mismas se encuentran coordinadas, que sus atribuciones están explícitamente definidas, y si existe alguna función de gobierno clave no ejercida desde dichas áreas.
	No existe normativa que regule la gestión del riesgo reputacional o de sus principales dimensiones.	Verificar si existen políticas y procedimientos que permitan gestionar dicho riesgo. En concreto: - Existencia de una política que establezca el marco de gestión sobre el riesgo reputacional. - Existencia de políticas y/o procedimientos para procesos clave en la gestión de este riesgo en todas sus dimensiones (por ejemplo, Política de Comunicación, de Gobierno Corporativo, Anticorrupción, de Sostenibilidad, de RRHH, Compliance, Gestión Riesgos ASG).
	No están correctamente determinadas las estructuras operativas y líneas de reporte de aspectos de la gestión del riesgo reputacional.	Verificar si existen roles y responsabilidades definidos para la gestión del riesgo reputacional. En concreto: - Comprobar que se han definido los roles y responsabilidades de las distintas áreas que participan en el proceso para: (i) identificar, (ii) evaluar, (iii) gestionar y (iv) monitorear los riesgos reputacionales. Que dicha definición es explícita, y que es adecuada para capturar y gestionar el riesgo reputacional en todas sus dimensiones.
	No se encuentran claramente definidos ni difundidos los valores clave ni la cultura deseada que promueve y apoya la gestión del riesgo reputacional.	Verificar si los Órganos de gobierno y la alta dirección promueven una cultura ética, íntegra y transparente. Por ejemplo: - a través de políticas o normativas (Código de Ética, Políticas de Honorabilidad de empleados y consejeros, etc.), - a través de mensajes internos de la Dirección; etc. - a través de compromisos públicos de la organización. En particular, verificar si la Compañía se adhiere al cumplimiento de códigos, principios o buenas prácticas en materia de buen gobierno de reconocido prestigio. - a través de acciones formativas o campañas divulgativas dirigidas a empleados y proveedores u otro tipo de <i>stakeholders</i>.
	Se encuentran desalineados los mensajes y políticas de la Compañía con su realidad.	Auditoría Interna debe tratar de evidenciar si lo establecido en los documentos mencionados anteriormente es coherente con el día a día de la organización y la toma de decisiones. La falta de alineamiento de comportamientos concretos con lo establecido formalmente puede ser un desencadenante del riesgo reputacional.

18. Esta propuesta de Programa de Trabajo no pretende ser exhaustiva, debiendo ser adaptado a las circunstancias, características y metodologías de la organización en la que el auditor interno vaya a aplicarlo.

COMPONENTE	FACTOR DE RIESGO	POTENCIALES PRUEBAS DE AUDITORÍA
 Estrategia y establecimiento de objetivos	La organización no evalúa alternativas estratégicas atendiendo al riesgo reputacional.	Verificar que en las metodologías de elaboración y definición de la estrategia de la compañía se tiene en cuenta el posible impacto en la reputación.
	No se realiza un análisis adecuado del contexto empresarial.	Verificar que se hacen análisis del contexto empresarial, internos y externos, y que en los mismos se tienen en cuenta aspectos relacionados con la reputación.
	No se define el apetito de riesgo reputacional.	En la definición del perfil de riesgos/apetito de riesgo de la Compañía, comprobar que se han considerado las implicaciones desde un punto de vista reputacional.
	Los objetivos de negocio no tienen en cuenta aspectos reputacionales.	Verificar si el riesgo reputacional se tiene en cuenta en la definición y consecución de los objetivos de negocio.

COMPONENTE	FACTOR DE RIESGO	POTENCIALES PRUEBAS DE AUDITORÍA
 Desempeño	No existe un catálogo de riesgos reputacionales (o riesgos cuya materialización tiene impacto reputacional).	Verificar si existe un proceso sistemático de identificación de riesgos reputacionales que asegure la integridad del catálogo de riesgos reputacionales. (por ejemplo, verificar que tiene en consideración las distintas dimensiones y <i>stakeholders</i>).
	No se realiza una priorización de riesgos reputacionales.	Verificar si existe una metodología de evaluación y priorización de los riesgos que tenga en consideración tanto el impacto reputacional como la probabilidad de ocurrencia.
	Gestión inadecuada de los principales riesgos reputacionales ¹⁹	<u>Opción 1.</u> Verificar si los riesgos reputacionales prioritarios están incluidos en el sistema de gestión de riesgos de la Compañía. En su caso, analizar para cada uno de ellos: - si su riesgo residual está alineado con el apetito de riesgo reputacional de la compañía; - si en el plan de respuesta al riesgo se está considerando el riesgo reputacional, incluyendo un plan de actuación y comunicación adecuado en caso de su materialización. Si no existiera un sistema de gestión de riesgos en la compañía o su nivel de madurez fuera bajo, podría ser conveniente plantear trabajos o pruebas de auditoría específicos sobre la gestión de los riesgos reputacionales prioritarios. <u>Opción 2.</u> Analizar la gestión de la compañía para cada una de las dimensiones del riesgo reputacional tomando en consideración los atributos con mayor impacto en la reputación de la misma (ver ejemplo en el Anexo II).
	Gestión inadecuada de la comunicación.	Verificar si en materia de comunicación están claramente definidos los roles y responsabilidades y existen procedimientos para asegurar, entre otros, los siguientes aspectos: - que las comunicaciones o publicaciones relevantes de compañía están adecuadamente validadas y alineadas con la estrategia de compañía; - que la presencia en redes sociales de la compañía está adecuadamente gestionada (por ejemplo, verificar la existencia de capacitaciones a empleados sobre mensajes en redes sociales); - que las campañas publicitarias están sometidas a un proceso de validación; - que sólo el personal específicamente designado trasmita mensajes en nombre de la compañía.

19. La revisión de este aspecto se puede plantear desde múltiples perspectivas, en este documento se plantean dos posibles opciones no excluyentes entre ellas.

COMPONENTE	FACTOR DE RIESGO	POTENCIALES PRUEBAS DE AUDITORÍA
 Desempeño	Ausencia de gestión activa de la percepción.	Comprobar que existe un proceso definido para la gestión activa de la reputación y que su diseño y funcionamiento es adecuado. Entre otros aspectos, verificar: - Si existen objetivos en materia de percepción para los principales grupos de interés. - Si se realiza una monitorización de la percepción de los principales <i>stakeholders</i> y se definen mecanismos de actuación en caso de desviaciones frente a los objetivos definidos.
	Gestión inadecuada de una crisis o evento reputacional relevante.	Verificar si existen protocolos de actuación en caso de crisis reputacional. Entre otros aspectos, verificar: - Realización de testeos o simulacros de actuación. - Formación a la alta dirección y personal involucrado en los planes de comunicación y actuación ante crisis (tipo war room o similar). En caso de que existan y se haya materializado algún evento de riesgo, evaluar la aplicación de los protocolos establecidos.

COMPONENTE	FACTOR DE RIESGO	POTENCIALES PRUEBAS DE AUDITORÍA
 Evaluación y revisión	No se identifican variaciones en el mapa de riesgos reputacionales o nuevos riesgos emergentes.	Verificar si existen procesos periódicos de revisión y actualización o KRIs (<i>Key Risk Indicators</i>) para identificar proactivamente: - riesgos crecientes o emergentes con impacto reputacional. - cambios en las expectativas de los <i>stakeholders</i>. Verificar si el mapa de riesgos reputacionales se mantiene actualizado de forma sistemática.
	Inadecuada monitorización de la percepción de los <i>stakeholders</i> .	Verificar si se realiza una monitorización de los asuntos de mayor relevancia para los principales <i>stakeholders</i> de la compañía. Verificar si se realiza una monitorización de la percepción de los principales <i>stakeholders</i> de la compañía y, en particular, si se monitoriza su percepción sobre los asuntos de mayor relevancia para ellos (por ejemplo, encuestas de satisfacción, seguimiento en redes, posicionamiento en rankings, etc.).
	No se evalúa el resultado de las actuaciones realizadas para mejorar la percepción.	Comprobar que se realizan análisis <i>ex post</i> para verificar si las actuaciones realizadas para mejorar la percepción han producido el resultado esperado (por ejemplo: ¿verifican tras las campañas publicitarias si el impacto en ventas fue el esperado?, ¿verifican si tras una campaña para mejorar el clima laboral el resultado ha sido el esperado?, etc.).
	No se realiza un análisis tras la materialización.	Verificar que se realizan análisis de lecciones aprendidas tras la materialización de un riesgo reputacional.
	Sobreestimar o infravalorar el impacto reputacional.	Verificar si existe un proceso de contraste del impacto real frente al estimado en caso de materialización de alguno de los riesgos identificados.

COMPONENTE	FACTOR DE RIESGO	POTENCIALES PRUEBAS DE AUDITORÍA
 Información, comunicación y reporte	Inadecuada comunicación de los riesgos reputacionales.	Comprobar que están claramente establecidos los flujos de información en materia de riesgo reputacional. Verificar si las distintas áreas que deben estar involucradas en la gestión de los riesgos reputacionales identificados están correctamente informadas del riesgo y de su rol en la gestión de este.
	Inadecuado reporte a los órganos de gobierno del riesgo reputacional y su evolución.	Verificar si se realizan reportes a la alta dirección u órganos de gobierno con responsabilidad sobre la reputación, los principales riesgos reputacionales, así como su evolución.
	Inadecuada comunicación de los riesgos reputacionales materializados.	Comprobar si se reportan adecuadamente los riesgos reputacionales materializados y su impacto real sobre los objetivos de la organización.



Anexo II

Programa de trabajo planteado por dimensiones y atributos

DIMENSIÓN Y ATRIBUTOS	EJEMPLOS DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA ENFOCADOS A EVALUAR LA "REALIDAD" DE LA GESTIÓN DE LA DIMENSIÓN	EJEMPLOS DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA ENFOCADOS A EVALUAR LA "PERCEPCIÓN"
 OFERTA COMERCIAL Y EXPERIENCIA CLIENTE - Buen servicio al cliente. - Claridad en la comunicación comercial. - Buena relación calidad precio. - Calidad de productos y servicios. - Satisface las necesidades de los clientes. - Responde por la calidad, servicio postventa, reclamaciones.	1. Verificar que la compañía tiene establecidas políticas de precios que impida la fijación de tarifas que puedan ser consideradas abusivas. 2. Revisar si existen directrices y procedimientos para velar por la claridad y exactitud de las comunicaciones comerciales. 3. Verificar que la organización cuenta con mecanismos para validar y revisar las comunicaciones comerciales previamente a su difusión. 4. Verificar si la compañía tiene definidos y establecidos criterios e indicadores de calidad sobre el servicio prestado o el producto comercializado. 5. Verificar la existencia de procedimientos implantados en la organización para garantizar una adecuada gestión de respuestas a terceros sobre calidad, servicios post venta y reclamaciones.	1. Verificar si se realizan encuestas de satisfacción de clientes o se utiliza cualquier otro mecanismo para conocer y monitorizar la percepción de la calidad del servicio al cliente. 2. Verificar si se monitoriza la evolución de reclamaciones recibidas y discriminando la causa de estas. 3. Verificar si la organización participa en rankings o encuestas de reconocimiento de marca. 4. Validar si existen mecanismos para monitorizar las posibles opiniones o información publicada en medios o redes sociales sobre la calidad de productos y servicios, así como de la imagen de la marca.

DIMENSIÓN Y ATRIBUTOS	EJEMPLOS DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA ENFOCADOS A EVALUAR LA "REALIDAD" DE LA GESTIÓN DE LA DIMENSIÓN	EJEMPLOS DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA ENFOCADOS A EVALUAR LA "PERCEPCIÓN"
 INNOVACIÓN - Empresa que marca tendencias. - Empresa innovadora. - Fácil adaptación al cambio. - Lanza productos y servicios innovadores.	1. Verificar si la organización cuenta con mecanismos que fomenten la innovación. Algunas formas de evidenciarlo pueden ser: - La existencia de áreas responsables de la dinamización de la innovación y mejora continua en la entidad. - La inclusión en los planes de formación del personal de acciones destinadas a fomentar la innovación en la organización. - La organización cuenta con mecanismos para monitorizar las tendencias del sector. - Existencia de mensajes de la dirección sobre la innovación y mejora continua. - La asistencia y participación de la entidad en foros u organizaciones sectoriales. - La asignación de partidas presupuestarias destinadas a I+D o proyectos de innovación. 2. Revisar que en la definición de la estrategia de la compañía se tienen en cuenta posibles tendencias de mercado a medio-largo plazo.	1. Verificar si se monitoriza la percepción que tienen los <i>stakeholders</i> del nivel de innovación de la empresa. 2. Verificar si la entidad participa en rankings sectoriales. En caso afirmativo, verificar el seguimiento de estas tendencias.
 EMPLEADOS - Cultura fuerte e implantada. - Propósito Corporativo claro e implantado. - Genera empleo de calidad. - Sueldo justo. - Igualdad de oportunidades y políticas de inclusión. - Bienestar de los empleados. - Cuidado emocional y de salud mental de los empleados. - Empleados satisfechos y comprometidos.	1. Verificar que la cultura de la compañía se encuentra claramente definida y se comunica a los empleados. 2. Revisar si la organización ha definido políticas y normativas claras sobre selección, contratación, retribuciones, igualdad y conciliación. 3. Verificar si la organización ha definido y comunica periódicamente a sus empleados las funciones y expectativas de cada puesto. 4. Comprobar que se han establecido sistemas de selección y promoción basados en criterios claros y objetivos. 5. Revisar si se han implementado medidas de conciliación laboral. 6. Revisar si el sistema retributivo implementado se basa en criterios justos y equitativos y que esté claramente explicado a los empleados. 7. Verificar si la empresa pone a disposición de los empleados canales de comunicación para resolución de dudas o de conflictos en su ámbito laboral. 8. Revisar si la organización fomenta el crecimiento profesional de sus empleados (si existen sistemas de promociones internas, planes de formación continua, etc.). 9. Verificar si la organización informa a los distintos <i>stakeholders</i> de aspectos relacionados con la calidad del empleo (por ejemplo: número de contrataciones, % de contrataciones fijas, inversión en formación...etc.). 10. En caso de existencia de inspecciones de organismos en materia de empleo, verificar que la organización las ha superado satisfactoriamente o ha establecido acciones correctoras.	1. Se monitoriza la percepción y alineamiento que los empleados tienen con los valores de la entidad y el grado de satisfacción a través de mecanismos como encuestas internas o participación en programas de consultoría de ambiente laboral. 2. Se monitorizan indicadores como la rotación no deseada o la permanencia media en la compañía 3. Se monitoriza la equidad externa del sistema retributivo a través de benchmarking retributivos sectoriales/zonas geográficas/categorías profesionales 3. Se monitoriza la equidad interna a través de indicadores para detectar la existencia de posibles sesgos de género (o de otro tipo) que puedan considerarse desalineamiento con las políticas de igualdad. 4. Se monitoriza la existencia y evolución de reclamaciones de empleados y/o casos laborales judicializados 5. Se monitorizan las posibles opiniones publicadas en medios o redes sociales sobre la calidad del empleo en la empresa.

DIMENSIÓN Y ATRIBUTOS	EJEMPLOS DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA ENFOCADOS A EVALUAR LA "REALIDAD" DE LA GESTIÓN DE LA DIMENSIÓN	EJEMPLOS DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA ENFOCADOS A EVALUAR LA "PERCEPCIÓN"
 SOCIAL - Impacto positivo en la sociedad. - Apoya causas sociales.	1. Verificar si la organización tiene políticas y procedimientos de Responsabilidad Social Corporativa que recojan aspectos como derechos humanos, prácticas laborales o ética empresarial. 2. Verificar que la organización lleva a cabo acciones concretas y programas que apoyen su compromiso social. 3. Verificar que en el diseño de los productos y servicios que ofrece la entidad tiene en cuenta la dimensión social. Algunas evidencias pueden ser, por ejemplo: - que los productos o servicios incluyan características que faciliten la accesibilidad y uso a colectivos con menor acceso o mayor dificultad para el uso del producto o servicio. - La descatalogación o la modificación de productos o servicios que se entienda puedan impactar negativamente. 4. Revisar si la organización establece y comunica a sus <i>stakeholders</i> métricas que recojan el impacto de sus acciones en la sociedad, como pueden ser las relacionadas con: - Empleos directos e indirectos generados en determinada área. - Acuerdos de colaboración con colectivos vulnerables o más desfavorecidos (proveedores, empleados, etc.). - Programas de becas. - Patrocinios. - Donaciones. - Productos o servicios dirigidos a mejorar la calidad de vida de determinados colectivos. 5. Verificar si en las políticas y procedimiento referentes a la selección de colaboradores (empleados, proveedores, distribuidores, entidades asociadas...etc.) incluyen mecanismos de control sobre la reputación social de los mismos. 6. Verificar que la organización cuenta con canales adecuados para permitir la presentación de quejas o reclamaciones relacionadas con aspectos sociales y que existen procedimientos de gestión de las mismas.	1. Verificar si la entidad monitoriza y da seguimiento a las métricas establecidas sobre el impacto social que genera. 2. Verificar si la entidad cuenta con mecanismos para recabar información sobre la percepción del impacto social (entrevistas, análisis de información publicada por terceros, etc.).
 CALIDAD DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO - Bien gestionada. - Excelentes directivos. - Visión clara de su futuro. - Líder respetado y con buena reputación.	1. Verificar que las declaraciones de misión y visión se encuentran alineadas con la cultura y valores organizacionales, y que están adecuadamente comunicadas y difundidas en toda la organización (web, intranet, redes sociales, planes estratégicos, informes, etc.). 2. Realizar entrevistas a los miembros de la Alta Dirección para identificar los procesos en los que interviene, evaluar su estilo de liderazgo, su entendimiento de la organización, así como su compromiso con los valores organizacionales. 3. Identificar las políticas de la empresa, y verificar que están alineadas con los objetivos y valores organizacionales y que han sido comunicadas y entendidas por todos los niveles de la organización. 4. Analizar cómo la Alta Dirección comunica la cultura, sus decisiones o resultados, tanto a nivel externo (comunicados de prensa, publicaciones, etc), como a nivel interno, evaluando la transparen-	1. Verificar que se realiza una monitorización de la opinión y percepción de los empleados sobre la gestión, el liderazgo, la transparencia y ética de la organización. (por ejemplo: mediante encuestas internas periódicas para conocer nivel de satisfacción, entrevistas, etc.) 2. Verificar que se monitoriza la percepción pública sobre la gestión, el liderazgo, la transparencia y la ética de la organización, mediante, por ejemplo, el análisis y monitoreo de comentarios y opiniones en redes sociales, blogs, foros, etc.

DIMENSIÓN Y ATRIBUTOS	EJEMPLOS DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA ENFOCADOS A EVALUAR LA "REALIDAD" DE LA GESTIÓN DE LA DIMENSIÓN	EJEMPLOS DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA ENFOCADOS A EVALUAR LA "PERCEPCIÓN"
	cia, coherencia y claridad de la comunicación la existencia, así como el funcionamiento y eficacia de los canales de comunicación interna y la forma en que se promueve la comunicación bidireccional entre empleados y la Alta Dirección. 5. Analizar indicadores clave de desempeño (KPI's) relacionados con el liderazgo y la gestión, como la satisfacción del cliente, la atracción y retención de empleados, la rentabilidad financiera e incremento de ingresos, etc., para evaluar la eficacia de las estrategias implementadas por la Alta Dirección.	3. Verificar que se analiza y monitorea cómo los medios de comunicación presentan la gestión, liderazgo, transparencia y ética de la organización, mediante el análisis de noticias en prensa, artículos, menciones, reportajes, etc.
 BUEN GOBIERNO - Comportamiento ético. - Uso responsable de su poder. - Abierta y transparente.	1. Realizar entrevistas con los miembros del Consejo de administración y de la Alta Dirección para entender su visión del gobierno corporativo. 2. Revisar las actas del Consejo de Administración, evaluar la frecuencia de las reuniones, así como la calidad de los temas tratados y decisiones adoptadas. 3. Verificar la existencia de Comités clave (auditoría, ética y cumplimiento, nombramientos y retribuciones, etc.) y revisar las actas de los mismos. 4. Verificar la existencia y aplicación de un Código de conducta, así como su adecuada comunicación y difusión a todos los empleados de la organización. 5. Verificar la existencia y funcionamiento de mecanismos para reportar conductas inapropiadas o contrarias al Código de conducta. 6. Revisar los procesos de toma de decisiones clave y evaluar la eficacia de los controles internos implantados. 7. Revisar la web de la organización para verificar que se ofrece información completa y actualizada sobre gobierno corporativo. 8. Evaluar la transparencia de la publicación de la información financiera y no financiera, mediante la evaluación de la divulgación de informes anuales, trimestrales, etc., de distinta naturaleza.	
 RESULTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS - Trayectoria creciente. - Buenos resultados. - Rentable. - Sólida y solvente. - Crea valor en el largo plazo. - Distribuye el valor de forma equilibrada entre todos sus grupos de interés.	1. Analizar la tendencia de crecimiento de la organización durante un periodo de tiempo, verificando por ejemplo incrementos en cifra de negocios, EBITDA, beneficios, cuota de mercado, número de clientes, etc., así como obtener la estimación de crecimiento de la Alta Dirección para ejercicios futuros atendiendo a escenarios de proyecciones financieras realizadas y/o al plan estratégico corporativo. 2. Revisar la adecuación de las políticas contables y evaluar los controles internos para la preparación y presentación de informes financieros. 3. Revisar el cumplimiento de la normativa contable, financiera y fiscal. 4. Evaluar la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo, mediante análisis de ratios de liquidez, solvencia, su estado de flujos de efectivo.	1. Verificar que se monitoriza la percepción de los principales <i>stakeholders</i> para conocer su percepción sobre los resultados financieros, rentabilidad, solvencia y generación de valor de la organización. (por ejemplo, encuestas a clientes, inversores, empleados, entrevistas, análisis y monitoreo de comentarios y opiniones en redes sociales, blogs, foros, etc.). 2. Verificar que la organización gestiona KPI's para medir y monitorizar el grado de crecimiento de la empresa, así como el desempeño financiero y económico.

DIMENSIÓN Y ATRIBUTOS	EJEMPLOS DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA ENFOCADOS A EVALUAR LA "REALIDAD" DE LA GESTIÓN DE LA DIMENSIÓN	EJEMPLOS DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA ENFOCADOS A EVALUAR LA "PERCEPCIÓN"
	5. Analizar la exposición a riesgos de crédito y liquidez, y evaluar cómo se gestionan estos riesgos en la organización. 6. Evaluar cómo la organización divulga y comunica sus resultados financieros a los diferentes stakeholders, mediante el análisis del contenido y frecuencia de los informes financieros y no financieros publicados, la presentación a accionistas e inversores, empleados, etc.	3. Verificar que se analiza y monitoriza cómo los medios de comunicación presentan la situación económica y financiera de la organización, mediante el análisis de noticias en prensa, artículos, menciones, reportajes, etc.
 MEDIO AMBIENTE - Responsable con el medio ambiente.	1. Verificar la existencia de una Política medioambiental actualizada, su efectiva implementación, y que está comunicada a todos los niveles de la organización. 2. Verificar que la organización tiene en cuenta los aspectos ambientales en sus planes estratégicos, que tiene definidos objetivos ambientales que se encuentran alineados con la Política medioambiental y planes de acción para alcanzarlos. 3. Verificar el cumplimiento de las normativas medioambientales aplicables a la compañía. 4. Analizar cómo la organización identifica, gestiona y evalúa el impacto de los riesgos medioambientales. 5. Verificar el grado de concienciación de los empleados sobre la importancia de la gestión ambiental, mediante la verificación de cursos o programas de capacitación y formación. 6. Verificar que la compañía utiliza indicadores específicos para evaluar el desempeño ambiental de la empresa, en cuanto a consumo de energía, gestión de residuos, emisiones de carbono, etc. 7. Verificar que se elaboran y divulgan informes de sostenibilidad y desempeño medioambiental, para evaluar la transparencia con que la organización trata su información ambiental.	1. Verificar que se monitoriza la percepción de los principales stakeholders sobre el desempeño ambiental de la empresa (por ejemplo: mediante realización de encuestas, entrevistas, análisis y monitoreo de comentarios y opiniones en redes sociales, blogs, foros, etc.) 2. Verificar que se analiza y monitoriza cómo los medios de comunicación presentan la gestión medioambiental de la organización, mediante el análisis de noticias en prensa, artículos, menciones, reportajes, etc. 3. Analizar el grado de transparencia, fiabilidad y veracidad de los mensajes que la empresa traslada al exterior.



Bibliografía

- **Brand Finance.** *Global Intangible Financial Tracker*, 2023.
- **Carreras, E.; Alloza, A. & Carreras, A.** (2013). *Reputación corporativa*. <https://www.corporateexcellence.org/recurso/manual-de-reputacion-corporativa-la-economia-de/27f773bc-6ca7-918b-0ffe-78145a4140a1>
- **Corporate Excellence y Esade Business School.** *Programa GCCO*, 2023
- **COSO ERM** 2017
- **ECCLES, Robert et al.** "Reputation and its risks". *Harvard Business Review*. March 2007
- **ECIIA.** *Risk in focus 2025*, 2024
- **The Institute of Internal Auditors.** *El modelo de las tres líneas del IIA 2020*, 2020
- **Universidad Jaume I.** *La reputación global corporativa y la equivalencia métrica de los índices de medición: una propuesta empírica a partir del análisis del índice Reptrak™ Pulse*, 2015.
<https://www.tesisenred.net/handle/10803/670185?show=full>



OTRAS PRODUCCIONES DE LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO

AUDITORÍA INTERNA DE LA GESTIÓN DEL CLOUD

Los servicios en la nube ofrecen numerosas ventajas a las organizaciones, pero también implican la necesaria atención a sus riesgos, sobre los que Auditoría Interna debe asegurar que las organizaciones cuentan con los mecanismos necesarios para la evaluación de estos riesgos y abordar la realización de revisiones sobre estos entornos.

AUDITORÍA INTERNA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL APLICADA A PROCESOS DE NEGOCIO

Aborda los casos de uso más comunes de la Inteligencia Artificial (IA) en procesos empresariales y la regulación aplicable promovida por los legisladores. Además, describe los principales modelos y tipologías de IA, incluyendo la nueva perspectiva de la Inteligencia Artificial generativa que la industria está desarrollando.

AUDITORÍA INTERNA DEL PROCESO DE INVERSIÓN EN TECNOLOGÍAS EMERGENTES

Este documento incluye información para comprender mejor qué son y cómo evolucionan las tecnologías emergentes, el posicionamiento de Auditoría Interna frente a esas nuevas tecnologías, y un análisis de riesgos en una auditoría interna de inversiones en tecnologías emergentes.



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

En el contexto actual, en el que el valor de los intangibles cobra cada vez más relevancia a nivel global, la reputación se ha convertido en un activo crucial para muchas organizaciones, configurando el riesgo reputacional como un factor crítico en la definición de su estrategia y gestión operativa. Este documento plantea cómo abordar este riesgo desde Auditoría Interna, proponiendo diversas actividades orientadas a los principales componentes y dimensiones a considerar en la auditoría del sistema de gestión del riesgo reputacional.