

ENTREVISTA CHARLES FOMBRUN, PRESIDENTE DEL REPUTATION INSTITUTE

# “LAS EMPRESAS TAMBIÉN QUIEREN SER QUERIDAS”

Que hablen mal, pero que hablen, dicen. Fombrun se dedica a desterrar este dicho y a guiar a las compañías, países y ciudades a encontrar qué es lo que hace que la gente las admire y cómo hacer para que todos hablen no solo mucho, sino bien de estas.



Análisis. La metodología del Reputation Institute permite predecir de qué dependerá la reputación en el futuro.

ALEXANDRA COSTA Periodista

Los dos lados, desde el punto de vista interno y externo, y cuando los toma en serio pueden permitir desarrollar reputaciones fuertes y más valiosas.

¿La reputación ya es absolutamente medible?

Esa ha sido la más grande preocupación respecto de la reputación por los últimos quince años, porque no puedes tener un activo que no se pueda medir. En el Reputation Institute, hemos construido una gran base de datos de los ratings de reputación de compañías, países y ciudades que nos permite entender cómo se construye la reputación de una entidad. En resumen, el índice de reputación es más preguntándole a la gente cuánto confía, admira y respeta a una entidad. Una vez que estableces eso, que llamamos el pulso de la reputación, puedes ver qué la afecta. Lo que estudiamos con el campionario son solo los aspectos del branding de su reputación, sino que estandarizamos el análisis de los drivers que constituyen el soporte de la reputación, lo que hace la diferencia entre ganar o no.

¿Qué es lo que miran?

En el caso de las compañías, miramos siete categorías de variables que determinan la reputación y establecimos un seguimiento de la trayectoria de esa reputación: el desempeño financiero; el desempeño social, es decir, cuán bien trabajan con su comunidad; el ambiente laboral para los

empleados; el liderazgo y la influencia de los líderes en generar un halo positivo para la compañía; el buen gobierno corporativo; la calidad y valor por el dinero de los productos; y la innovación. Elas determinan si una institución es bien vista o no.

¿Pero la relevancia de cada una varía de sector a sector?

No solo eso, sino que hemos encontrado en los estudios realizados en 30 países que también varía de compañía a compañía. Por eso, es importante el análisis caso por caso para determinar en qué se deben concentrar las compañías para lograr efectos

positivos sobre su reputación. En el caso de Apple, las conductas de los que fabrican sus productos en China parecen ser poco relevante para sus millones de fanáticos. En una compañía como Apple o Google, el 'carácter' de su reputación es, principalmente, la innovación. Pero eso no quita que vaya cambiando en el tiempo. Ese es el caso de las aerolíneas. Antes, lo más relevante era el desempeño al puntual, pero ahora es el ambiente laboral, pues determina el nivel de satisfacción de sus empleados y su fructificación. En el caso de un fabricante, en el servicio que

brindan. Las empresas de tecnología tienen que evaluar si en el futuro los consumidores podrán empezar a valorar esa variable e incorporar eso en su planeamiento de largo plazo. Si te enfocás solo en lo que produce resultados inmediatos, podrías exponerte a una caída en el futuro.

¿A las herramientas disponibles ahora permiten hacer ese planeamiento a largo plazo?

Ese es el reto más interesante en el trabajo sobre la reputación, porque involucra entender las tendencias, dilemas estratégicos y observar cómo los diferentes 'drivers' van evolucionando.

¿Hay un riesgo de reaccionar demasiado. No entendemos todo sobre las redes sociales aún. No puedes responder a todo, tienes que responder a todo lo que importa y para eso debes saber de qué depende tu reputación. El resto lo puedes dejar pasar.

¿Han visto tendencias distintas en los países de Latinoamérica?

Mediana reputación en México, Panamá, Argentina, Brasil, Chile y Colombia. Hemos empezado a medir la reputación del Perú como país, pero recién tendremos los resultados en junio o julio. Hemos estado haciendo estudios en otros países y hemos involucrado cada vez más en la región,

No puedes responder a todo; tienes que responder a todo lo que importa y para eso debes saber de qué depende tu reputación. El resto lo puedes dejar pasar". Charles Fombrun, presidente del Reputation Institute.

Ahora tenemos una base de datos que cubre ocho años de investigación y vemos ciertos 'drivers' se han vuelto más importantes en ciertos mercados y en los consumidores, y otros han perdido importancia. ¿Y han encontrado que alguno gana más peso de manera transversal?

Podemos generalizar que el gobierno corporativo o 'governance' es la mejor palabra para definir gobierno corporativo y es la 'driver' que ha ganado más peso en los últimos años.

Hemos visto que las relaciones con la comunidad también han ganado importancia en las sociedades occidentales y es probable que eso continúe. ¿Cuáles son los atributos que marcan el buen gobierno corporativo?

La mejor palabra para definir gobierno corporativo es la 'driver' que ha ganado más peso en los últimos años. Hemos visto que las relaciones con la comunidad también han ganado importancia en las sociedades occidentales y es probable que eso continúe. ¿Cuáles son los atributos que marcan el buen gobierno corporativo?

La mejor palabra para definir gobierno corporativo es la 'driver' que ha ganado más peso en los últimos años. Hemos visto que las relaciones con la comunidad también han ganado importancia en las sociedades occidentales y es probable que eso continúe. ¿Cuáles son los atributos que marcan el buen gobierno corporativo?

La mejor palabra para definir gobierno corporativo es la 'driver' que ha ganado más peso en los últimos años. Hemos visto que las relaciones con la comunidad también han ganado importancia en las sociedades occidentales y es probable que eso continúe. ¿Cuáles son los atributos que marcan el buen gobierno corporativo?

La mejor palabra para definir gobierno corporativo es la 'driver' que ha ganado más peso en los últimos años. Hemos visto que las relaciones con la comunidad también han ganado importancia en las sociedades occidentales y es probable que eso continúe. ¿Cuáles son los atributos que marcan el buen gobierno corporativo?

La mejor palabra para definir gobierno corporativo es la 'driver' que ha ganado más peso en los últimos años. Hemos visto que las relaciones con la comunidad también han ganado importancia en las sociedades occidentales y es probable que eso continúe. ¿Cuáles son los atributos que marcan el buen gobierno corporativo?

La mejor palabra para definir gobierno corporativo es la 'driver' que ha ganado más peso en los últimos años. Hemos visto que las relaciones con la comunidad también han ganado importancia en las sociedades occidentales y es probable que eso continúe. ¿Cuáles son los atributos que marcan el buen gobierno corporativo?

La mejor palabra para definir gobierno corporativo es la 'driver' que ha ganado más peso en los últimos años. Hemos visto que las relaciones con la comunidad también han ganado importancia en las sociedades occidentales y es probable que eso continúe. ¿Cuáles son los atributos que marcan el buen gobierno corporativo?

La mejor palabra para definir gobierno corporativo es la 'driver' que ha ganado más peso en los últimos años. Hemos visto que las relaciones con la comunidad también han ganado importancia en las sociedades occidentales y es probable que eso continúe. ¿Cuáles son los atributos que marcan el buen gobierno corporativo?

La mejor palabra para definir gobierno corporativo es la 'driver' que ha ganado más peso en los últimos años. Hemos visto que las relaciones con la comunidad también han ganado importancia en las sociedades occidentales y es probable que eso continúe. ¿Cuáles son los atributos que marcan el buen gobierno corporativo?

La mejor palabra para definir gobierno corporativo es la 'driver' que ha ganado más peso en los últimos años. Hemos visto que las relaciones con la comunidad también han ganado importancia en las sociedades occidentales y es probable que eso continúe. ¿Cuáles son los atributos que marcan el buen gobierno corporativo?

La mejor palabra para definir gobierno corporativo es la 'driver' que ha ganado más peso en los últimos años. Hemos visto que las relaciones con la comunidad también han ganado importancia en las sociedades occidentales y es probable que eso continúe. ¿Cuáles son los atributos que marcan el buen gobierno corporativo?

La mejor palabra para definir gobierno corporativo es la 'driver' que ha ganado más peso en los últimos años. Hemos visto que las relaciones con la comunidad también han ganado importancia en las sociedades occidentales y es probable que eso continúe. ¿Cuáles son los atributos que marcan el buen gobierno corporativo?

La mejor palabra para definir gobierno corporativo es la 'driver' que ha ganado más peso en los últimos años. Hemos visto que las relaciones con la comunidad también han ganado importancia en las sociedades occidentales y es probable que eso continúe. ¿Cuáles son los atributos que marcan el buen gobierno corporativo?



14.600 MILLONES DE DOLARES en ingresos

portafolio representó un salto de 5 puntos en la media del RepTrak -que pasó de recomendar a viajar 7- que experimentó EE.UU. en 2012.

¿Qué tan predecible es el impacto?

El trabajo más apasionante con empresas es que tenemos acceso a información sobre un desempeño y podemos relacionarla con cómo evolucionó su reputación. Lo que buscamos es una medida del apoyo de sus públicos, sus consumidores, sus clientes, proveedores, distribuidores, y que puedan hacer seguimiento de las respuestas favorables para desarrollar relaciones más cercanas con ellos.

Podemos hacer seguimiento de la correlación entre la reputación, apoyo y el desempeño, y es que estamos haciendo construir un sistema. Estas son compañías que están un paso más allá en la gestión de la reputación

¿Qué tan predecible es el impacto?

El trabajo más apasionante con empresas es que tenemos acceso a información sobre un desempeño y podemos relacionarla con cómo evolucionó su reputación. Lo que buscamos es una medida del apoyo de sus públicos, sus consumidores, sus clientes, proveedores, distribuidores, y que puedan hacer seguimiento de las respuestas favorables para desarrollar relaciones más cercanas con ellos.

Podemos hacer seguimiento de la correlación entre la reputación, apoyo y el desempeño, y es que estamos haciendo construir un sistema. Estas son compañías que están un paso más allá en la gestión de la reputación

¿Qué tan predecible es el impacto?

El trabajo más apasionante con empresas es que tenemos acceso a información sobre un desempeño y podemos relacionarla con cómo evolucionó su reputación. Lo que buscamos es una medida del apoyo de sus públicos, sus consumidores, sus clientes, proveedores, distribuidores, y que puedan hacer seguimiento de las respuestas favorables para desarrollar relaciones más cercanas con ellos.

porque tienen infraestructuras más sofisticadas de medición, seguimiento y análisis. Saben qué funciona y qué no.

¿Esas compañías han cambiado su organización interna? ¿Alguna tiene una gerencia de reputación?

Si piensas en la reputación, verás que hay muchas partes de la compañía involucradas, porque se construye en el contacto diario que tiene con consumidores, inversionistas y todos los otros grupos. Todas las interacciones importan. La sofisticación en este sentido pasa por lograr que los oficiales hablen entre sí y desarrollen un posicionamiento común que muestre a la compañía de la forma en que la firma espera que la vean. La decisión tiene que empezar a nivel del CEO y luego se pueden organizar comités para permitir la interacción.

¿Y qué se espera para que la reputación cobrará más importancia?

Esa es importante para empresas que como las firmas B2B, están viendo que los consumidores tienen una gran influencia, por ejemplo, las licencias que consiguen. Eso hace que se preocupen más.

En el Perú se han postergado proyectos millonarios en minería. Compañías como BHP Billiton o la brasileña Vale han invertido mucho esfuerzo en realizar un seguimiento de su reputación. La idea es entender la responsabilidad social y no solo caridad, sino que se vuelve una cuestión de cómo generar valor. Para eso, hay que escuchar al cliente.

¿Qué miden cuando ven la reputación de un país?

Canadá es el líder mundial por segundo año y eso beneficia a sus compañías, que son percibidas mejor que las empresas chinas o venezolanas. La medición es similar: pero los 'drivers' cambian: vemos si es una economía avanzada, si es un ambiente atractivo, y si tiene un gobierno efectivo.

¿Los datos sobre la buena reputación y las crisis se venían más cortos?

Se mueve como los índices de la bolsa: pueden caer, pero de ahí rebotan. Podemos pensar en dos metáforas, la del océano -que se entera y regresa a su forma- y la del reservorio -en la que la buena reputación es una reserva en tiempos de crisis. En ambos casos, si se usa mucho, se pueden agotar. •