

LA GACETA

NEGOCIOS

INVERSIÓN

CHARLES FOMBRUN

DIRECTOR DEL REPUTATION INSTITUTE

“Para gestionar los intangibles antes hay que saber medirlos”

“Europa tiene más tradición que EEUU en informar a los *stakeholder*”

J. CARDONA

Madrid. Charles Fombrun es uno de los principales gurús de la reputación corporativa, no sólo porque dirige el Reputation Institute, organismo privado de investigación, sino por su intensa actividad de divulgación y consultoría en esta materia. En España trabaja con los cuatro fundadores del Foro de Reputación Corporativa: BBVA, Repsol, Abgar, Telefónica. Actualmente está acabando la segunda parte de su último libro *Fame and Fortune: How the World's Top Companies Build Winning Reputations* (Pearson-Financial Times, 2003) en el que establece un estándar para medir a nivel global la reputación.

¿Las empresas están preocupadas gobierno corporativo?

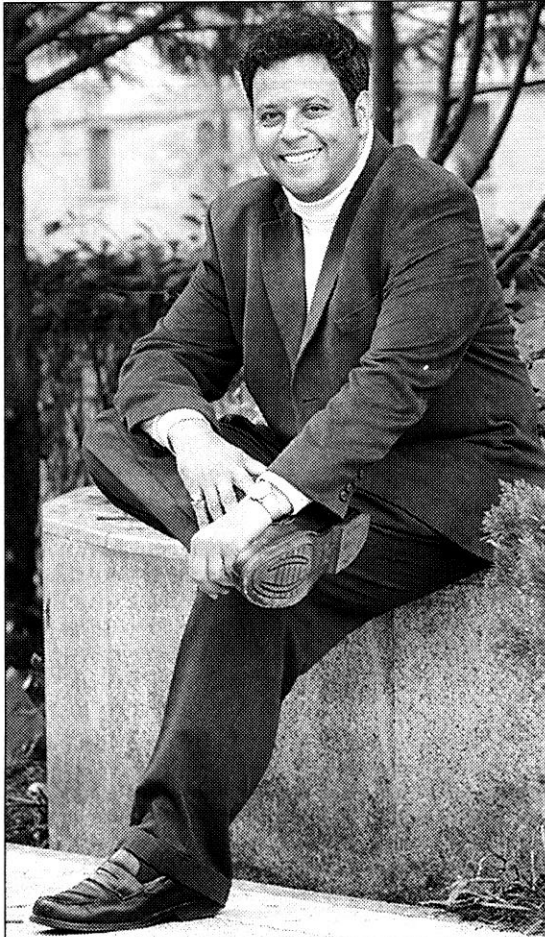
Muchas compañías de todo el mundo llevan años trabajando en la reputación con conceptos de marca y de imagen. Lo nuevo del modelo de reputación es que refleja mejor lo que realmente está haciendo la empresa y mide mejor cómo percibe eso la sociedad y los *stakeholders*. Ade-

“El propietario de la reputación tiene que ser el comité de dirección”

más, en muchas compañías el gobierno corporativo se está comportando como un aglutinador, está propiciando el trabajo común entre departamentos diversos.

¿Los consejos de administración están trabajando estos temas o es una cuestión del departamento de marketing?

Hoy por hoy, el primer nivel de interés por la reputación corporativa está en los departamentos de comunicación y marketing, que son los primeros interesados en desarrollar o encontrar herramientas adecuadas para medir la repu-



El profesor **Charles Fombrun** es uno de los mayores expertos mundiales en reputación corporativa.

tación de su organización. Pero el propietario de la reputación de una empresa tiene que ser el comité de dirección e, incluso, el consejero delegado.

¿El gobierno corporativo es una reacción a los escándalos?

No, no es una reacción ante los escándalos sino que, como decía, surge de la necesidad de medir los activos intangibles para poder gestionarlos. Este tipo de activos representan más del 50% del valor de muchas compañías, y requieren una gestión sistemática. Pero es cierto que través de escándalos y situaciones de crisis muchos consejos de administración se están dando cuenta de que necesitan nuevas metodologías para medir la reputación para poder gestionarla.

Si tuviera que establecer un ranking de intangibles, ¿cuáles serían los prioritarios?

Depende de las compañías. Ahora hay metodologías para medir la importancia de los diversos

intangibles. Lo más interesante, desde mi punto de vista, es medir las percepciones de los *stakeholders* sobre la compañía en seis categorías: el componente emocional, la percepción sobre productos y servicios, el entorno de trabajo, la responsabilidad social y el resultado financiero. Una suma de todas estas percepciones te indica cuál es la reputación global de una empresa.

“Los intangibles suponen más del 50% del valor”

¿Es posible establecer un sistema homogéneo para medir las percepciones?

Sí existe un modelo estadístico para cuantificar las percepciones. Nosotros trabajamos siempre con la misma empresa de investigación de mercado en todo el mundo y con la misma meto-

El gurú

Charles Fombrun es profesor emérito de management en la Stern School of Business (Universidad de Nueva York) y director ejecutivo de Reputation Institute, organismo privado de investigación. En 1979 fue el miembro más joven de la facultad matriculado en la Wharton School. Ha publicado más de 100 artículos de investigación en importantes publicaciones como *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, *Sloan Management Review*, *Strategic Management Journal*, and *Organizational Dynamics*. También ha escrito 5 libros. Es cofundador y jefe de redacción de *Corporate Reputation Review*, comentarista y editorialista de varios medios escritos relevantes como *The Wall Street Journal* y asesor de varias compañías.

dología. Preguntando a los distintos *stakeholders*, al final es diferente lo que más valora cada uno de ellos: un inversor no valora lo mismo que un empleado. Y ya no sólo lo que piensan con respecto a distintas compañías, sino con respecto a distintos países y en distintos entornos económicos.

¿Existen diferencias entre Europa y EEUU en el estudio de la reputación corporativa?

Europa está actualmente liderando, en cierto sentido, muchos de estos temas, porque existe una larga tradición de ofrecer información a los *stakeholders* como consecuencia de la regulación. Pero las empresas en Europa son, también más burocráticas, más departamentales. Y no existe una aproximación sistemática en la valoración de los intangibles. En EEUU hay más un deseo de ver el resultado, de tener información, pero no por ser burocráticos sino para ver el retorno de la inversión.