

Reputación

Construyendo la reputación de las universidades

¿En qué consiste la reputación de una universidad? ¿Cómo y quiénes la conforman? ¿Cómo influye tener una buena reputación para atraer y fidelizar recursos? ¿Cuáles son las actividades de la universidad con más influencia y peso en su reputación y en los *rankings*? ¿Cómo superar la dicotomía estandarización/diferenciación?

Las universidades son instituciones sociales y educativas esenciales en nuestro sistema en la medida en que generan conocimiento y forman y desarrollan personas.

La educación superior ha experimentado cambios importantes desde el origen de las universidades en la Edad Media hasta la reciente reforma europea conocida como Plan Bolonia. Hoy más que nunca, las universidades de la Unión Europea y del resto del mundo compiten entre sí para atraer a los mejores profesores, los mejores alumnos y el mayor número posible de fondos para financiar proyectos de investigación.

Si existe un ámbito social en el que los *rankings* de reputación han dominado el debate público en torno a una institución ese es el de la universidad y las escuelas de negocios. Las calificaciones obtenidas en estos *rankings* influyen de manera decisiva en los estudiantes a la hora de elegir centro y programa (la clave es la calidad de la docencia), pero también en las administraciones y empresas a la hora de distribuir sus recursos económicos (la clave es la transferencia de conocimiento), de los empleadores a la hora de buscar en una u otra universidad (la clave es la formación práctica) o en los profesores a la hora de acercarse a uno u otro centro (la clave es la investigación).

Monitores como el *Academic Ranking of World Universities*, elaborado por la Universidad

de Shanghái Jiao Tong, el de Times Higher Education, el QS World University Ranking o el U-Multirank definen claramente el cambio de tendencia que se ha producido en los últimos años; las reglas de juego para los centros universitarios han cambiado: la lucha por la atracción y fidelización de los mejores recursos (que son escasos) es la clave que define la supervivencia de la institución en el medio y largo plazo.

Según Pilar Lostao, vicerrectora de Relaciones Internacionales de la Universidad de Navarra, los *stakeholders* de la universidad son:

- Internos:
 - Estudiantes (actuales)
 - Empleados
 - » Profesores
 - » Investigadores
 - » PAS (Personal de Administración y Servicios)
 - » Junta de Gobierno de los centros
- Externos:
 - Estudiantes (futuros y antiguos)
 - Familiares
 - Políticos
 - Agentes públicos
 - Fundaciones y financiadores
 - Empleadores
 - Sociedad en general

«La reputación se cultiva: primero se ha de sembrar, luego regar y, finalmente, cosechar. No es un producto, sino un fruto»

También Louise Simpson, directora de World 100 Reputation Network The Knowledge Partnership, afirma que las dimensiones que deben evaluarse en los *rankings* difieren en el caso de las universidades en comparación con las empresas. Lo mismo ocurre con los indicadores que miden la reputación, que, a su vez, varían en función del tipo de *stakeholder* del que estemos hablando. Incluso dentro del ámbito de los estudiantes o futuros estudiantes podemos encontrar diferencias, como por ejemplo en el caso de los alumnos de doctorado. A la hora de elegir un centro u otro, estos son algunos valores que tienen en cuenta:

- Marca: conocimiento público
- Ubicación y antigüedad: historia, patrimonio y lugar
- Excelencia: profesores, citas, eminencias
- Global: inglés, diversidad y conexiones
- Recursos: financiación, instalaciones
- *Ranking*: puesto de la universidad y del departamento

A juicio de Rupert Younger, director del Centro para la Reputación Corporativa de la Universidad de Oxford, las universidades, como las empresas, no tienen una única sino múltiples reputaciones, diversos marcos de referencia mentales o perspectivas para los *stakeholders* en función de los distintos contextos y dimensiones, así como en función de distintos componentes de la institución universitaria en cuestión (facultades, departamentos, centros o institutos de investigación): reputaciones, por tanto para alguien específico y por algo en concreto.

Todas estas ideas han sido debatidas en profundidad en el Congreso «Building Universities' Reputation» celebrado en 2015 en Pamplona (España) y cuyas conclusiones han sido recogidas en la obra

Reputación de Universidades, coordinada por Juan Manuel Mora, vicerrector de Comunicación de la Universidad de Navarra.

Cultivar la reputación

¿Cómo se gestiona y se construye la reputación desde el punto de vista universitario? Según Mora, la reputación se conforma en las mentes de los *stakeholder* externos, pero también en la de los *stakeholders* internos clave como son los empleados.

Para el vicerrector de la Universidad de Navarra, la reputación se cultiva, es decir, hay que sembrarla primero, regarla y cuidarla para finalmente poder recoger el fruto de lo que la organización es, hace y dice, así como de lo que la opinión pública (la sociedad) y los distintos grupos de interés piensan y opinan sobre dicha organización. Del mismo modo que no se puede forzar una cosecha para que dé fruto, tampoco puede forzarse el tiempo que se tarda en conseguir una buena reputación; el trabajo bien hecho requiere tiempo.

A su juicio, las semillas de la reputación que se siembran son los atributos causales de la organización: la identidad (forma de ser) y la cultura (forma de actuar), los primeros brotes responden a los atributos efectuales, es decir, de impresión o imagen. Un ejemplo de ambos tipos de atributos causales y efectuales son la honradez y la credibilidad, el perfeccionismo y la calidad o la creatividad y el liderazgo.

Para Juan Manuel Mora, para mejorar las opiniones y percepciones hay que trabajar en el plano de los atributos causales (la identidad, la cultura y la comunicación o las relaciones) y no en el de los efectuales (la imagen).

Gráfico 1: Indicadores clave de la reputación universitaria para estudiantes de doctorado



Fuente: Reputación de Universidades, EUNSA, 2015

«Solo alineando identidad con comportamiento se logra ser percibido como auténtico, sin deficiencias de carácter (forma de ser) ni de competencia (forma de hacer las cosas)»

Por eso, cultivar la reputación es responsabilidad de toda la organización, no solo del departamento de Comunicación. De hecho, son los empleados los que contribuyen en mayor medida a que la identidad de la organización se convierta en cultura y funcione como un proyecto vivo y real que se traduzca en una buena reputación.

Las tres fases de la reputación

Existen tres fases diferenciadas en el proceso de cultivo, riego y cosecha de la reputación:

Fase 1. Coherencia interna entre los siguientes elementos:

- Identidad: propósito y misión, visión, valores y creencias. Incluye esa dimensión textual o histórica: soy lo que soy; pero también una dimensión subjetiva: soy lo que soy según cómo me veo a mí mismo (relación entre la realidad y la autoconciencia). Ha de ser una identidad poseída o refleja. Su icono es la marca si está adherida a la naturaleza de la organización: hace posible la identificación y la diferenciación.
- Cultura: historia (narración), costumbres y ritos (actitudes y comportamientos). Es la aplicación práctica y dinámica de la identidad.
- Discurso: palabra, que tiene un gran poder identificador. El relato corporativo de una organización da sentido y razón de lo que hace hacia dentro y hacia fuera. La narrativa corporativa ayuda a consolidar esa identificación y diferenciación.

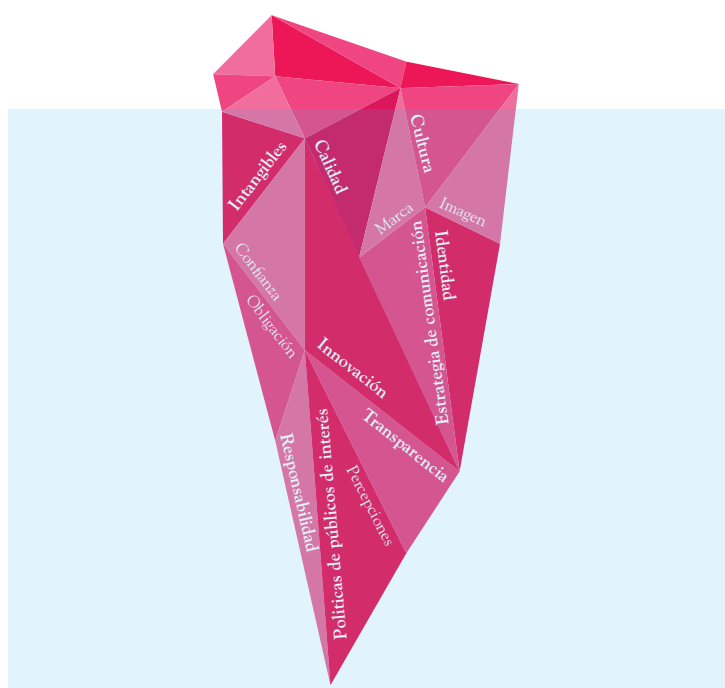
Fase 2. Construcción de relaciones, conversaciones y percepciones con los *stakeholders* clave:

- Relaciones: forman parte de la identidad como organización. Hay de dos tipos: contractuales (vínculos de derecho) y comunitarias (vínculos de confianza). Los diferentes tipos de relaciones generan expectativas distintas.
- Conversaciones: las organizaciones establecen un diálogo social estableciendo un contexto, dando un sentido. Implica el discurso, pero también la escucha de las expectativas. Da sentido a las relaciones.
- Percepciones: es la resonancia que el contacto de la organización con dichos *stakeholders* produce en ellos. Tiene componentes emocionales y racionales. De las percepciones (subjetivas) surgen las decisiones y acciones (objetivas).

Fase 3. Posicionamiento en la opinión pública, en base a la consistencia de tres elementos:

- Imagen: se refiere al conocimiento, a que las personas que han tenido contacto directo e indirecto con la organización la identifiquen. La imagen proporciona la notoriedad y la visibilidad necesarias.
- Reputación: añade a la imagen una valoración positiva (percepciones favorables, relevantes y sostenidas en el tiempo) o negativa. Permite pasar del conocimiento a la elección y la recomendación.
- Prestigio/autoridad: es el escalón más alto de la reputación y se produce cuando la opinión o postura se considera una referencia en el sector. Son personas u organizaciones conocidas, respetadas, apreciadas y admiradas, pero también cuya opinión cuenta por la opinión que se tiene de ellas.

Gráfico 2: Indicadores clave de la reputación universitaria



Fuente: Reputación de Universidades, EUNSA, 2015

Conclusión: organizaciones auténticas

Los *rankings* son instrumento interesante para gestionar la reputación de las universidades, al igual que en el caso de las empresas siempre que se usen como un espejo retrovisor en el que ver lo que se ha hecho en el pasado y no se usen como un cristal a través del cual mirar el futuro.

La hoja de ruta de la reputación universitaria ha de centrarse en lograr esa identificación y diferenciación únicas, como dice Mora, y conseguir que su identidad se alinee con el comportamiento, con las redes (abiertas o cerradas) de relación y con la narrativa institucional, como afirma Younger.

Solo así lograrán ser percibidas como auténticas, es decir, como organizaciones que no tienen deficiencias de carácter (forma de ser) ni tampoco de competencia (forma de hacer las cosas), porque ambas no son disonantes (en el peor de los casos vistas como universidades engañosas o mentirosas) sino consonantes, es decir, coherentes entre sí y consistentes en el tiempo.



Leading by reputation

©2017, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Fundación empresarial creada por grandes empresas para profesionalizar la gestión de los activos intangibles y contribuir al desarrollo de marcas fuertes, con buena reputación y capaces de competir en los mercados globales. Su misión es la de ser el motor que lidere y consolide la gestión profesional de la reputación como recurso estratégico que guía y construye valor para las empresas en todo el mundo.

Aviso Legal

Este documento es propiedad de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y tiene por objetivo compartir el conocimiento empresarial sobre la gestión de la reputación, marca, comunicación, asuntos públicos, sostenibilidad, RSC y métricas de intangibles.