



INFORME ESPECIAL

# Litigios y riesgo reputacional

¿Cómo podemos medir el impacto de los procesos judiciales en la reputación de una compañía?

Madrid, abril 2015

**d+i** desarrollando ideas

LLORENTE & CUENCA

En colaboración con:



SÁNCHEZ-JUNCO ABOGADOS



1. INTRODUCCIÓN
2. CLAVES DE GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA EN LOS PROCESOS JUDICIALES
3. ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE EL DAÑO REPUTACIONAL, ESPECIALMENTE REFERIDO A LOS PROCEDIMIENTOS PENALES

AUTORES

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, hemos sido testigos de una creciente preocupación por la gestión de la reputación durante los procesos judiciales. Cada vez con más frecuencia observamos cómo un **litigio** puede suponer una **situación que pone en grave riesgo la reputación** de una empresa y/o sus directivos. Esto se debe a que los procesos judiciales afectan de manera notable a las percepciones que de ella tienen sus diferentes *stakeholders* y la sociedad en general, no solo por el hecho en sí, sino también por el llamado **“juicio paralelo”** que se genera en torno a la empresa o protagonista inmerso en el litigio, pudiendo generar una **ruptura importante en la confianza**.

Con el **avance de Internet** y de las redes sociales, la generación de este “juicio paralelo” es mayor y más rápida. Así, la creación de opiniones alrededor del litigio ya no procede únicamente de periodistas o medios, sino que **cualquier usuario puede ofrecer su opinión** e incluso tener relevancia, por ello, en un entorno digital que cada vez gana más credibilidad. Conociendo este contexto, aquellos que gestionan el caso, no pueden, en ningún momento, ignorar o dejar de tomar en consideración este escenario, sino que deben actuar bajo las normas de **rapidez, inmediatez y perdurabilidad de la información**, a través de las cuales se rige el mismo.

Además, estos juicios de opinión pueden propiciar discusiones sobre otros temas relacionados con la compañía, bien a su favor o en su contra, que, sin duda, provocan un impacto en la reputación de la misma. En este sentido, se tendrá que tener en especial consideración **aquellos procesos que**, debido a su propia naturaleza –por ejemplo, porque entren dentro del ámbito de lo penal–, **generan un mayor interés mediático**. Este tipo de procesos suelen originar una mayor notoriedad y un mayor nivel de conversación sobre el mismo, dando cabida a la **proliferación de todo tipo de opiniones**. No obstante, gracias a la experiencia que hemos acumulado trabajando en este tipo de casos, podemos afirmar que **estos juicios paralelos son inevitables**, por lo que resulta cada vez más importante sumar la estrategia de comunicación a la estrategia legal para minimizar el impacto que pueda tener el litigio sobre la reputación de la empresa o de los protagonistas. Los procesos judiciales, más allá del escenario jurídico, representan una competición en la que cada parte involucrada quiere que sea su versión la que se escuche, se comprenda y se recuerde, por lo que **resulta imprescindible una estrategia de comunicación que esté correctamente organizada y fundamentada**.



“Resulta imprescindible ser capaces de medir con exactitud cómo y cuánto ha afectado el litigio a la reputación de la compañía”

Una vez establecidas estas consideraciones, no es de extrañar que la opinión de los expertos coincida en señalar que la gestión de la comunicación influye en mayor o menor medida en el resultado del litigio, así como en la reputación de los protagonistas, con independencia del fallo o resolución del mismo. No obstante, resulta imprescindible, precisamente para esa correcta gestión de la comunicación y la reputación, ser capaces de **medir con exactitud cómo y cuánto ha afectado el litigio a la reputación de la compañía**. Identificar los cambios en las creencias y percepciones de nuestros *stakeholders*, nos permitirá establecer un mensaje y una comunicación adaptada, que nos ayude a identificar las debilidades, las fortalezas y los espacios donde tenemos capacidad de actuación desde el punto de vista de la reputación.

## 2. CLAVES DE GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA EN LOS PROCESOS JUDICIALES

### LA NUEVA ECONOMÍA DE LA REPUTACIÓN

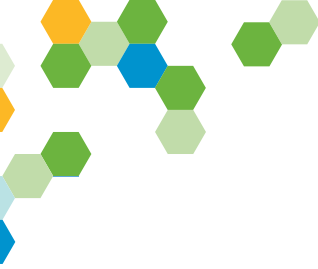
La sociedad del conocimiento e Internet no deja de impulsar el valor intangible de la reputación corporativa e institucional en todas las esferas de la sociedad. En el mundo de los negocios, la reputación corporativa es clave para lograr la **confianza** de los *stakeholders* y así alcanzar los **objetivos y resultados** de una compañía, en términos de

fidelización de clientes, ventas, acceso y atracción de la inversión o del talento.

Pero esta dimensión afecta, también, y de forma creciente, al ámbito de los litigios. No en vano, la reputación es un tipo de **juicio global** sobre una persona o institución emitido por la opinión pública. **Un juicio paralelo y sin ninguna garantía procesal**, un juicio basado no tanto en evidencias, sino en impresiones, en elementos conocidos de “oídas” o, directamente, en prejuicios y tabúes. Un juicio que, al final, condiciona y puede tener un peso relevante en el desenlace del litigio y, sobre todo, en sus consecuencias a largo plazo.

La reputación es la base de la confianza y el respeto que toda corporación o profesional necesita para desarrollar su modelo de negocio en el mercado, especialmente en un contexto en el que cada vez influye más la **prescripción**. La reputación es el ambiente necesario para el éxito empresarial y profesional, tanto a la hora de **construir una diferenciación sostenible** en el mercado como a la hora de protegerla.

Entender la dimensión reputacional del litigio –especialmente en los casos más mediáticos– y saber definir adecuadamente cuáles son los aspectos a considerar y proteger, es clave para lograr resultados más allá del desenlace final del litigio. Proponemos algunas claves de la gestión de la reputación



“Para la gestión de la reputación es fundamental entender cuáles son los procesos mentales que filtran nuestra información y la potencian o anulan completamente”

corporativa que pueden y deben aplicarse a la gestión reputacional del litigio.

#### DEL “MINDSET” CORPORATIVO AL “MINDSET” SOCIAL

Por tratarse de una realidad social compartida –juicio global sobre las empresas– la reputación es una medida que tiene que ser informada por los *stakeholders*. Es decir, el punto de partida es **escuchar atentamente la opinión de los grupos de interés y comprender sus expectativas**.

No obstante, todavía hoy, la mayoría de las empresas gestionan su reputación corporativa desde su propia visión corporativa –el *mindset* corporativo–, la cual tratan de proyectar a sus grupos de interés a través de herramientas de comunicación y del marketing corporativo. Este modelo de gestión de “dentro hacia fuera” se basa en una idea muy simple: **hacer las cosas bien y comunicarlas bien**, para obtener un **reconocimiento positivo** entre los grupos de interés.

Este es un modelo clásico de *push*, y que consiste en tratar de **introducir el *mindset* corporativo** –lo que hacemos bien– en los públicos a los que nos dirigimos, en un movimiento que va de “dentro hacia afuera”.

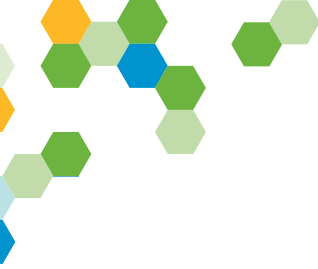
Este modelo de gestión no explica adecuadamente por qué hay empresas que son realmente atractivas para los *stakeholders* y otras que, pese a tener una buena *performance*, no logran generar simpatía ni respeto en

el mercado. Este es el caso del sector financiero en España, que apenas logra un aprobado en reputación –5,6 sobre 10– pese a los buenos resultados y solvencia de sus principales entidades.

En el mundo de la empresa, el modelo de “dentro hacia afuera” proyecta, normalmente, la visión de los accionistas y los directivos y, por ello, es insuficiente para satisfacer las expectativas del resto de los grupos de interés. La mayoría de las empresas dedican grandes esfuerzos en “pasar” sus mensajes a la opinión pública, en un contexto de comunicación cada vez más complejo, con mayor competencia, y en un entorno de creciente desconfianza hacia las corporaciones y lo institucional. En el caso de los litigios, el modelo *push* consistiría en tratar de pasar a la opinión pública los mensajes “blindados” en la estrategia procesal sin más. Pero para la gestión de la reputación es fundamental entender cuáles son los procesos mentales que filtran nuestra información y la potencian o anulan completamente. **Esos procesos mentales se llaman expectativas**.

#### DEL PERFORMANCE A LAS EXPECTATIVAS

Los trabajos de Daniel Kahneman, Nobel de Economía en 2002 por sus investigaciones sobre el proceso de elaboración de los juicios, señalan claramente que son otros **factores**, más allá del *performance*, los que **condicionan el juicio de los grupos de interés**: los prejuji-



“La reputación no genera resultados cuando se mantiene en el plano del juicio racional, sino cuando alcanza el nivel emocional”

cios, las tabúes, las impresiones (*big picture*), las creencias básicas compartidas a nivel social... Todos ellos son factores mucho más poderosos para configurar el juicio reputacional que cualquier análisis pormenorizado de las variables de gestión de una empresa. Como han demostrado las investigaciones de los profesores Carreras, la reputación no genera resultados cuando se mantiene en el plano del juicio racional, sino cuando alcanza el **nivel emocional**.

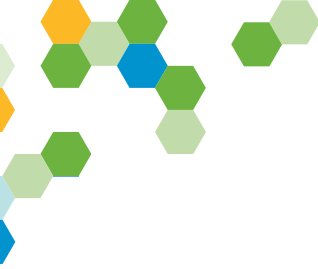
En su análisis del comportamiento de los mercados financieros, George Soros ha desarrollado la **teoría de la reflexividad** que se basa, no tanto en los complejos modelos matemáticos del análisis de los mercados, sino en un entendimiento muy pegado a la **realidad de las expectativas** de los inversores, que son las que acaban configurando las tendencias del mercado. Esta teoría ha demostrado una **capacidad de diagnóstico y anticipación** mucho más precisa que los modelos matemáticos tradicionales.

Por supuesto, las empresas que quieran gozar de una buena reputación tendrán que “hacer las cosas bien” y “comunicarlas bien”. Pero hacer las cosas bien significa, en primer lugar, **entender las expectativas de los grupos de interés** y ser capaz de **articular una buena respuesta** a cada una de ellas. Lo mismo sucede en el caso de los litigios. En una buena comunicación, lo decisivo no es tanto el mensaje que se comunica, sino el que llega.

## LAS VARIABLES DE LA REPUTACIÓN

Pero ¿cuáles son las expectativas que influyen positivamente en la reputación corporativa? La investigación cualitativa y la experiencia de LLORENTE & CUENCA en cuanto a la gestión de la reputación corporativa nos ha permitido identificar **cinco grandes áreas de expectativas** que explican, en más de un 80%, la reputación corporativa de las compañías y las personas. Son expectativas que **se pueden medir** y que nos proporcionan indicadores de gestión verdaderamente relevantes para todos los grupos de interés.

- **Expectativas emocionales.** Tiene que ver con la **imagen que proyecta la empresa o la persona** y que condiciona, de forma importante, el juicio que va a recibir. Depende de su visibilidad, diferenciación y éxito. La imagen atractiva genera una conexión emocional con la gente a la que le gusta mostrarse relacionada con esa marca o persona.
- **Expectativas pragmáticas.** Están relacionadas con el **grado de credibilidad/fiabilidad** de una compañía o persona en función del **cumplimiento de sus promesas** o la calidad percibida de su actividad. Genera una conexión más racional. Indica que es una empresa fiable o profesional.



“Para gestionar el juicio paralelo reputacional en un litigio, lo fundamental es tener una capacidad de respuesta creíble que satisfaga las cinco grandes expectativas que configuran la reputación corporativa o profesional”

- **Expectativas de diálogo y relacionamiento.** Están vinculadas a la **transparencia y eficacia en la comunicación.** Dependen de la capacidad de la empresa o persona de explicarse. Genera una conexión personal de cercanía.
- **Expectativas de valores.** Están vinculadas al **comportamiento y la ética.** Depende de las buenas prácticas de gestión empresarial o profesional: una empresa honesta, justa y que respeta las normas –conducta ejemplar–.
- **Expectativas de contribución.** Se basan en la capacidad de una empresa o persona de contribuir como parte de la **solución a los problemas** que resultan relevantes para la sociedad.

Según el modelo **Reputation Relevance** desarrollado por LLORENTE & CUENCA y validado estadísticamente, la respuesta adecuada a estos cinco tipos de expectativas nos permite **gestionar adecuadamente más del 80% de la reputación** corporativa o personal, tanto desde el punto de vista de los riesgos como de la oportunidad. Los riesgos se derivan, normalmente, de la incapacidad para satisfacer estas cinco expectativas a nivel social; las oportunidades están más vinculadas al contexto competitivo: la reputación corporativa es una ventaja que proporciona la excelencia en la

gestión de estas cinco expectativas o también, muchas veces, ser “el menos malo”. Las primeras tres expectativas, por este orden, construyen más en el plano de la **diferenciación**; las dos restantes, más en el plano de la **legitimidad**.

#### CLAVES PARA CONSTRUIR EL DISCURSO CORPORATIVO DEL LITIGIO

Las empresas con mejor reputación corporativa están aplicando un modelo de gestión mucho más pegado a la realidad de los grupos de interés que la mayoría de las grandes corporaciones. Un modelo basado en entender las creencias básicas que impulsan o frenan su desarrollo en el mercado y en responder a esas expectativas con realidades tangibles y mensajes claros. Construir una **buena reputación es “hacer las cosas bien” y “comunicarlas bien”, pero siempre “haciendo lo relevante” y “comunicando lo relevante”**. La clave para la gestión de la reputación está en construir, de forma consistente, el contexto global (*big picture*) que dé sentido a las expectativas de nuestros grupos de interés.

Para gestionar el juicio paralelo reputacional en un litigio, como hemos visto, lo fundamental es tener una **capacidad de respuesta creíble** que satisfaga las cinco grandes expectativas que configuran la reputación corporativa o profesional.

“Lo que caracteriza el daño reputacional derivado de un procedimiento penal es que normalmente es incontrolable *a priori*”

### 3. ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE EL DAÑO REPUTACIONAL, ESPECIALMENTE REFERIDO A LOS PROCEDIMIENTOS PENALES

De las dos acepciones que la RAE atribuye a la palabra “Reputación” –opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo y prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo– parece que es esta segunda la que habitualmente tomamos en consideración cuando hablamos de este término. Así como en los últimos tiempos se ha ido acuñando de una manera mucho más precisa el concepto de **riesgo reputacional como el peligro de que una opinión pública negativa impida o disminuya la capacidad para hacer negocios** –especialmente en el sector financiero–, cabe destacar que, sin embargo, el *daño reputacional* ya producido, presenta unas características diferenciadas y de mucho más difícil tratamiento.

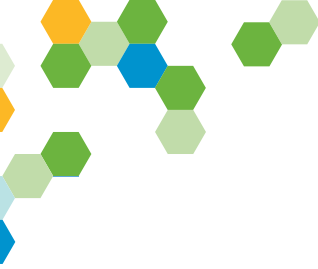
En estos casos, el **daño reputacional** se produce como consecuencia de la divulgación o publicación de informaciones relacionadas con personas físicas o jurídicas, afectadas por un procedimiento penal cuyo resultado final puede ser incierto o, incluso, claramente desprovisto de ilegalidad.

Es, fundamentalmente en el ámbito de la empresa, donde surge la necesidad de paliar en lo posible el daño reputacional ocasionado por los proce-

dimientos penales. Además, debemos partir de la base de que solo se puede **proteger la “buena reputación” de aquel que la tiene.**

Lo que caracteriza el **daño reputacional** derivado de un procedimiento penal es que normalmente es **incontrolable *a priori***, en la medida en que no se puede prever la eventual existencia de un procedimiento penal o de una actuación policial/judicial. Una vez que se ha producido el hecho que genera el daño, lo único que cabe es la adopción de medidas posteriores para intentar paliarlo, como puedan ser las derivadas de una **buena política de comunicación.**

En la mayoría de las ocasiones el *daño reputacional* presupone una actuación abusiva por parte de los órganos del Estado encargados de la persecución o investigación de los delitos o de los profesionales que intervienen en la administración de justicia. De esta forma, el único control posible para evitar el *daño reputacional* sería el **estricto cumplimiento de las disposiciones legales existentes**, aunque, desgraciadamente, la práctica diaria nos ofrece ejemplos de incumplimientos de las mismas, sin que se reaccione ante ello. Prácticamente, las únicas acciones legales posibles se articulan, en el ámbito civil, a través del ejercicio de los derechos derivados de la **protección del honor y la propia imagen**, que en la práctica, en esta materia, **tienen muy poca virtualidad.**



Es cierto que en el ámbito del derecho penal también hay determinadas figuras que protegen el honor, como son, básicamente, los delitos de calumnia e injuria. Pero la **satisfacción que puedan producir es tardía, insatisfactoria y siempre muy limitada**. Incluso podríamos incluir en esta categoría ciertas referencias a determinados delitos como la acusación y denuncia falsa, pero con los mismos resultados anteriores.

Ante estas circunstancias **la única actuación posible ante el daño reputacional ya producido, es a posteriori, reactiva, paliativa** y que procure controlar, a partir de ese momento, las informaciones que se deriven de los procedimientos penales y disminuir sus nocivos efectos.



## Autores



**Javier Sánchez-Junco** es Socio Director de Sánchez-Junco Abogados y Fiscal en excedencia. Javier tiene más de 20 años de experiencia en la Carrera Fiscal con destinos en Fiscalía General del Estado, Fiscalía del Tribunal Constitucional y Fiscalía Anticorrupción. En 2001 pidió una excedencia voluntaria y fundó el despacho Sánchez-Junco Abogados, especializado en Derecho Penal Económico. Es profesor de la asignatura de Derecho Penal en diversas instituciones académicas: ICADE Instituto de Empresa, ISDE y Cátedra de Derecho de Empresa de KPMG. Asimismo, es autor de diversos libros y publicaciones de Derecho Penal y Derecho Procesal.



**Luis Miguel Peña** es Director Senior de Comunicación y Litigios en LLORENTE & CUENCA. Luis Miguel Peña cuenta con una experiencia de 15 años en consultoría de comunicación, desarrollando planes estratégicos de comunicación en distintas áreas de la compañía, habitualmente en proyectos de crisis y procesos judiciales para clientes de diferentes sectores: alimentación, turismo, gran consumo, tecnología, entidades financieras e instituciones públicas, etc. Ha trabajado en litigios relacionados con distintas ramas del derecho (penal, procesal, mercantil o tributario). En 2008 y 2009 recibió sendos premios por proyectos liderados por su equipo: un International Stevie Award y un European Excellence Award.

[Impena@llorenteycuenca.com](mailto:Impena@llorenteycuenca.com)



**Juan Cardona** es Director del Área de Reputación y Gestión de Stakeholders en LLORENTE & CUENCA. Con 20 años de experiencia profesional en las áreas de comunicación corporativa, reputación y responsabilidad social, trabajando siempre para instituciones de dimensión internacional. Con anterioridad, ha sido Director de Operaciones en Corporate Excellence, Director de Responsabilidad y Reputación Corporativa de Ferrovial, Director Foro de Reputación Corporativa, miembro del Consejo Estatal de la Responsabilidad Social Empresarial (CERSE), miembro de la Junta Directiva del Pacto Mundial en España, de la Junta Directiva de Forética, de la Comisión de Responsabilidad Corporativa de la CEOE y del Grupo de Trabajo de Ética de AENOR.

[jcardona@llorenteycuenca.com](mailto:jcardona@llorenteycuenca.com)

## DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente  
Socio Fundador y Presidente  
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero  
Director Corporativo de Innovación  
jcachinero@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo  
Socio y Director General  
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Socio y Director General  
acorujo@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero  
Socio y CEO América Latina  
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García  
Socia y CEO Región Andina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo  
Socio y CFO América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN RR.HH.

Antonio Lois  
Director de RR.HH.  
para América Latina  
alois@llorenteycuenca.com

Daniel Moreno  
Gerente de RR.HH.  
para España y Portugal  
dmoreno@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA Y PORTUGAL

### Barcelona

María Cura  
Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona (España)  
Tel. +34 93 217 22 17

### Madrid

Joan Navarro  
Socio y Vicepresidente  
Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla  
Socio y Director Senior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid (España)  
Tel. +34 91 563 77 22

### Lisboa

Madalena Martins  
Socia  
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal  
Director General  
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz  
Director  
cruiz@llorenteycuenca.com

Rua do Fetal, 18  
2714-504 S. Pedro de Sintra  
Tel: + 351 21 923 97 00

## MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

### México

Juan Rivera  
Socio y Director General  
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,  
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc  
CP 06600, México, D.F.  
(México)  
Tel: +52 55 5257 1084

### Panamá

Javier Rosado  
Socio y Director General  
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis.  
Edificio Omega - piso 6  
Panamá  
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

Alejandra Pellerano  
Directora General  
apellerano@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Santo Domingo  
(República Dominicana)  
Tel. +1 809 6161975

## REGIÓN ANDINA

### Bogotá

María Esteve  
Directora General  
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B - of. 501  
Bogotá (Colombia)  
Tel: +57 1 7438000

### Lima

Cayetana Aljovín  
Gerente General  
caljovin@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro. Lima (Perú)  
Tel: +51 1 2229491

### Quito

Catherine buelvas  
Directora General  
cbuelvas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Quito (Ecuador)  
Tel. +593 2 2565820

## AMÉRICA DEL SUR

### Buenos Aires

Pablo Abiad  
Socio y Director General  
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad  
Presidente Consejero  
para el Cono Sur  
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP  
Ciudad de Buenos Aires  
(Argentina)  
Tel: +54 11 5556 0700

### Rio de Janeiro

Yeray Carretero  
Director  
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801  
Rio de Janeiro - RJ - 20011-000  
(Brasil)  
Tel. +55 21 3797 6400

### São Paulo

Juan Carlos Gozzer  
Director General  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,  
Cerqueira César  
São Paulo - SP - 01426-001  
(Brasil)  
Tel. +55 11 3060 3390

### Santiago de Chile

Claudio Ramírez  
Socio y Gerente General  
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.  
Las Condes.  
Santiago de Chile (Chile)  
Tel. +56 2 24315441



**d+i** desarrollando  
ideas

LLORENTE & CUENCA

**Desarrollando Ideas** es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

**Desarrollando Ideas** es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe

**Desarrollando Ideas.**

[www.desarrollando-ideas.com](http://www.desarrollando-ideas.com)

[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)