

REPUTACIÓN DE UNIVERSIDADES

REPUTACIÓN DE UNIVERSIDADES

John Haldane
Concepción Naval
Rupert Younger
Pilar Lostao
Louise Simpson
Juan Manuel Mora (Coordinador)
Jan Sadlak (Prólogo)

Victor Pérez-Díaz (Anexo)
Juan Carlos Rodríguez (Anexo)



EUNSA

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, total o parcial, de esta obra sin contar con autorización escrita de los titulares del Copyright. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Artículos 270 y ss. del Código Penal).

© 2015. Juan Manuel Mora (Coord.)

John Haldane

Concepción Naval

Rupert Younger

Pilar Lostao

Louise Simpson

Del prólogo: Jan Sadlak

Editor: Miriam Salcedo de Prado

Diseño y maquetación: Jokin Pagola

Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA)

Plaza de los Sauces, 1 y 2. 31010 Barañáin (Navarra) - España

Teléfono: + 34 948 25 68 50 - Fax: + 34 948 25 68 54

e-mail: info@eunsa.es

ISBN: 978-84-313-3100-9

Depósito legal: 2208-2015

Impreso por: Graphycems, Polígono Industrial San Miguel. 31132 Villatuerta

Impreso en España

El libro que tienes en tus manos es fruto del trabajo y colaboración de muchas personas que hicieron posible la celebración del congreso *Building Universities' Reputation*, ocurrido en la Universidad de Navarra (España) los días 22, 23 y 24 de abril de 2015.

Quisiera, con estas breves líneas, agradecer a cada uno de ellos su colaboración, apoyo e ilusión en este proyecto.

Gracias a Universia, a la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), a CASE, a World 100 Reputation Network, a Corporate Excellence, a la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), a la Fundación Europea Sociedad y Educación, y a British Council por la colaboración como *partners*.

Gracias al Ministerio de Educación y Ciencia, al Gobierno de Navarra y al Ayuntamiento de Pamplona por el apoyo institucional.

Gracias a la Obra Social La Caixa, a Iberdrola, a Ernst & Young (EY) y a Knights of Columbus por el apoyo como patrocinadores.

Gracias, finalmente, a todo el equipo de personas de la Universidad de Navarra por su magnífico trabajo en la planificación y gestión del congreso de Pamplona.

Juan Manuel Mora

ÍNDICE

PRÓLOGO <i>Jan Sadlak</i>	11
I. LOS ESTUDIANTES EN EL CORAZÓN DE LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA <i>John Haldane</i>	15
1. Introducción	15
2. Consideración de los rankings en la elección de universidades	16
3. Perspectivas de la reputación	18
4. Fundamentos de la educación superior	20
5. Conclusiones	22
II. REPUTACIÓN, CALIDAD Y ÉXITO EN EDUCACIÓN <i>Concepción Naval</i>	25
1. Introducción	25
2. El debate sobre la reputación	26
3. Cultura de la calidad y cultura del éxito	28
3.1. El estudio de la calidad	29
4. La calidad en la educación	30
4.1. Finalidad de la educación y calidad personal	31
5. Las diez luchas para el logro de la excelencia académica universitaria	32
6. Consecuencias para el gobierno de las universidades	34
7. Conclusiones	35

III. REPUTACIÓN CORPORATIVA: CONSIDERACIONES ACERCA DE LA REPUTACIÓN DE LAS PRINCIPALES UNIVERSIDADES DEL MUNDO	37
<i>Rupert Younger</i>	
1. Introducción	37
2. Los públicos de la reputación universitaria	38
3. Diferentes dimensiones de la reputación universitaria	40
4. Compromiso de reputación: el modelo 3-2-1	42
4.1. Factores de compromiso	43
4.2. Reputación “de” algo y “para” alguien	45
4.3. Autenticidad	47
5. Conclusión	47
IV. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA REPUTACIÓN UNIVERSITARIA	49
<i>Pilar Lostao</i>	
1. Introducción	49
2. Premisas	50
2.1. Tangibles e intangibles	50
2.2. ¿Reputación o reputaciones?	51
3. Cómo gestionar la reputación	52
4. Conclusiones	54
V. CÓMO ELIGEN LOS ESTUDIANTES DE DOCTORADO INTERNACIONALES LAS MEJORES UNIVERSIDADES E INTERPRETAN REPUTACIÓN Y RANKINGS	55
<i>Louise Simpson</i>	
1. Introducción: objetivos y método	55
2. Resultados	57
2.1. ¿Cómo definen los estudiantes de doctorado la reputación de la universidad? ¿Qué indicios buscan a la hora de definir una universidad de renombre?	57
2.2. ¿En qué medida utilizan estos estudiantes los rankings y otra información para apoyar la toma de decisiones?	59

2.3. ¿Qué papel desempeña la reputación a la hora de atraer a estudiantes talentosos en comparación con factores más tangibles o basados en hechos, como la situación geográfica, las instalaciones, el precio?	59
2.4. ¿En qué medida se correlacionan los rankings con la reputación y actúan como un indicador de reputación?	60
2.5. ¿Cómo consideran los doctorandos la reputación de su propia universidad en comparación con la de sus compañeros?	61
2.6. ¿Los estudiantes entienden el concepto de marca?	61
3. Conclusiones	62
VI. CULTIVAR LA REPUTACIÓN CON AYUDA DE LA COMUNICACIÓN	65
<i>Juan Manuel Mora</i>	
1. Introducción	65
2. El proceso de formación de la reputación	66
2.1. En el seno de la organización	68
2.2. En el ámbito de los <i>stakeholders</i>	69
2.3. En la opinión pública	70
3. Cultivar la reputación	71
4. El papel de la comunicación	73
4.1. Tareas del departamento de comunicación	73
4.2. Visión estratégica de la comunicación	75
4.3. Organización del departamento	76
5. Conclusiones	77
CONCLUSIONES GENERALES	79
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXO. POSITION PAPER	91
La reputación de las universidades	91
<i>Víctor Pérez-Díaz y Juan Carlos Rodríguez</i>	

V. CÓMO ELIGEN LOS ESTUDIANTES DE DOCTORADO INTERNACIONALES LAS MEJORES UNIVERSIDADES E INTERPRETAN REPUTACIÓN Y RANKINGS

Louise Simpson

Directora de World 100 Reputation Network
The Knowledge Partnership

1. INTRODUCCIÓN: OBJETIVOS Y MÉTODO

La anterior investigación que en World 100 realizamos hace unos años sobre la reputación mostró que los cambios de trabajo de los académicos estaban motivados en gran medida por la reputación y que las universidades estaban creando estrategias para mejorar su posición en los rankings, siendo estos un elemento que estaba actuando como indicador de la reputación. La reputación es un factor claramente esencial tanto a nivel institucional como a nivel académico y personal. Sin embargo, hasta este momento no habíamos llevado a cabo ninguna investigación con los estudiantes.

Otros trabajos de investigación académica muestran la importancia de la reputación en la elección de los estudiantes, pero a menudo el lugar y la experiencia de los estudiantes son más importantes para la toma de decisiones de grado que la reputación en sí misma. Sin embargo, ¿qué importa más a los mejores estudiantes internacionales a nivel de doctorado? ¿Importa la reputación más o menos que el lugar, el coste, el supervisor (asesor académico), u otros factores de elección?

Con una investigación llevada a cabo en 2014, este proyecto se propuso estudiar en qué medida valoran la reputación los doctorandos internacionales y de qué manera figura la reputación en su elección de destino para hacer un doctorado. Los

hallazgos podrían ser útiles para informar mejor a los encargados de la comunicación, el marketing y el liderazgo de las universidades.

Para su elaboración, The World 100 Reputation Network proporcionó participantes para las entrevistas en profundidad a estudiantes de doctorado, y el British Council en Japón y *findadegree.com* distribuyeron las encuestas a un grupo más amplio de estudiantes internacionales de doctorado¹.

Los objetivos del proyecto fueron averiguar lo siguiente:

1. ¿Cómo definen los estudiantes internacionales de doctorado la reputación de la universidad? ¿Qué indicios buscan a la hora de definir una universidad de renombre?
2. ¿En qué medida utilizan estos estudiantes los rankings u otra información en la toma de decisiones?
3. ¿Qué papel desempeña la reputación a la hora de atraer a estudiantes talentosos en comparación con factores más tangibles o basados en hechos, como la situación geográfica, las instalaciones, el precio?
4. ¿En qué medida se correlacionan los rankings con la reputación y actúan como un indicador de reputación?
5. ¿Cómo consideran los estudiantes internacionales de doctorado la reputación de su universidad?
6. ¿Entienden los estudiantes el concepto de marca, en el sentido más amplio de carácter?

Hubo 100 entrevistas presenciales de una hora de duración con estudiantes internacionales de doctorado en las mejores universidades del mundo y 600 respuestas de estudiantes internacionales de doctorado a la encuesta por Internet.

¹ Estamos muy agradecidos a los siguientes profesores por permitirnos el acceso a sus estudiantes de doctorado y por ayudar a distribuir la encuesta: Universidad de Aarhus, Peter Damgaard Kristensen; Universidad de Cardiff, Sandra Elliot; British Council Japón, Azusa Tanaka y Tom Mayes; FindaUniversity.Com, Andy Pritchard; LSE, Robin Hoggard; Universidad de Lund, Caroline Runeus; Universidad McMaster, Andrea Farquhar; Universidad Queen Mary de Londres, Tania Rodas Taylor y Fran Dodd; UCD, Eilis O'Brien; UCL, Mark Sudbury; Universidad de Aberdeen, Shaunagh Kirby; Universidad de Copenhague, Jasper Steen Winkel; Universidad de Edimburgo, Russell Bartlett; Universidad de Glasgow, Elizabeth Gray; Universidad de Helsinki, Tiina Kosunen; Universidad Autónoma de Madrid, Amaya Mendikoetxea Pelayo; Universidad de Manchester, Alan Ferns y Janice Ellis; Universidad de Melbourne, Anne-Maree Butt; Universidad de Michigan: Lee Doyle, Rebecca Lowenstein y Matt Schlientz; Universidad de Nottingham, Dawn Munro; Universidad de Sheffield, Nick Agarwal y Carrie Vernon; Universidad de Tokio, Tomoko Yamaguchi; Universidad de York, Hilary Layton.

AUSTRALIA	Universidad de Melbourne
CANADÁ	Universidad McMaster
DINAMARCA	Universidad de Aarhus Universidad de Copenhague
INGLATERRA	London School of Economics and Political Sciences, LSE Universidad de Manchester Universidad de Nottingham Queen Mary University de Londres Universidad de Sheffield University College London Universidad de York
FINLANDIA	Universidad de Helsinki
IRLANDA	University College Dublin
JAPÓN	Universidad de Tokio
ESCOCIA	Universidad de Aberdeen Universidad de Edimburgo Universidad de Glasgow
ESPAÑA	Universidad Autónoma de Madrid
SUECIA	Universidad de Lund
EE.UU.	Universidad de Michigan
GALES	Universidad de Cardiff

Tabla 1. Universidades que participaron en la investigación cualitativa

2. RESULTADOS

2.1. ¿Cómo definen los estudiantes de doctorado la reputación de la universidad? ¿Qué indicios buscan a la hora de definir una universidad de renombre?

Los estudiantes de doctorado definen la reputación en términos de la ampliación de la universidad como nombre (ser muy conocida a escala internacional y desde hace algún tiempo) y también en términos de la calidad de la investigación.

Entre los indicadores de reputación de la universidad se incluyen: ser muy conocida por el público de diferentes países (ubicuidad además de prominencia); tener un ranking alto (en cualquiera o todos los rankings mundiales); tener una larga historia/tradición; ser la mejor en un campo en particular (ejemplificado por los Premios Nobel, profesores de máximo nivel); tener profesores destacados (visibles en las citas, en el circuito de congresos); tener instalaciones académicas de excepción; realizar investigación de excelencia; enseñanza en inglés (y, por tanto, internacional y mundial); oferta de plazas para doctorado totalmente financiadas; estar en un país/ciudad que es muy conocido/a, que tiene carácter y es seguro/a. Los criterios de la enseñanza en inglés y la oferta de plazas para doctorado totalmente financia-



Fig. 3. Indicadores clave de la reputación universitaria para estudiantes de doctorado

das son factores de elección de importancia decisiva, ya que la mayoría de los estudiantes no realizarán un doctorado sin financiación o sin garantía de que la enseñanza sea en inglés. Sin embargo, estos factores no están sujetos a las acciones de marketing y comunicación, ya que la enseñanza en inglés será una decisión de las altas instancias de la institución y la financiación también se verá restringida por las decisiones financieras.

2.2. ¿En qué medida utilizan estos estudiantes los rankings y otra información para apoyar la toma de decisiones?

Las fuentes de información que utilizan los candidatos a doctorado cuando buscan descubrir la reputación de una universidad son especialmente: los rankings, los sitios web de las universidades, su supervisor actual (es decir, el de nivel de grado o de máster en el momento de la candidatura), las citas y referencias. Los rankings, junto con los sitios web, son la principal fuente de información y es ampliamente utilizada por los estudiantes de doctorado, tanto para decidirse por una opción como para ratificarla. La mayoría de los estudiantes parecen estar familiarizados con los tres principales rankings mundiales (*LA*, *QS*, *AWRU*) pero el ranking *THE* parece ser un poco más influyente que el resto. Sin embargo, hay que tener cuidado de no exagerar su importancia. A menudo, los rankings se utilizaban en el inicio del proceso para excluir universidades, pero más adelante no se tenían en cuenta en el proceso de toma de decisiones. Los sitios web son también una fuente de gran influencia para los entrevistados y encuestados (casi tan importantes como los rankings en los resultados cualitativos y más importantes que estos en los resultados cuantitativos), y es mucho más fácil tener una influencia sobre esto mediante una buena comunicación y marketing que sobre los rankings. Los dirigentes y los directores académicos también pueden influir en los supervisores, los rankings y las citas, asegurándose de que sus profesores tengan actividad a escala internacional, de que sean activos en el ámbito de la investigación y de que figuren en revistas y congresos.

2.3. ¿Qué papel desempeña la reputación a la hora de atraer a estudiantes talentosos en comparación con factores más tangibles o basados en hechos, como la situación geográfica, las instalaciones, el precio?

La reputación es un factor esencial en la toma de decisiones de los estudiantes. La reputación solo fue superada por el supervisor en la elección final del lugar al que fueron los estudiantes (resultados de las entrevistas y la encuesta), pero también se puede defender que es similar a, o incluso parte de, los factores de la “uni-

versidad de calidad” y “departamento de calidad”. Por lo tanto, en conjunto, estos factores de reputación tienen un gran peso. La reputación es también más probable que aparezca como un elemento esencial en las primeras etapas de los itinerarios de elección de los estudiantes. El supervisor es esencial para algunos, pero para otros, el supervisor solo aparece destacado en la etapa final de la toma de decisiones. La financiación es un factor a la vez esencial y decisivo, ya que algunos estudiantes tenían una o dos ofertas totalmente financiadas, y entonces esto dictó la elección. Pero en el caso de los mejores estudiantes que tenían varias ofertas, eligieron sobre la base de la reputación, la calidad y el supervisor. Lo que podemos concluir en base a esta información es que las universidades deben ser percibidas como reputadas para conseguir a los mejores estudiantes (colaboraciones con empresas) y que los supervisores desempeñan un papel fundamental a la hora de atraer a los estudiantes que están eligiendo entre varias universidades con reputaciones igual de buenas y paquetes de financiación similares.

También es importante señalar que el hecho de tratarse de un país atractivo y un lugar atractivo son también factores muy importantes de la toma de decisiones en todo el itinerario de elección del estudiante, aunque no suele influir en las decisiones finales. La evidencia de investigación y colaboración integradoras es también un factor importante para muchos estudiantes que ven esto como esencial para las universidades punteras.

2.4. ¿En qué medida se correlacionan los rankings con la reputación y actúan como un indicador de reputación?

Más de tres cuartas partes de los estudiantes de la encuesta cuantitativa declararon que una universidad del Top 200 era importante para ellos. Tanto en la encuesta como en las entrevistas, vimos que las percepciones de los estudiantes de doctorado sobre la reputación de las universidades son muy próximas a las de la clasificación. Si comparamos el lugar en que los estudiantes de las entrevistas clasificaron a una muestra de las mejores universidades con los rankings mundiales, la mitad eran idénticos al orden de la clasificación mundial, el resto se situaban a unos pocos puestos de distancia del orden de la clasificación mundial. Los resultados fueron muy similares en la encuesta por Internet. Copenhague obtuvo una consideración mucho más alta que su puesto en la clasificación, lo que sugiere un muy buen marketing, y Pohang (Corea) obtuvo una consideración muy inferior a su elevado puesto en la clasificación. Esto sugiere la necesidad de más marketing para Pohang, pero también es reflejo de su relativa juventud como universidad y del hecho de que no está en un lugar cuyo nombre resulte familiar para la mayoría de los estudiantes internacionales de doctorado. La tradición y la edad son ciertamen-

te indicadores de reputación. Cuando los estudiantes discutieron sobre la marca, de inmediato volvieron a discusiones sobre rankings. Así que llegamos a la conclusión de que los rankings son un indicador para la reputación de las universidades.

2.5. ¿Cómo consideran los doctorandos la reputación de su propia universidad en comparación con la de sus compañeros?

Mientras vemos una fuerte correlación entre la reputación percibida y el orden en la clasificación para otras universidades, los estudiantes muestran un sesgo a favor de su propia universidad, la sitúan más arriba en cuanto a reputación de lo que está en la clasificación. Curiosamente, alinean su propia universidad, de media, en la tercera posición de algunas de las mejores universidades del mundo, aunque todos ellos optaron por poner a Oxford y al MIT por encima de su propia universidad; podemos defender que lo anterior es una muestra de que están dispuestos a admitir que les ganen los dos mejores, pero no sus compañeros más directos. Esto coincide con las conclusiones de nuestra investigación sobre los comportamientos académicos, que mostró la misma tendencia a inflar demasiado la reputación de la propia universidad cuando se utilizan los rankings como punto de referencia. Esto es positivo en el sentido de que los estudiantes apoyan claramente a su universidad, pero también puede significar que son testigos poco fiables para ofrecer una prueba verdadera de posicionamiento. Puede indicar el triunfo de las comunicaciones internas, es decir, que los estudiantes absorben la retórica interna, pero es mayor la probabilidad de que los estudiantes se conviertan en promotores de primer orden de su universidad y dejen de tener una visión objetiva. Sea como sea, esto significa que los estudiantes tienden a ser apasionados defensores de la experiencia de doctorado.

2.6. ¿Los estudiantes entienden el concepto de marca?

Los estudiantes son, en general, capaces de explicar las marcas y son fieles a determinadas marcas; son capaces de explicar (de formas bastante básicas) lo que les hace comprar ciertas marcas (por ejemplo, Nike, Estee Lauder y Starbucks) en vez de marcas de la competencia que ofrecen productos similares. Son, en general, conocedores de las marcas y fieles a ellas. Sin embargo, hemos observado que sus ejemplos fueron productos y no servicios. ¿Significa esto que los servicios y experiencias aún no son percibidos por ellos como marcas, o que son demasiado jóvenes para ser capaces de explicar una marca de servicio y sentirse fieles a ella? Cuando se trata de explicar la marca de su universidad, los estudiantes de doctorado fueron, en general, incapaces de hacerlo. Hubo algún que otro caso en que estudiantes

muy en sintonía fueron capaces de nombrar profesores, profesores emblemáticos, personalidades de marca e incluso explicar el diseño gráfico de la universidad. La mayoría de los estudiantes entrevistados se quedaron en silencio o nos dijeron que esto era “muy difícil”. Los que intentaron dar una respuesta hablaron de los rankings o de características bastante genéricas como “buen ambiente” o nos dijeron que la universidad vendía gorras y camisetas de marca. Así, nuestra investigación muestra que los estudiantes no son eficaces a la hora de explicar la personalidad de la marca de la universidad. ¿Es esto porque son demasiado jóvenes, porque no importa o porque simplemente no se les ha dicho lo que es, de una manera efectiva? Por último, los estudiantes tampoco fueron capaces de explicar lo que hizo su universidad para promocionarse ante los estudiantes y no reconocieron campañas ni promociones de marca, ni siquiera cuando estaban sentados a pocos pies de distancia de un anuncio de una marca universitaria, al otro lado de la calle! Esto sugiere que las campañas/esfuerzos, tanto de marca como de marketing, se diluyen demasiado, o no consiguen que se involucren, o que los estudiantes dejan de sintonizar con el marketing una vez que están en la universidad. Tal vez los estudiantes podrían desempeñar un papel más activo en el marketing y la promoción si estuvieran involucrados y pudieran comunicar algunas de las narrativas de la universidad y reflejar sus éxitos más allá de su propia área.

3. CONCLUSIONES

La reputación es fundamental para las universidades y necesita ser amplificada con claridad, y a escala internacional, para atraer a los mejores doctorandos. Uno de los descubrimientos más sorprendentes fue que estos estudiantes podían pasar fácilmente de hablar de la calidad a hablar de la reputación y eran categóricos en cuanto a que se trataba de dos conceptos diferentes. Está claro que es importante para la universidad comunicar la calidad académica interna a un público más amplio, para que se convierta en parte integrante de esa reputación externa, asegurando que ambas estén estrechamente fusionadas y son totalmente auténticas.

Mientras que fue agradable ver que el supervisor es el factor de decisión más importante, seguido de cerca por la reputación, son pocas las universidades que sacan el máximo partido de sus académicos en lo que respecta al marketing y tampoco organizan intensas campañas sobre el rendimiento académico. Los que están empezando a hacerlo entienden que, en el extremo superior de las universidades, la oferta académica es esencial y debe articularse para atraer a los mejores candidatos. Sin embargo, existe un gran número de universidades que ocupan un puesto

elevado en la clasificación y no entienden esto, y no logran integrar la calidad académica de su universidad en su reputación.

También hay una brecha de comunicación con la marca en el sentido del carácter más amplio y unificado de la universidad. Si bien entienden el concepto de marca (en el sentido completo de carácter y no de etiquetas gráficas), los estudiantes de doctorado no son capaces de describir la marca de su propia universidad y tienden, en lugar de ello, a confiar en la posición en el ranking como descriptor del grado en que es o no es conocida en su país de origen. Debido a esto, tal vez, las clasificaciones tienen aún más importancia para estos jóvenes; la naturaleza interesante y de resonancia “analógica” o narrativa de marca de la universidad no está llegando a filtrarse a través del mundo más frío y “digital” de los rankings. Si las universidades quieren ser más que “sólo un número”, necesitan inyectar personalidad en sus sitios web y en sus comunicaciones. Hay una labor importante por hacer para que las universidades sean mejores a la hora de comercializar su carácter o “marca” y contar su historia a estos estudiantes que conocen bien las marcas, con el fin de destacar entre sus competidores numéricos cercanos.

Por último, debemos estar abiertos al hecho de que los estudiantes son muy influyentes como embajadores de marketing por derecho propio, capaces de estimular o disuadir a la próxima generación con una o dos palabras en los medios sociales. No tenga en cuenta a los estudiantes de doctorado como comerciales y estará desaprovechando uno de sus recursos más poderosos. Los estudiantes deben recibir una mejor explicación de la marca de la universidad y se les debe pedir que comenten y que se involucren en las campañas de marca con el fin de aumentar su propia familiaridad con la misma, buscar mejoras y ganar su apoyo para la promoción de boca a oreja (como antiguos alumnos y como doctorandos actuales).