



# EXCELENCIA SIN FRONTERAS



Este es un programa de la Universidad de La Frontera, El Mercurio y Emol, para promover la discusión pública sobre la formación de talento, desde la mirada de una universidad estatal y regional.

SERIE EXCELENCIA SIN FRONTERAS:

## Reputación en el centro del management del futuro: expertos dan claves para gestionarla

Tener modelos de resiliencia organizacional, gestión activa de escucha y relacionamiento con grupos de interés y sobre todo ser organizaciones con un propósito que trasciende a lo transaccional, son algunas de las fórmulas para desarrollar confianza en un mundo cada vez más transparente, hiperconectado y exigente.

El riesgo reputacional se ha transformado en una de las mayores preocupaciones de los ejecutivos a nivel mundial. Así lo reveló el Global CEO Outlook 2017 realizado por KPMG, donde 1200 presidentes y gerentes generales de grandes compañías del mundo lo señalaron como el tercer riesgo más relevante de los 16 que plantea la encuesta, sólo superado por los riesgos operacionales y de tecnología emergente.

Chile no está ajeno a esta realidad. Los escándalos empresariales no sólo han mermado la confianza en el emprendimiento privado, sino también han sembrado dudas sobre la viabilidad del modelo económico chileno y se ha cernido la amenaza de nuevas regulaciones para varios sectores. Así, la reputación se ha instalado como un intangible estratégico para asegurar la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno de hipertransparencia e interconexión de los grupos de interés y es un factor clave para el management 4.0.

Lo explica la presidenta del Foro de Comunicación Corporativa (Focco), Constanza Téllez.

"Muchas empresas tienden a mirar solamente los resultados y no el futuro a mediano o largo plazo. Hasta que viene un momento de crisis, donde realmente te das cuenta que construir reputación y engagement en tus públicos de interés es sustancial y que el impacto puede ser mucho menor cuando tienes una historia de confianza con tus stakeholders".

Por ello, indica, "resulta clave contar con profesionales íntegros, que valoren la ética como un área estratégica para la sostenibilidad de las organizaciones y que estén fuertemente conectados con su entorno. Allí el rol formador de las universidades es fundamental".

"La reputación nace del hacer y el comunicar", indica la directora de la consultora Valuecom Reputación Corporativa, Andrea Sierra. Por lo tanto, explica, "el primer paso es hacer bien aquello por lo que nos van a juzgar, para lo cual debemos asegurarnos de alinear a la organización con una cultura ética fuerte y responder a las expectativas de los stakeholders. Para comunicar, es importante tener organizaciones



"Con millones de piezas de contenido público producido todos los días (...) nunca había habido una mejor oportunidad para que las empresas comprendan qué están pensando, sintiendo o esperando sus grupos de interés, para usar esta inteligencia en la toma de decisiones estratégicas".

**Alberto López-Valenzuela**, fundador y CEO de Alva-Group



"Resulta clave contar con profesionales íntegros, que valoren la ética como un área estratégica para la sostenibilidad de las organizaciones y que estén fuertemente conectados con su entorno. Allí el rol formador de las universidades es fundamental".

**Constanza Téllez**, presidenta de Focco



"Cuando una empresa sufre una crisis de reputación la continuidad del negocio se ve afectada; y su legitimidad para seguir desarrollándose se ve claramente cuestionada, generando incluso que los diferentes stakeholders la abandonen".

**Francisco Aylwin**, presidente de Llorente & Cuenca



"La reputación nace del hacer y el comunicar. Por lo tanto, el primer paso es hacer bien aquello por lo que nos van a juzgar, para lo cual debemos asegurarnos de alinear a la organización con una cultura ética fuerte y responder a las expectativas de los stakeholders".

**Andrea Sierra**, Directora de Valuecom Reputación Corporativa



"En el escenario actual (...) en el que las organizaciones requieren de un posicionamiento estratégico que las diferencie y que aumente su valor, la gestión de la reputación corporativa constituye un recurso estratégico, un activo intangible, capaz de aportar mucho a la organización".

**Jimena Maiz**, académica de Valuecom Reputación Corporativa y Comunicación de UFRO

con propósito que dé un sentido superior a ese actuar y transmitirlo por medio de historias que conecten con los públicos de interés, y sean evidencia de la promesa de valor".

Para al presidente de Llorente & Cuenca Chile, Francisco Aylwin, en tanto, "cuando una empresa sufre una crisis de reputación la continuidad del negocio se ve afectada; y su legitimidad para seguir desarrollándose se ve claramente cuestionada, generando incluso que los diferentes stakeholders la abandonen".

Comparte la visión la académica de Lenguas, Literatura y Comunicación de UFRO, Jimena Maiz. "En el escenario actual, de alta complejidad y competitividad, en el que las organizaciones requieren de un posicionamiento estratégico que las diferencie y que aumente su valor, la gestión de la reputación corporativa constituye un recurso estratégico, un activo intangible, capaz de aportar mucho a la organización en este sentido".

Pero también requiere una

### ¿Cómo medir la reputación? Desde las encuestas al Big Data

Uno de los mayores desafíos que ha enfrentado la reputación corporativa es contar con métricas para la toma de decisiones. Hasta hace poco las mediciones se basaban en el número de publicaciones en medios de comunicación, valoración o presencia de voceros en prensa, datos muchas veces insuficientes para gestionar este intangible y que dejaban a muchas gerencias de comunicaciones relegadas a áreas tácticas lejos de las decisiones estratégicas.

Así, nacieron en España modelos a partir de encuestas, como el Rep Trak, del Reputation Institute, que se basa en asignar importancia a un grupo de variables que componen la reputación, o el Índice Merco, que nació en el 2000 como un monitor de la reputación corporativa.

Pero la revolución digital y el Big Data están transformando la forma de medir la reputación, en una tendencia que partió en el mundo anglosajón y que permite a las empresas acceder a un conocimiento único de las percepciones, sentimientos y expectativas de sus grupos de interés a partir de la huella digital.

"Con millones de piezas de contenido público producido todos los días en todo el globo, nunca había habido una mejor oportunidad para que las empresas comprendan qué están pensando, sintiendo o esperando sus grupos de interés, para usar esta inteligencia en la toma de decisiones estratégicas y así obtener ventajas competitivas superiores", afirma Alberto López-Valenzuela, fundador y CEO de la multinacional inglesa, Alva-Group, empresa líder en Reputation Intelligence que acaba de ingresar a Chile.

adecuada gestión de los riesgos reputacionales, donde la clave es anticiparse por medio de modelos de resiliencia organizacional que anticipen y prioricen los escenarios complejos y donde esté involucrada toda la plana mayor de las compañías.

"El rol de los líderes es clave desde dos ámbitos. Por un lado, son el motor de cambio para impulsar programas de reputación, ética y compliance en las empresas, pero también porque hay evidencia que fortalecer la reputación del CEO en los públicos de interés

incide en cómo son percibidas las compañías", agrega Andrea Sierra, de Valuecom.

De hecho, según la consultora estadounidense Edelman tener un liderazgo reconocido puede representar hasta el 40% de la confianza que la empresa genera en el

mercado, impacta en la atracción de inversores, en la gestión de crisis, en la atracción de talento y en la fidelización del mismo.

"Las compañías y las organizaciones que saben cómo abrazar sus propios riesgos reputacionales —comenzando por la más alta instancia de la cadena alimenticia de una organización: el consejo de administración— son entidades que, no sólo reducirán las consecuencias negativas del riesgo reputacional, sino que, durante el proceso, serán capaces de mejorar su reputación y generar valor", menciona Francisco Aylwin, de Llorente & Cuenca.

Lo que es claro es que la reputación hoy es un imperativo, que marcará la sostenibilidad de muchas empresas y sectores económicos, donde serán exitosas aquellas que sepan adaptarse a una nueva sociedad más exigente sobre el rol que deben jugar las organizaciones por medio de una adecuada gestión de escucha y comunicación con sus stakeholders y donde equivocarse ya no será una opción.



### La importancia de la reputación para las organizaciones

**Ángel Alloza**, CEO, Corporate Excellence

El panorama empresarial ha cambiado mucho en los últimos años. No solo por las transformaciones que el entorno digital ha suscitado, o las mejoras en materia de innovación, sino también por cómo ha evolucionado el cliente y su relación con la marca. En este punto entra en juego la reputación, que se construye en base a las percepciones que tienen los distintos públicos sobre una organización.

En Corporate Excellence —Centre for Reputation Leadership— llevamos años afirmando que estamos ante un nuevo ciclo económico que tuvo su comienzo tras la crisis financiera de 2008, y que denominamos «economía de los intangibles y de la reputación corporativa». Esto se debe a que en los últimos treinta años hemos notado una fuerte tendencia a valorar estos activos, como podemos comprobar al ver triplicado su valor en las empresas del S&P 500 o en los datos del informe GIFT 2017 (Global Intangible Financial Tracker), presentado en España por Corporate Excellence y Brand Finance, que asegura que el valor intangible de las organizaciones sigue creciendo de manera global. Si en 2001 alcanzaba los 19,8 billones de dólares, en 2016 alcanza los 47,6 billones —a pesar de haber caído más de un 50 % durante la crisis—. Y es que hoy en día los activos intangibles representan más del 50 % del valor de las compañías y alcanzan el 80-85 % en algunos sectores como el publicitario, el tecnológico o el farmacéutico.

Uno de estos activos clave, la reputación, se encuentra cada día mejor posicionado como

factor vital en la supervivencia de las compañías; no olvidemos que es el aspecto que más influye en la intención de compra o a la hora de recomendar un producto o servicio. Esto último es especialmente interesante si recordamos lo que el 2017 Edelman Trust Barometer apuntaba sobre la caída de la credibilidad en figuras como académicos, políticos u ONG, que contrastaba con el aumento de confianza en nuestros pares.

Sin embargo, y a pesar de estos datos, la gestión de la reputación es una tarea compleja que necesita un enfoque global capaz de aproximarse de manera detallada a cada uno de sus grupos de interés. Para evaluar esto, es necesario desarrollar métricas de reputación que sean capaces de medir y de demostrar el retorno económico de la correcta gestión del activo. Se trata de conseguir que estas mediciones se incorporen a los cuadros de mando de la alta dirección de las organizaciones y así complementen a los indicadores financieros tradicionales. De este modo podemos medir la reputación y, por tanto, cuantificarla.

Por ello, debemos invertir en reputación. Esta es la idea fundamental que debe trascender. Y no solo a nivel empresarial, sino también formativo. El aprendizaje debe ser constante y estar siempre alerta sobre las nuevas tendencias que puedan surgir. Esto no solo nos va a alejar de los riesgos a lo que nuestra empresa se encuentre expuesta, sino que también nos va a ayudar a avanzar con seguridad y con paso decidido hacia el futuro. Aprender es el único modo de hacer las cosas bien.



### Reputación y universidades: una asignatura pendiente

**Carola Espinoza Orellana**, Directora de Comunicaciones, Universidad de La Frontera

Si en algo hay consenso nacional es que la confianza en las instituciones, las empresas y hasta en el Gobierno, va en caída libre. Una afirmación que de tanto escucharla, se naturaliza peligrosamente, sentenciando una realidad inaceptable.

Para quienes hemos dedicado la mayor parte de nuestra carrera profesional a la comunicación en universidades, aceptar que la confianza en nuestro quehacer está rota, es equivalente a aceptar que hemos fracasado en nuestro propósito de dotar de trascendencia a nuestros proyectos universitarios por medio de la construcción de relaciones de confianza con las comunidades y territorios a los que nos debemos. Un propósito que no es opcional para una Universidad, aquel espacio social legitimado para generar y divulgar conocimiento y formar personas.

Durante este 2017 hemos escuchado el modo en que las empresas y el propio Gobierno, han buscado estrategias para recuperar la confianza perdida. En las universidades chilenas, la tarea de gestionar la reputación es aún un asunto incipiente y motivado más bien por una relación funcional con los cada vez más divulgados rankings de calidad, muchos de los cuales incluyen una dimensión de calidad percibida.

Pero más allá de esa legítima aspiración, las universidades chilenas estamos ante la oportunidad de reaccionar a tiempo y preguntarnos, con profundidad, cómo gestionaremos nuestra reputación para dotar a cada una de las instituciones y al sistema mismo, de la diferenciación necesaria para la trascendencia. Aquello que nos haga relevantes y valiosos para la comunidad, al punto de que sea ella la que reaccione cuando se discutan reformas que ponen en jaque la supervivencia del sector.

La discusión se ha iniciado ya hace un par de años en España. Han investigado, reflexionado y discutido sobre

los factores que construyen la reputación universitaria, buscando aprender a gestionarla con excelencia y evitar que caiga sobre ellas el manto del descrédito que ha afectado a otras instituciones sociales.

En Chile, la gestión de la reputación de nuestras universidades es una asignatura pendiente. Cargamos aún con el peso de quienes entienden la reputación asociada sólo a los objetivos funcionales (admisión), olvidando o desconociendo que se trata de un intangible estratégico que conduce con certeza a las organizaciones hacia el respeto, la estima, la admiración y la confianza.

Gran parte de esta valoración social nace desde lo que la universidad es y hace —factores materiales como antigüedad, cantidad e impacto de su productividad científica, académicos, transferencia tecnológica, calidad de estudiantes, empleabilidad, entre otros que dan sustento a la excelencia— pero también atributos que cada día son más valorados por la sociedad, como la capacidad de generar investigación con sentido o la formación en ambientes diversos que de espacio a profesionales colaborativos, flexibles, adaptables al entorno cambiante y capaces de innovar permanentemente.

Estos aspectos son los que el mundo laboral está demandando a las universidades y constituye un desafío el ser capaces de conectar con estas expectativas a través de un diálogo auténtico que evidencie lo que cada universidad es (identidad) y el modo en que se articula con sus grupos de interés desde la lógica de un propósito común.

Sólo así podremos lograr la valoración social que vuela a situar a las comunidades universitarias como agentes sociales activos, protagonistas y con autoridad para participar del debate público sobre el tipo de sociedad que queremos llegar a ser.