



Universidad  
de Navarra | FACULTAD DE  
COMUNICACIÓN

# **Marco conceptual de la reputación**

## **Implicaciones para el gobierno universitario**

Santiago Fernández-Gubieda

Directores:  
Elena Gutiérrez-García  
Alfonso Sánchez-Tabernero

Tesis Doctoral  
Pamplona, 2023

A

Índice

<b>B</b>	<b>Introducción</b>	<b>10</b>
<b>Parte I</b>	<b>Fundamentación teórica</b>	<b>20</b>
Capítulo 1	La reputación corporativa	23
1.1	Contexto y origen del concepto	24
1.1.1	Nacimiento, olvido y recuperación (1960-2022)	24
1.1.2	Corrientes teóricas afines	28
1.1.3	Factores de consolidación	30
1.2	Reputación corporativa	33
1.2.1	Definiciones de reputación	33
1.2.2	Análisis crítico del concepto	36
1.2.3	Atributos comunes	38
1.3	Elementos para un marco conceptual	40
1.3.1	La institución	41
1.3.2	Los grupos de interés	46
1.3.3	El entorno	48
1.4	Consecuencias	49
Capítulo 2	La Universidad	53
2.1	La institución universitaria	54
2.1.1	Datos sobre la universidad	54
2.1.2	Identidad y misión	57
2.1.3	Cultura	60
2.1.4	Organización	63
2.1.5	Gobierno	66
2.2	Entorno	69
2.2.1	Contexto político	70
2.2.2	Contexto económico	71
2.2.3	Contexto social	74
2.2.4	Los límites del entorno	76
2.3	Grupos de interés	77
2.3.1	<i>Stakeholders</i> universitarios	78
2.3.2	Teoría de relevancia	80
Capítulo 3	La reputación universitaria: análisis bibliográfico y hallazgos para una propuesta de modelo	83
3.1	Marco contextual	83
3.2	Metodología del análisis	85
3.3	Hallazgos	86
3.3.1	Análisis cuantitativo	87
3.3.2	Categorización temática	98
3.3.3	Análisis cualitativo	105
3.4	Propuesta para una definición	121
3.5	La paradoja de la gestión reputacional	126

<b>Parte II</b>	<b>Investigación cualitativa</b>	<b>130</b>
<b>Capítulo 4</b>	<b>Metodología</b>	<b>133</b>
4.1	Diseño metodológico	133
4.1.1	Objetivos generales y específicos	134
4.1.2	Métodos y técnicas	134
4.1.3	La selección de la muestra	137
4.2	Trabajo de campo	146
4.2.1	Delphi	151
4.2.2	<i>Focus groups</i>	152
4.2.3	Análisis de los hallazgos	153
4.3	Limitaciones de la investigación empírica	154
<b>Capítulo 5</b>	<b>Análisis de la reputación universitaria con la técnica Delphi</b>	<b>155</b>
5.1	Resultados de la primera ronda	155
5.1.1	Definición de reputación universitaria	156
5.1.2	Marco conceptual	159
5.1.3	Grupos de interés	162
5.1.4	Gestión de la reputación	165
5.1.5	Consecuencias para el gobierno	166
5.2	Resultados de la segunda ronda	167
5.2.1	Definición de reputación	167
5.2.2	Marco conceptual	170
5.2.3	Grupos de interés	182
5.2.4	Gestión de la reputación	183
5.2.5	Consecuencias para el gobierno	183
5.3	Discusión	186
<b>Capítulo 6</b>	<b>Análisis de la reputación universitaria con la técnica de <i>focus group</i></b>	<b>189</b>
6.1	<i>Focus group</i> 1 y 2	190
6.1.1	Factores de influencia en el gobierno	190
6.1.2	Identidad vs entorno	196
6.1.3	Reputación como principio de gobierno	198
6.1.4	La responsabilidad de la reputación	200
6.2.	<i>Focus group</i> 3 y 4	202
6.2.1	La universidad y sus grupos de interés	203
6.2.2	La gestión de la relación y las percepciones	206
6.2.3	Métodos de evaluación y medición	210
6.2.4	La gestión de la función comunicativa	213
6.3	Discusión	216

<b>A</b>	<b>Índice</b>	
<b>Parte III</b>	<b>Una propuesta de modelo para la reputación universitaria</b>	<b>220</b>
<b>Capítulo 7</b>	<b>La reputación y sus implicaciones para el gobierno universitario</b>	<b>223</b>
7.1	Definición y marco conceptual	224
7.2	El gobierno de la reputación universitaria	230
7.2.1	La reputación como principio de gobierno	230
7.2.2	La reputación en la estructura de gobierno	234
7.2.3	La evaluación de la reputación	236
7.3	Propuesta de modelo para la práctica profesional	239
7.3.1	La praxis de la reputación universitaria	240
7.3.2	Capacidades y funciones directivas	241
7.3.3	Marco de materialidad: actividades, indicadores y resultados	248
7.4	Limitaciones y desafíos profesionales	257
<b>C</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>260</b>
<b>D</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>268</b>
<b>E</b>	<b>Tablas y gráficas</b>	<b>300</b>
<b>F</b>	<b>Anexos</b>	<b>304</b>



*A mi madre,  
un valle de luz.*





*“Nuestra identidad está hecha de capas superpuestas, estratos de las tierras que hemos hollado, elementos de las culturas con que nos hemos cruzado, y las creencias que han influido sobre nuestros ritos y lenguajes. Y todas son un reflejo de nuestras historias, de los combates internos que hemos librado y de las influencias externas que hemos padecido. Todo esto coexiste y deja huella en los ritos, las plegarias y las mentes”.*

**Delphine Horvilleur**

B

# Introducción

En las últimas décadas la reputación de las universidades se ha convertido en un tema de creciente interés para académicos y dirigentes universitarios. Numerosos congresos y encuentros profesionales han debatido sobre este tema para tratar de definir su significado, identificar sus límites y evaluar las consecuencias para el sector universitario. Este atractivo ha originado una progresiva producción científica que, si bien es aún escasa, promete avanzar en el desarrollo conceptual de la reputación desde una perspectiva profunda y multidisciplinar.

En opinión de los expertos, la reputación es la suma de las percepciones que sobre una institución tienen todos sus grupos de interés. En la práctica, actúa como un indicador sintético de valores intangibles como la confianza, la integridad, la recomendación, la legitimidad y la calidad de una organización. La reputación – sostienen los especialistas – no es un activo en poder de la institución, sino una suerte de conocimiento social en virtud del cual se concede aceptación o rechazo en función de un supuesto comportamiento. Es, por tanto, un recurso intangible y estratégico de enorme valor del que nadie quiere – en realidad, nadie puede – quedar al margen.

Similar argumentación se aplica a la esfera individual. La Sociología ha estudiado cómo las personas disponen de un mecanismo psicológico – un *sociómetro* en expresión de Mark Leary (2005) – que funciona como un indicador de la temperatura social alrededor de nosotros. Nuestras emociones sociales, según esta teoría, proporcionan una forma de seguir nuestra huella en la mente de los demás. Aunque nuestra reputación sea sólo un reflejo, desde esta perspectiva, las emociones que la acompañan tienen una expresión física y psicológica que nos ayuda a reconocernos y orientarnos en nuestro entorno más cercano.

Volviendo al ámbito universitario, ¿cómo se explica este interés reciente por la reputación universitaria? La justificación del debate se debe, en síntesis, al impacto favorable que la reputación tiene para el devenir de las universidades. Entre estos efectos, la reputación

actúa como un elemento catalizador en tres niveles: favorece la cohesión interna de la organización, posiciona un estatus institucional en el entorno y fortalece su capital relacional con los grupos de interés. La literatura académica ha estudiado, al menos, cinco efectos principales de la reputación en los públicos universitarios: la influencia en la elección de universidad por parte de estudiantes de grado y posgrado; la satisfacción y confianza del personal docente e investigador y el personal administrativo; la vinculación y recomendación de los antiguos alumnos; la predisposición a participar en campañas de donación; y la decisión favorable al emplear a los egresados de una universidad por parte de las empresas. La reputación se presenta como la prueba que certifica el cumplimiento de una expectativa de excelencia. Una institución educativa con buena reputación tiene, por tanto, un patrimonio de valor intangible de evidentes consecuencias tangibles para su desarrollo sostenible.

Los factores señalados explicarían por sí mismos su atractivo para el sector universitario. Pero más allá de su influencia en el rendimiento, existen otras razones que argumentan por qué ahora, y no antes, se ha intensificado este reclamo, y tiene que ver con unas circunstancias recientes de cambio en el contexto universitario. La progresiva notoriedad encuentra su explicación en las tensiones sufridas por las instituciones de educación superior en las últimas décadas. Podríamos decir que la Universidad ha experimentado un cambio de paradigma motivado por tres razones: a) la aparición de un entorno universitario internacional muy competitivo, con la influyente presencia de los rankings y la auditoría de agencias externas; b) la consolidación de la tercera misión universitaria centrada en la transferencia de conocimiento a la sociedad; y c) una consideración dominante de los grupos de interés, especialmente el estudiante, en la gestión universitaria. Este nuevo escenario concede a la reputación de un valor estratégico para la gobernanza de las instituciones universitarias.

La atención por la reputación universitaria no ha emergido en solitario, sino como consecuencia de la notoriedad que la esfera corporativa y empresarial le ha prestado a este concepto. Los últimos treinta años han supuesto un contexto favorable para esta idea, que nació entre los especialistas del *Management* y a la que pronto se dio cabida en múltiples disciplinas, como atestigua una intensa producción científica. El auge del concepto de la reputación corporativa se debe, fundamentalmente, a tres factores: el nacimiento de la economía de los intangibles en las sociedades desarrolladas, el protagonismo de los grupos de interés en el desarrollo corporativo de las organizaciones (“capitalismo de los *stakeholders*”<sup>1</sup>, en su denominación más reciente<sup>2</sup>) y, por último, la innovación de instrumentos para la medición, evaluación y escala del rendimiento de las organizaciones y su vinculación cuantificable con la reputación y valor de marca.

Pese a este atractivo, la racionalidad científica de la reputación universitaria permanece aún parcialmente inexplorada. La literatura académica presenta un número elevado de autores, con enfoques dispares, de escaso volumen de citación y sin una trayectoria de in-

<sup>1</sup>Se justifica el uso en cursiva de algunos anglicismos (como *stakeholder*, *management*, *focus group*...) por su aceptación extendida en la literatura académica.

<sup>2</sup>La expresión se hizo popular tras la carta de 2002 a los empresarios del presidente de BlackRock, Larry Fink.

vestigación especializada en la temática. Un porcentaje abultado de artículos no ofrecen una definición clara del concepto y se centran con profusión en las consecuencias funcionales de la reputación para las universidades. Una prueba de este esfuerzo investigador aún en ciernes es que únicamente se ha registrado una sola revisión bibliográfica sobre la reputación universitaria, y ha sido precisamente publicada en el año 2022.

Esta Tesis doctoral se propone contribuir a una mayor comprensión de la reputación universitaria con algunas aportaciones novedosas. Mencionaremos cinco de ellas: 1) un estudio en profundidad de la reputación corporativa que permite identificar sus semejanzas y diferencias con el concepto universitario; 2) la revisión bibliográfica más completa hasta la fecha sobre la reputación universitaria; 3) una definición propia de la reputación universitaria y una propuesta de marco conceptual que ayude a definir sus elementos configuradores y consecuencias para el desempeño universitario; 4) la consideración de la reputación como principio de gobierno de las instituciones de educación superior; y 5) un diseño metodológico que complementa la literatura académica con la praxis profesional para tratar de enriquecer la materia que nos ocupa.

La Tesis contiene siete capítulos, estructurados en tres partes. La primera agrupa los tres primeros dedicados al marco teórico de la reputación universitaria. Los siguientes tres dan unidad a la segunda parte, que contiene el núcleo de la investigación empírica. La tercera parte reside en el último capítulo, que recoge una propuesta de modelo de reputación para el gobierno universitario. Esta estructura responde a una lógica argumentativa por la cual se fundamenta primero el concepto para después validarlo y enriquecerlo en la praxis profesional mediante una consulta a medio centenar de expertos de todo el mundo. A continuación, se describe brevemente el contenido de cada capítulo.

El primero está dedicado a conocer en profundidad la reputación corporativa. Una breve contextualización histórica, que abarca los últimos sesenta años, pretende encuadrar y dar sentido al surgimiento, después olvido y, finalmente, recuperación del concepto. Se exponen algunas corrientes teóricas afines surgidas en las últimas décadas. El capítulo se cierra con una descripción analítica de aquellos elementos que la literatura académica pone en relación con la reputación y que servirán para definir, en el tercer capítulo, una propuesta de marco conceptual que haga entender la reputación de una forma integral.

El segundo analiza la universidad como institución sobre la que aplicar el concepto de reputación. Esta parte centra su atención en los elementos previamente identificados como configuradores de la reputación y que juegan un papel relevante en la propia constitución universitaria. El capítulo anticipa y prepara la adecuación del concepto a la realidad concreta de las universidades. Su contenido es, por tanto, esencial para comprender el fundamento teórico de una propuesta de modelo de gobierno de la reputación universitaria.

El tercero contiene el marco teórico específico de la reputación universitaria. Se realiza un análisis bibliográfico sobre una base de datos de 196 registros sobre reputación universitaria, publicados desde enero de 2000 hasta junio de 2022. Los hallazgos permiten interrogarse sobre los límites propios de la reputación universitaria, alcanzar una propuesta propia de definición y diseñar un marco conceptual en el que orbitan los elementos configuradores de la reputación. Con este capítulo se cierra la primera parte.

La segunda parte, del capítulo cuarto al sexto, recoge una investigación empírica de corte cualitativa. La elección de esta modalidad de estudio se debe a la necesidad de contrastar el marco teórico de la reputación con el conocimiento y la praxis profesional de expertos en el gobierno y gestión universitaria. El capítulo cuarto explica el diseño metodológico, desde los objetivos generales y específicos, hasta los métodos, muestras y técnicas empleadas para los dos trabajos de campo realizados: un panel Delphi y cuatro *focus groups*.

El capítulo quinto recoge el contenido de un panel Delphi con 21 integrantes de 20 instituciones de 14 países. Los resultados se obtuvieron mediante dos rondas de consulta que permitieron alcanzar un consenso razonable sobre la reputación universitaria, su marco conceptual y la identificación de los grupos de interés más influyentes en su configuración. Se sometieron a debate también las implicaciones que la reputación tiene para el gobierno de las instituciones de educación superior, así como las oportunidades y límites de la expresión “gestión de la reputación”.

El sexto contiene los hallazgos de los cuatro *focus groups*, en el que participaron 21 expertos de 20 instituciones y 10 países. La discusión se organizó en dos paneles según el perfil de sus integrantes. En primer lugar, rectores y vicerrectores de universidades reflexionaron y compartieron experiencias en torno a cómo la reputación se ha situado en las prioridades de la agenda universitaria y ha afectado a la toma de decisión de los principales líderes universitarios (grupos 1 y 2). En segundo lugar, directivos universitarios con responsabilidad de gestión sobre ámbitos estratégicos debatieron en torno al papel de los públicos en la configuración de la reputación, así como los distintos métodos y estructuras organizativas promovidas en sus universidades para mejorar la reputación (grupos 3 y 4).

Por último, el capítulo séptimo recoge una propuesta de modelo de la reputación universitaria, asentada sobre las bases teóricas fundamentales definidas en la parte primera y en la investigación empírica expuesta en la parte segunda. El capítulo sintetiza la razón argumental de la Tesis: un marco conceptual que ayude a los líderes universitarios a comprender la reputación y sus consecuencias para la gobernanza institucional; y una propuesta de modelo operativo para la praxis profesional en el seno de las universidades. Este trabajo aspira, en definitiva, a ampliar la demarcación intelectual del concepto para que transite a un territorio inédito y de amplias posibilidades: su justificación como principio del gobierno y como tarea del equipo directivo, y una manera adecuada para preservar la integridad interna de la organización y sus contribuciones al entorno.

La estructura de la investigación y su doble foco en la reputación corporativa y universitaria han hecho que algunos términos se mencionen en varias partes de la Tesis. Lejos de ser un *volver sobre lo mismo* se ha pretendido profundizar en el conocimiento desde diferentes ópticas. En cualquier caso, se ha procurado no reincidir en repeticiones, aludir brevemente a los conceptos cuando convenía y regresar sobre ellos cuando la argumentación lo hacía estrictamente necesario.

La Tesis combina distintos métodos de investigación para cumplir sus objetivos. En primer lugar, realiza una revisión bibliográfica del concepto de reputación universitaria; y en segundo lugar, aplica distintas técnicas de investigación empírica. La metodología ha

permitido diseñar una revisión doctrinal profunda y contrastada con la opinión especializada de un grupo de profesionales del ámbito universitario. De forma pormenorizada se detalla el método de investigación y los criterios para identificar, seleccionar y reclutar la muestra de los participantes. Se garantizó la conveniencia en la selección mediante la consulta a dos instituciones externas sobre la idoneidad de los candidatos. Finalmente, participaron 42 expertos, pertenecientes a 35 instituciones de Educación Superior y procedentes de 17 países. Las técnicas han cumplido los objetivos de investigación en el tiempo previsto, por lo que no fue necesario prolongarlas ni complementarlas con otros métodos. El trabajo ha recibido el certificado de la Comisión de Ética de la Investigación de la Universidad de Navarra, recogido en Anexos.

La bibliografía consta de un total de 475 referencias académicas procedentes de la Gestión empresarial, la Comunicación, el Marketing y la Sociología, y otros campos más específicos como el estudio de las Organizaciones, las instituciones de Educación Superior o la Gestión de Intangibles. En los últimos años, el trabajo académico ha consolidado la reputación en un ámbito mixto entre el *Management* y la Comunicación corporativa, gracias a las aportaciones, entre otros, de autores como Charles Fombrun, Cees Van Riel, Michael Barnett, Violina Rindova, Majken Schultz y Mary Jo Hatch. En el sector universitario, caben destacar también las contribuciones de Kati Suomi, Sung-Un Yang, Alicia Blanco González, Øyvind Helgesen, T. Melewar y Sussan Alessandri, entre otros.

La diversidad de fuentes de conocimiento ha contribuido, no sin cierta ambigüedad, a la riqueza terminológica de la reputación y sus implicaciones en la dirección y comunicación de las organizaciones. El lector podrá observar un paisaje conceptual complejo, como a través de la *niebla* en palabras de John Balmer (2001), que refleja las dificultades para una nítida visión; pero este haz tiene también su envés: es la aproximación interdisciplinar a un concepto de utilidad teórica y práctica, de una riqueza fronteriza entre disciplinas, que demanda aprecio por el matiz y un enfoque flexible de comprensión.

La investigación en reputación no es un camino libre de obstáculos. Como explica el capítulo primero, este término adolece de cierta diferenciación frente a otros conceptos afines. Sus límites siguen siendo imprecisos ya que la reputación se caracteriza de distintas maneras y, por tanto, no está diferenciada en sí misma. En ocasiones, sus antecedentes y consecuencias han sido confundidos (y mezclados) con la propia definición. Esta debilidad conceptual está directamente relacionada con cuestiones prácticas: un concepto que carece de una clara diferenciación tiene potencialmente múltiples modos de llevarse a la práctica, de ser medido y evaluado. Aquí se ubica la incertidumbre sobre la que aún hoy recae la reputación corporativa y, como consecuencia, su filial universitaria.

La reputación de las universidades es un concepto reciente y de escasa investigación. Apenas existen estudios con anterioridad al año 2000 y hay dificultad para disponer de una abundante bibliografía. La gran mayoría de los registros hacen referencia a aspectos parciales de la reputación: imagen, grupos de interés, rendimiento universitario, sus efectos en la organización... Los artículos contienen investigaciones de corte cuantitativo con encuestas a una muestra, casi siempre pequeña, de determinados grupos de interés, por lo general estudiantes de Grado. En ellos se proyecta una visión finalista de la reputación como instru-

mento que permite a la universidad alcanzar diferenciación en el mercado, posicionamiento en rankings, la legitimidad del entorno y la aceptación de sus públicos. No se ha encontrado, por ejemplo, ninguna investigación sobre la vinculación entre la reputación y el gobierno de las universidades.

Ante estos límites, el investigador ha pretendido afrontar un amplio estudio de fundamentación teórica, incluyendo una revisión doctrinal de la reputación corporativa, con distintas fuentes bibliográficas con la finalidad de enriquecer al máximo la comprensión de la reputación en el sector corporativo y universitario. Desde este enfoque metodológico, la reputación se entiende como un rasgo de integridad institucional, con base en la propia identidad y cultura organizacional. Esa dimensión tendría en los públicos y entorno una huella social, en forma de percepciones y actitudes, que legitimarían o no su comportamiento en la esfera pública.

Es, por tanto, la reputación un recurso intangible, que nace del interior de la organización y se expresa hacia afuera en sus grupos de interés; un recurso estratégico y profundamente deseable para las organizaciones, que deben aprender a integrar estos nuevos actores en su cadena de valor. La reputación recomienda a los líderes universitarios un gobierno que atienda a los comportamientos íntegros, el cuidado de la identidad y cultura internas, el rendimiento operativo excelente, la comunicación efectiva, una relación próspera con los *stakeholders* y la contribución al entorno.

Una de las dificultades más relevantes ha sido elaborar un marco conceptual válido que aspire a una cierta validez universal. La educación superior es una realidad heterogénea, con múltiples identidades, culturas académicas y tradiciones históricas, políticas, económicas y sociales. Trazar un marco conceptual general que obvie su riqueza institucional está condenada al fracaso. Por este motivo, la investigación se centra únicamente en las universidades de rango mundial, o también conocidas como *university world-class*. Aunque su definición es compleja y no exenta de controversia, su origen está en los sistemas de clasificación universitaria y su evolución le ha llevado a convertirse en un fenómeno global con una fuerte influencia en el desarrollo de la educación superior en todo el mundo.

Nos referiremos, pues, a aquellas universidades que poseen profesores altamente cualificados, excelencia en la investigación, calidad en su enseñanza, fuentes considerables de financiación gubernamental y no gubernamental, estudiantes sobresalientes e internacionales, libertad académica y estructuras autónomas de gobernabilidad bien definidas. Estas universidades pueden ser públicas y privadas, siendo la gran mayoría de estas últimas sin ánimo de lucro. Nos centraremos en ellas, advirtiendo pese a todo de la gran diversidad institucional que estas ostentan.

Los dos últimos años de la Tesis (2020-2022), ocupados en la investigación empírica, coincidieron con la Covid-19. La coyuntura de salud pública fue un serio impedimento para realizar una investigación cualitativa presencial. El panel Delphi y los *focus groups* se llevaron a cabo de forma remota, descartándose otros métodos idóneos para esta investigación como las entrevistas en profundidad. La modalidad *online* supuso, sin embargo, una oportunidad de gran valor investigador. En ambas técnicas participaron numerosos expertos de todo el mundo que, en circunstancias normales, hubiera sido difícil, sino imposible, acceder a ellos.



La literatura académica no testifica hasta la fecha una muestra tan amplia y diversa (académicos y profesionales) sobre la reputación universitaria. Si bien es posible que la ausencia de presencialidad haya restado naturalidad a las observaciones de los expertos, este déficit quedó ampliamente compensado por los conocimientos y experiencias compartidas. Así lo demuestra el interés que los resultados han suscitado en los congresos internacionales donde se han presentado.

La Tesis recoge la revisión bibliográfica más completa hasta la fecha con todas las referencias académicas de los últimos 22 años con la finalidad de elaborar un modelo de reputación universitaria lo más robusto y solvente posible. La revisión doctrinal ha permitido asentar sobre las bases fundamentales un marco general de comprensión de la reputación universitaria, del que se derivan referencias y claves para un posible modelo de aplicación en el gobierno y gestión de las universidades. Esta es, al cabo, la aportación específica de la Tesis: una visión de la reputación que contribuya a su comprensión teórica y a la aplicación práctica de sus consecuencias en la gobernanza de las instituciones de educación superior. En este marco se encuentra lo común al concepto general de reputación corporativa y lo específico al sector universitario.

Este trabajo recoge el testigo de los investigadores y desea abrir nuevas líneas de reflexión sobre la reputación y sus implicaciones en el gobierno y gestión de las universidades. Como el propio concepto, esta investigación debe ser multidisciplinar y colaborativa con participación de académicos y profesionales para comprender mejor la naturaleza inmaterial de nuestras organizaciones, y así evaluar y gestionar el valor corporativo de los intangibles. Son muchos los interrogantes que aún tenemos abiertos y es preciso avanzar en su respuesta. Profundizar en ellos será la mejor contribución que podemos hacer para la mejora constante de la profesión.

La reputación contiene la promesa inherente a todo concepto de éxito. Aspirar a las instituciones a ser mejores, más conocidas y valoradas, fieles a su identidad y cultura, abiertas a la contribución de los desafíos del entorno y a la búsqueda de relaciones de ganancia recíproca con sus grupos de interés. De entender esta promesa, las universidades —cualquier organización, en definitiva— gozarán del reconocimiento y la confianza de la sociedad. Vale la pena seguir investigando sobre esta realidad tan prometedora para el futuro de las universidades.

\*\*\*

Esta Tesis es el fruto de un esfuerzo alentado con esperanza por numerosas personas. Prometo dejarme llevar por un riguroso sentido de justicia sabiendo que no hay mejor manera de acabar un trabajo que con un recuento final de agradecimientos. El profesor **Leonardo Polo** solía decir que todo éxito es prematuro y, desde luego —me permito añadir— debe ser compartido. En primer lugar, quiero reconocer a las personas que más han ayudado a culminar este trabajo, mis directores de Tesis: **Elena Gutiérrez-García** y **Alfonso Sánchez-Taberner**. A Elena por enseñarme a recelar de las primeras intuiciones y a discernir conceptos entre la

niebla; a Alfonso por su innata capacidad para la superación y su prodigiosa técnica para la edición de textos, desde el concepto hasta la última coma. Ambos han ejercido un indomable empeño por dotar a este trabajo de un rigor intelectual, que solo al autor cabría reprochar su fallido alcance. Trabajar con ellos ha sido un honor que recordaré siempre.

La Tesis debe también un sonoro agradecimiento a los vicerrectores de Comunicación de la Universidad de Navarra que han acompañado al autor en su travesía investigadora: en primer lugar, a **Juan Manuel Mora**, vicerrector entre los años 2007-2020, por infundir vida y ampliar horizontes a esta aventura desde sus inicios; en segundo lugar, a **Gonzalo Robles**, su sucesor en el cargo, por sostener el esfuerzo con generosidad y paciencia. A los dos mi reconocimiento y sincera gratitud. Por extensión, a los profesionales de la Comunicación de la Universidad de Navarra. Sería negligente por mi parte olvidar el trabajo de tantos colegas que han sabido cultivar la reputación con diligencia, esmero y profesionalidad. Me reconfortaría saber que esta Tesis contribuirá en algo a cualificar nuestro quehacer profesional como guardianes de la reputación.

El agradecimiento se extiende a las 42 personas que han participado en la investigación cualitativa, por su aportación generosa cuando nada les obligaba a compartir su experiencia y conocimiento. Estas personas, sin cargos ni afiliación, son **Bert Van der Zwaan**, **Reuben Wong**, **Stephen Garton**, **María Pilar Lostao**, **Clive Agnew**, **Francis Campbell**, **Rafael Garesse**, **José Capilla**, **Andreu Mas-Colel**, **Senén Barro**, **Rosa Visiedo**, **Cecilia Canal**, **Natalie Schlegel**, **Lennart Brand**, **Tracy Wray**, **Marcus Williams**, **Ignacio Sesma**, **Eilis O'Brien**, **Richard Smith**, **Marie-Céline Daniel**, **Bernard Toh**, **David Estok**, **Sergey Kadochnikov**, **Rolando Roncancio**, **Juan Manuel Mora**, **Gonzalo Robles**, **Vincent Ogutu**, **Marco Muñoz**, **Alan Ferns**, **Christine Fairchild**, **Tania Rhodes-Taylor**, **Denis Ancion**, **Abi Kelly**, **Ovidia Lim Rajaram**, **Ángel Alloza**, **Louise Simpson**, **Mark Sudbury**, **Jamil Salmi**, **Kati Suomi**, **Susan Alessandri**, **Joep Cornelissen** y **Anne Gregory**.

Sobre todos ellos sobresalen los auténticos valedores del estudio empírico, las personas que permitieron sumar tanto talento a este proyecto: **Louise Simpson** y **Mark Sudbury**, de **World 100 Reputation Network**; y **Miguel Ángel Sancho** y **Mercedes Esteban**, de la **Fundación Sociedad y Educación**.

La Tesis ha sabido solventar los escollos gracias a un nutrido grupo de profesores, ahora amigos. No quiero olvidarme de **Ángel Alloza**, **Ángel Arrese**, **Rolando Roncancio**, **Fernando López Pan**, **José María Torralba**, **Ana Delgado**, **María Arantzamendi**, y **Eduardo Garralda**, por corregir errores, perfilar detalles, aportar lecturas y propiciar que brotasen matices necesarios; de **Oihane Bello**, **María Fernanda Novoa**, **Carmen Basanta** y **Tomás Basanta** por sus meticulosas y cuidadas maneras de proceder en la investigación cualitativa; de **Herman Cloette**, **José Luis Poveda** e **Ignacio de Lorenzo** por esa manufactura de orfebres en la gestión de los hallazgos; de **Andoni Egúzki**, por el pulcro cuidado que ha tenido en diseñar este trabajo. Y, por supuesto, quiero recordar a los desapercibidos y dedicados bibliotecarios de investigación de la Universidad de Navarra, entre los que trabaja **Pello Zapirain**, mi guía segura, presta y siempre amable en los inciertos caminos de la vida predoctoral.

Para el final dejo a esas personas para quienes las palabras no aciertan a calibrar el grosor del agradecimiento. Son los acompañantes de travesía: familiares y amigos, todos ellos

han dado con creces lo que necesitaba: presencia, cariño y mentiras piadosas sobre el *enorme* interés de este trabajo. Su compañía y desapego por la verdad no tienen precio.

Y entre todos los caminantes, despunta mi madre, una respetable señora de 85 años que ha hecho todo lo posible por interrumpir las nocturnas horas de estudio con sus pro-saicas y divertidas —tan reales— preocupaciones. Siempre miró con escepticismo el desenlace de esta aventura: “a ver si no te alargas mucho y estoy en la defensa”, suele repetir. Todo hace pensar que allí estará.

Especialmente a ella y a todos los que me ayudaron, muchas gracias por su tiempo, por tanto afecto, y por dejar que sus nombres queden para siempre, a través de estas páginas, ligados al mío.

P.I

**Marco conceptual de la reputación**  
Implicaciones para el gobierno universitario

**Parte I**  
**Fundamentación teórica**



# 01 La reputación corporativa

Con este capítulo se inicia la primera parte de la Tesis, dedicada a la fundamentación teórica de la reputación corporativa y su aplicación al ámbito de las instituciones de educación superior. El capítulo se propone analizar en profundidad el concepto: su contexto, origen y evolución doctrinal, sus principales formulaciones teóricas y una descripción de los elementos que lo configuran.

La investigación científica de la reputación corporativa comienza a finales del siglo pasado. La gran mayoría de los estudios transcurren en el ámbito de la Empresa y la Gestión Empresarial, la Teoría de las Organizaciones, la Sociología, la Comunicación y el Marketing. El interés académico y profesional ha crecido en los últimos años de forma notable ante las evidencias sobre sus consecuencias para generar un valor diferencial y competitivo en las organizaciones.

La relación entre este concepto y la mejora del rendimiento está ampliamente probada en la literatura científica. Muchos autores argumentan que la reputación es el recurso intangible mejor valorado por los directivos de organizaciones (Fombrun, 1996; Fombrun y Shanley, 1990; Hall, 1993; Roberts y Dowling, 2002; Veh et al., 2019). Los estudios demandan para la reputación corporativa más atención por parte de la gestión empresarial, especialmente por aquellas organizaciones que operan en mercados de alta competitividad (Hall, 1993).

Según algunas investigaciones, una reputación positiva causa los siguientes efectos: una reducción de los costes (Deephouse, 2000; Fombrun, 1996); un aumento de precios de los productos (Deephouse, 2000; Fombrun, 1996; Fombrun y Shanley, 1990; Rindova et al., 2005); la atracción de nuevos candidatos (Fombrun, 1996; Turban y Greening, 1997); la captación de más y mejores inversores (Roberts y Dowling, 1997); un incremento de clientes (Fombrun, 1996); un levantamiento de barreras de entrada a nuevos competidores (Deephouse,

2000); y, en definitiva, un incremento de su rentabilidad (Fombrun, 1996; Milgrom y Roberts, 1997). Por el contrario, un comportamiento corporativo poco fiable o deshonesto motivaría en los grupos de interés actitudes desfavorables, con consecuencias negativas inmediatas y un efecto a largo plazo manifiestamente conflictivo para la institución (Civera et al., 2021; Gaines-Ross, 2008).

La reputación corporativa se ha convertido en una suerte de “depósito de confianza” que la sociedad concede a las organizaciones. Siguiendo la metáfora, la reputación actúa como una reserva que permite a las instituciones protegerse de la adversidad ante una eventual crisis de confianza y garantizar un rendimiento sostenible en tiempos de bonanza (Fombrun y Pan, 2006). Como recuerda Lily Hua Fang, “mientras el valor presente de los ingresos futuros exceda el beneficio a corto plazo de la deshonestidad”, las empresas serán honestas e invertirán en su reputación (Fang, 2005, p. 2730).

Sin embargo, pese a que pocos dudan sobre los efectos de una buena reputación en el porvenir de las organizaciones, existe aún poco consenso y claridad sobre qué es la reputación y, sobre todo, cuáles son sus antecedentes y factores que la promueven. Este es precisamente el propósito del capítulo y, por extensión, de la primera parte de la Tesis: analizar las distintas definiciones aportadas por la literatura académica, exponer algunos elementos que lo definen y explorar un posible marco conceptual.

## **1.1 Contexto y origen del concepto**

La reputación es un concepto antiguo y presente en tratados de filosofía y obras de la literatura clásica. Sirvan como ejemplos que ya Platón hablaba de la reputación en su libro *República*, y Shakespeare exponía los efectos de la pérdida de la reputación en *Otelo*. Pero en esta investigación no prestaremos atención al concepto clásico de la reputación. Aun siendo heredero de aquel nos centraremos en su significado más actual en el ámbito de las organizaciones y, más concretamente, en su influencia en el gobierno y gestión de las universidades. Así, este apartado explica el contexto y los inicios de la reputación corporativa. En primer lugar, describe la evolución histórica del concepto, desde su origen en la segunda mitad del siglo XX hasta la actualidad. En segundo lugar, expone las teorías académicas que han contribuido al nacimiento y desarrollo del término. Finalmente, presenta un análisis de los factores que han influido en su éxito en el ámbito de la empresa y las Ciencias Sociales.

### **1.1.1 Nacimiento, olvido y recuperación (1960-2022)**

La primera alusión indirecta a la reputación se remonta a 1958, a un artículo de Pierre Martineau. El autor analiza la imagen corporativa como la “personalidad o reputación” que una compañía atesora. A su juicio, la imagen de una compañía contiene un conjunto de “asociaciones y significados” en la mente de los consumidores que van más allá de las cualidades funcionales de los productos y servicios que ofrece. A su juicio, la imagen corporativa se convierte en un elemento a cultivar, proteger y dar forma en tanto que representa una parte del valor corporativo de la organización. De esta forma, se distinguía la imagen corporativa de la imagen de producto, y se destacaban los beneficios de aquella para el futuro de la organización (Martineau, 1958, p. 51).



El contexto histórico de aquella observación, dominado por el auge de la publicidad, no ayudó a que fueran atendidas las apreciaciones de Martineau en toda su profundidad (Oliver, 2004). Como apuntan Carreras et al. (2013), el interés por el producto oscureció cualquier intento por revalorizar la dimensión corporativa de las organizaciones. Las décadas de los setenta y ochenta del siglo pasado apenas prestaron atención a la reputación corporativa, cuyo significado fue perdiéndose en una “bruma” conceptual, en expresión de Balmer (2001, p. 250). El significado de la reputación se diluyó con otros conceptos como identidad, imagen, estatus y legitimidad. Autores como Barnett, Schultz y Hatch llegaron a afirmar que este conjunto de conceptos se había convertido, por su confusión terminológica, en una *torre de Babel* que convenía ser superada (Schultz et al., 2000).

La década de los noventa supuso la recuperación del término por el interés académico y la conciencia de los líderes empresariales respecto al valor de la reputación para el futuro de las organizaciones. La obra decisiva para este despertar fue *Reputation: Realizing Value from Corporate Image*, del profesor Charles Fombrun. La publicación consagró el concepto por sus consecuencias en el rendimiento económico y financiero de las empresas (Fombrun, 1996). El interés pronto fue secundado por investigadores de otras disciplinas como el *Management*, la Comunicación o el Marketing.

En el citado libro, Fombrun define la reputación corporativa como:

*“La representación perceptual de las acciones pasadas y de las expectativas futuras de una compañía que describen el atractivo general de la empresa para todos sus grupos de interés clave al compararla con sus principales rivales”* (Fombrun, 1996, p. 72).

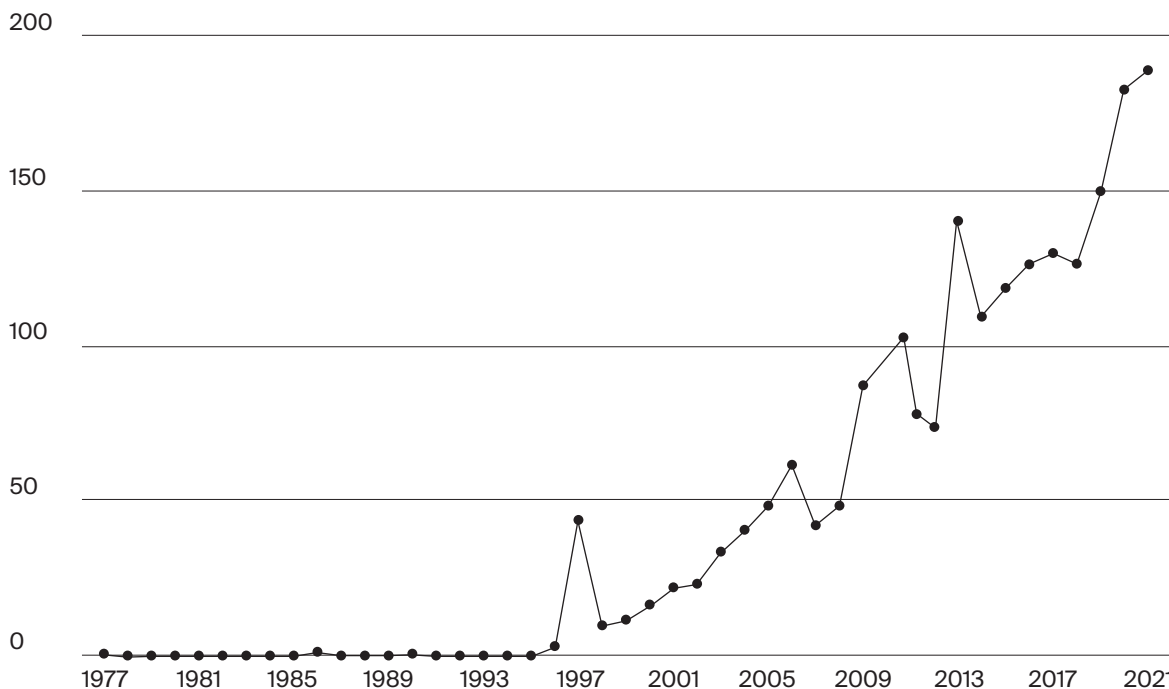
Para Fombrun, identidad, imagen y reputación son conceptos relacionados pero distintos. A su juicio, si la reputación se “gestiona” bien, reporta a la organización cuantiosos beneficios. Para ello, se precisa una estrategia de protección de la identidad y la proyección de una coherente y consistente imagen pública de la organización hacia sus públicos externos. Aún de modo confuso, la reputación comenzaba a contener en su formulación teórica unos elementos propios: la identidad organizacional, las percepciones de los públicos y el rendimiento organizativo (Fombrun, 1996).

La investigación académica ha caminado en paralelo al interés empresarial por el concepto. Una búsqueda en la base de datos Scopus de “*corporate reputation*” en los campos título, resumen y categorías, en todas las áreas del conocimiento, arroja un resultado de 1.997 registros, entre los años 1977 y 2021. Como puede verse en la Gráfica 1, el estudio de la reputación corporativa sigue una evolución ascendente y constante, acusada desde el inicio del siglo XXI.

Entre 2000 y 2010 se sucedieron los primeros esfuerzos por dotar a este tema de cierta claridad terminológica. Se publicaron varias revisiones bibliográficas, una de las más tempranas fue la realizada en 2002 por Steven Wartick. Este autor advirtió que se estaban utilizando constructos distintos como si fueran sinónimos: identidad, imagen, prestigio, estima y reputación. Y apuntó tres conclusiones: la necesidad de alcanzar una definición aceptada

Gráfica 1

**Número de publicaciones sobre reputación corporativa en Scopus, 1977-2021**



Fuente: Elaboración propia.

y ampliamente reconocida; la dificultad de poner en práctica la reputación corporativa y la necesidad de investigar el concepto desde una perspectiva interdisciplinaria (Wartick, 2002).

Cuatro años más tarde, Barnett et al. (2006) publicaron una revisión bibliográfica, ampliamente citada entre los académicos de la especialidad. Tomando como punto de referencia una investigación inicial (Roger y Rita, 2000), ampliaron la muestra a un total de 49 fuentes bibliográficas (artículos y libros) que aportaban alguna definición de reputación corporativa. Según la investigación, la literatura académica distinguía hasta ese momento tres ámbitos semánticos: reputación como re-conocimiento individual o colectivo sobre una organización (*awareness*); reputación como valoración o juicio subjetivo basado en percepciones de la organización (*assessment*); y, por último, reputación como activo intangible que puede derivar en un resultado tangible (*asset*). Esta riqueza semántica alude a distintas concepciones que los investigadores tenían sobre la reputación corporativa u otros constructos teóricos como la identidad corporativa, la imagen corporativa o el capital reputacional corporativo (Barnett et al., 2006, p. 32).

Años más tarde, Kent Walker (2010) actualizó y amplió una nueva revisión bibliográfica con 1.559 artículos. Entre sus principales hallazgos, destacan dos: a) la reputación cor-

porativa posee tantas dimensiones como estas tiene la empresa y, por tanto, debe abordarse de forma específica para cada ámbito; y b) existen tantas percepciones de reputación como grupos de interés diferentes tiene una organización (Walker, 2010).

Dos años después, la investigación sobre el concepto recibió un impulso decisivo. En 2012 vio la luz el libro *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, que recoge, bajo la edición de Michael L. Barnett y Timothy G. Pollock, la contribución de 45 investigadores, la gran mayoría procedentes de escuelas de negocio y de formación en gestión empresarial. Los artículos quedan agrupados en cuatro bloques conceptuales: qué es la reputación, qué no es, por qué importa y cómo se construye y se gestiona (Barnett y Pollock, 2012). El libro toma como punto de partida el trabajo de Barnett et al. (2006) pero sugiere nuevas formulaciones que enriquecen el concepto. Por ejemplo, en el capítulo 2, los autores Violina Rindova y Luis Martins recomiendan entender la reputación como un activo intangible estratégico de las organizaciones (*asset*) en la línea de lo descrito anteriormente por Barnett (Rindova y Martins, 2012).

En el capítulo cinco de *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, Charles Fombrun analiza la reputación, su formación y sus principales efectos. A su juicio, las definiciones de la reputación conocidas hasta la fecha tienen un factor limitante. Todas incluyen en su propia definición los antecedentes y las consecuencias. Esta agregación resta claridad y aporta ambigüedad respecto a otros conceptos como identidad, imagen, marca e incluso otros como posición, notoriedad y legitimidad (Fombrun, 2012).

Siguiendo las recomendaciones de Barnett et al. (2006) de disgregar el concepto, y las sugerencias de Walker (2010) de identificar la reputación con las percepciones de los *stakeholders*, Fombrun se propone simplificar el objeto de estudio. Aboga por vincular a la reputación únicamente cuatro elementos: (1) valoración colectiva, (2) sobre el atractivo de una empresa, (3) definido por un específico *stakeholder*, (4) en relación con ese mismo grupo de interés de otra organización.

Y así, sugiere una nueva definición de reputación corporativa:

*“Una reputación corporativa es una valoración colectiva del atractivo de una compañía para un específico grupo de interés en relación con un grupo de empresas de la competencia en el sector”* (Fombrun, 2012, p. 108).

El autor sostiene que la reputación corporativa debe estar siempre contextualizada. Al menos, en dos vertientes: para grupos de interés (clientes, proveedores, accionistas...) y para grupos de referencia (sector, país, contexto, etc...). Es decir, a la pregunta “¿cuál es la reputación de una organización?”, Fombrun responde: “Comparada con un concreto grupo de empresas de la competencia, la reputación de esta compañía para el *stakeholder* X es A, y su reputación para el grupo Y es B” (Fombrun, 2012, p. 101).

Desde esta perspectiva, los elementos configuradores y las consecuencias quedan excluidos del propio concepto de reputación corporativa. Surge un término únicamente referenciado con la percepción de los *stakeholders*. La reputación es, sostiene el autor, la agregación o la suma de las percepciones de todos los grupos de interés particulares de una orga-

nización. Se alcanza así una visión holística de la reputación al entenderla como el atractivo global que la firma tiene para todos sus *stakeholders* que permanecen vinculados a ella. Como veremos más adelante, este enfoque tendrá consecuencias en el origen y diseño de los sistemas de evaluación de la reputación.

En 2013 vio la luz el libro *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, editado por Craig Carroll y con participación de 73 académicos de distintas disciplinas de la Comunicación. El libro supuso un sólido avance en la comprensión de la reputación corporativa —el concepto, los antecedentes, las dimensiones, las consecuencias, la medición, la gestión y la evaluación— desde una perspectiva comunicativa (Carroll, 2013). El trabajo es una referencia ineludible para consolidar la relación entre la reputación y la comunicación, en un vínculo que hasta entonces no había quedado suficientemente afirmado.

La tesis principal de los autores es que las organizaciones necesitan ser conscientes del impacto que los mensajes de los grupos de interés tienen para su reputación corporativa. Estos mensajes pueden ser percibidos como *ruido*, una respuesta con efectos negativos en el devenir de la institución, o bien como *feedback*, una respuesta con efectos positivos. De la capacidad que tengan las organizaciones para distinguir y gestionar las comunicaciones recibidas como ruido o *feedback* va a depender, en suma, su potencial para aprender, crecer y desarrollarse de forma adecuada y sostenible (Carroll, 2013, p. 8).

Desde la publicación de estos dos libros (2012 y 2013), la producción científica sobre reputación corporativa experimentará un importante avance. La primera revisión bibliométrica del concepto (Veh et al., 2019) se llevó a cabo en 2019 con un trabajo que analiza un total de 5.885 artículos indexados en la base de datos de Scopus, desde 1969 hasta 2016. Los trabajos científicos tenían la palabra “*reputation*” en el título, resumen y categorías, y procedían del área del *Business, Management and Accounting*. La revisión bibliométrica confirma con exhaustividad de datos los principales hallazgos de los trabajos previos: la reputación es un término de éxito en las organizaciones pero adolece de claridad en su definición y aplicación en la esfera corporativa (Dowling, 2016; Eberl y Schwaiger, 2005).

### 1.1.2 Corrientes teóricas afines

El concepto de reputación corporativa ha tenido una gestación progresiva y multidisciplinar, e influida por ámbitos dispares del conocimiento. Conceptos afines y formulaciones teóricas similares han contribuido a su nacimiento y evolución. Desde la comprensión de su génesis, se entiende que la reputación no sea un término unívoco y delimitado por un único origen de conocimiento. Su riqueza bebe en buena medida de distintas fuentes doctrinales, que durante años la han nutrido llegando hasta nuestros días como un término, si bien difuso, de gran interés para muchas disciplinas.

Siguiendo a Charles Fombrun (2012, pp. 96-98) en su capítulo mencionado con anterioridad, las formulaciones teóricas que han influido en el concepto son: a) la teoría del contexto (DiMaggio y Powell, 1984; Suchman, 1995); b) la teoría de los medios de comunicación (Carroll y McCombs, 2003); c) la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984, 2010); d) la teoría de la comunicación corporativa (Elsbach, 1994); e) la teoría de la competitividad (Bar-

ney, 1991); f) la teoría de la identidad organizacional (Albert y Whetten, 1985); y g) la teoría de la construcción social (Rindova y Fombrun, 1999).

La *teoría del contexto* explica que las organizaciones obtienen licencia social para ejercer su actividad en un entorno institucional, social y cultural determinado. Las organizaciones se definen y se relacionan en sociedad con una identidad, cultura y valores. En esa relación las organizaciones ganan o pierden reconocimiento y, como consecuencia, legitimidad social para operar. Varios académicos han señalado que ese apoyo social es una actitud que se genera como consecuencia de una evaluación general que los grupos de interés tienen sobre una organización. Para DiMaggio y Powell (1984), la reputación es el origen de esa fuente de legitimidad social.

La *teoría de los medios de comunicación* analiza cómo los medios, tradicionales y digitales, influyen en los temas de la agenda pública y dirigen la atención del público hacia cuestiones y personas determinadas (Carroll y McCombs, 2003). Controlan el contenido de la información de las organizaciones y el ritmo del flujo, los canales y las tecnologías de su difusión (Rindova et al., 2006). Los medios son intermediarios en la construcción de imágenes públicas y, por tanto, tienen una incidencia relevante en la reputación de las organizaciones.

La *teoría de los stakeholders* cuestiona la figura del accionista como único y central interlocutor para la supervivencia de las empresas. Alumbrada por R. Edward Freeman, en el ámbito de las organizaciones empresariales a finales del siglo XX, la teoría alcanzó una amplia difusión por parte de los académicos de la gestión empresarial. Freeman y Reed (1983) definieron *stakeholder* como “cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar al logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros)”. Esta teoría ayudó a considerar la perspectiva evaluativa de los grupos de interés a la hora de configurar la reputación corporativa (Freeman, 2010).

La *teoría de la comunicación corporativa* analiza la forma en la que una organización se comunica con sus grupos de interés (Melewar y Karaosmanoglu, 2006). Van Riel (1995) señala que la comunicación corporativa es un instrumento de gestión mediante el cual todas las formas de comunicación interna y externa utilizadas conscientemente se armonizan de la manera más eficaz y eficiente posible, a fin de crear una base favorable para las relaciones con los grupos de los que depende la organización. Las instituciones diseñan estrategias de comunicación corporativa a fin de construir imágenes de marca para influir en la opinión de los *stakeholders* e inclinar su valoración hacia iniciativas e intereses. Las organizaciones contribuyen así a cultivar su reputación en aquellos grupos de interés estratégicos para sus intereses (Elsbach, 1994).

La *teoría de la identidad organizacional* estudia cómo las organizaciones se definen a sí mismas y procuran responder a la pregunta de quiénes son (Albert y Whetten, 1985). Según esta interpretación, las organizaciones poseen una identidad, una visión a largo plazo y una cultura estable y coherente con su modo de ser. En este contexto, la reputación corporativa es el “reflejo social” de una identidad organizacional (Whetten y Godfrey, 1998). Recientemente, algunos académicos han expuesto que la relación entre la organización y sus grupos de interés se da en un proceso abierto de co-creación de identidades (Iglesias et al., 2019, 2020).

La *teoría de la competitividad* identifica aquellos indicadores que hacen a las organizaciones competitivas en su sector (Barney, 1991). Las empresas lideran estrategias de creación de valor mediante un uso diferencial de sus ventajas competitivas (Fombrun, 1996, p. 80). La reputación corporativa, según esta teoría, sería un recurso estratégico de alto valor diferencial y competitivo en el mercado, basado según parámetros objetivos de rendimiento e indicadores subjetivos de los *stakeholders* (Rindova y Fombrun, 1999).

Por último, la *teoría de la construcción social* se fundamenta en la interacción entre una organización y sus grupos de interés. Esta relación origina un proceso de construcción social por el cual se producen dinámicas de éxitos y fracasos. Estas teorías han ayudado a fundamentar los rankings por medio de sistemas de clasificación del desempeño. Los listados premian el rendimiento, establecen diferenciación entre marcas y visualizan reputaciones (Rindova y Fombrun, 1999).

Estas teorías no ubican a la reputación corporativa en el centro de su análisis pero sí han contribuido a considerarla como una idea relevante para la ventaja competitiva de las organizaciones. La diversidad de marcos de interpretación ha supuesto un proceso de construcción multidimensional con un doble efecto sobre la reputación. Por un lado, ha enriquecido el concepto con múltiples perspectivas; y por otro, ha originado cierta dispersión terminológica al no existir un enfoque común en todos ellos (Veh et al., 2019).

### 1.1.3 Factores de consolidación

Los últimos treinta años han supuesto un contexto favorable a la consolidación de la reputación corporativa. Su éxito se debe fundamentalmente a tres factores: a) el nacimiento de la economía de los intangibles; b) la consideración de los grupos de interés como actores clave en el desarrollo corporativo de las organizaciones; y c) la irrupción de instrumentos que permiten evaluar, medir y escalar el rendimiento de las organizaciones y establecer criterios para su reputación.

#### Economía de los intangibles

En primer lugar, la economía de los intangibles es un fenómeno que surge en la era postindustrial, caracterizada por la economía del conocimiento, la disrupción tecnológica y la globalización de los mercados (Mayer, 2018). Los sistemas de producción de bienes físicos o materiales, asentados durante los siglos XIX y XX, han dado paso a un sistema donde las ventajas competitivas se han situado en el ámbito de lo intangible: la innovación, las patentes, la marca, los sistemas de información, el *know-how* de las corporaciones, la cultura corporativa... Las empresas ya no se conforman con hacer productos mejores, más eficientes y baratos, sino que buscan distinguirse por valores intangibles únicos e irrepetibles (Berry, 2004; Henderson, 2020).

Durante las dos pasadas centurias, el valor de las empresas se sustentaba sobre el valor de sus bienes tangibles: sistemas de producción, distribución y venta, fundamentalmente. En la actualidad, la tendencia se ha invertido y los bienes intangibles representan el mayor valor de las compañías. Los resultados financieros y la rentabilidad responden al intercambio

y gestión de ideas, la información, el conocimiento y servicios y cada vez menos al control de los recursos físicos y tangibles. El valor intangible de las empresas del S&P 500 se ha triplicado en los últimos treinta años y ya supone el 62% del valor de las empresas cotizadas del mundo (Alcalde Delgado, 2018; Álvarez Plaza, 2005; Practice Institute of Practitioners in Advertising, 2006).

La crisis económica de 2008 contribuyó a consolidar el paso hacia la economía de los intangibles. El colapso económico dañó la confianza de la sociedad en el sistema financiero y empresarial. La quiebra de confianza reforzó la conciencia por el valor de los intangibles en los mercados. Como sostienen Gregory y Willis (2013), se cuestionó el “liderazgo moral” de las organizaciones por haber confiado a la eficiencia y la rentabilidad económica el único itinerario legítimo hacia el éxito de sus operaciones. La sociedad reprochó a las instituciones y empresas una profunda deficiencia en sus sistemas de control interno, además de una disonancia en las expectativas de los grupos de interés entre la identidad y cultura organizativas y su rendimiento corporativo. Como consecuencia, el declive económico de numerosas empresas devino en una crisis de legitimidad y reputación (Carreras et al., 2013; Gregory y Willis, 2019; Schultz et al., 2000). Numerosos índices y estudios han puesto de manifiesto que la recuperación de la confianza debía ser una tarea prioritaria en la reconstrucción de la legitimidad social para una efectiva salida a la crisis económica (Barton, 2011; Bourne, 2017, pp. 3-5; Cotizalia, 2020; Edelman Trust, 2019; Fernández-Gubieda, 2022; Fink, 2022).

La reciente crisis de salud pública por el coronavirus también ha puesto en cuestión la confianza de la sociedad en las instituciones. Una de las académicas que más ha estudiado la confianza social en las autoridades ha sido la filósofa italiana Gloria Origgi. A su juicio, la confianza basada en el conocimiento de las instituciones y las élites no es suficiente para la completa adhesión social (Branch-Smith et al., 2021). Origgi argumenta que los indicadores no epistémicos (como la reputación o los valores) pueden contribuir a nuestras actitudes de confianza de una manera razonable y diferente a la mera creencia en la verdad. Sin embargo, también reconoce que los indicadores sociales no epistémicos son frágiles, y subraya la necesidad de evitar sesgos particulares cuando se recurre a dichos indicadores para decidir en qué expertos confiar (Branch y Origgi, 2022).

En su informe *El ciclo de la desconfianza*, el Barómetro de Confianza de Edelman de 2022 difundió su advertencia más contundente hasta la fecha sobre la pérdida de confianza en las organizaciones y los riesgos para la estabilidad social y el capitalismo de libre mercado. Edelman concluyó que la desconfianza en el gobierno y en los medios de comunicación “amenaza la estabilidad social” e informó de que el 52% de las personas cree que “el capitalismo, tal y como existe hoy, hace más daño que bien en el mundo” (Edelman Trust, 2022).

### Los grupos de interés

En segundo lugar, la consolidación de la teoría de los *stakeholders* en amplios niveles de la economía ha contribuido al auge de los intangibles y a fortalecer la importancia de la reputación. El accionista ya no es el único interlocutor válido en el sector financiero (Fink, 2022; Henderson, 2020). Las empresas deben atender también a otros grupos de interés afectados por la ac-

tividad empresarial (Mayer, 2018). Surge así una conciencia de vinculación e interdependencia con los *stakeholders* como elemento sustancial del propósito corporativo de las compañías (Rey et al., 2019). La relación con los grupos de interés se observa también como una vía para la recuperación y el fortalecimiento de la confianza en un escenario de post-crisis.

Esta conciencia de las empresas se ha agudizado tras recientes pronunciamientos del *establishment* económico y financiero a favor de una gestión económica más responsable hacia todos los grupos de interés (Business Roundtable, 2019; Fink, 2022). Si hace cincuenta años se afirmaba que la única responsabilidad social de las empresas era aumentar sus ganancias (M. Friedman, 1970) ahora el propósito de una empresa ya no es sólo atender los intereses de los accionistas (*shareholders*), sino dar valor a todos sus grupos de interés (*stakeholders*): invertir en sus empleados, tratar de manera justa a sus proveedores, dejar huella social en sus comunidades y proteger el medio ambiente (Schwab, 2020).

La sociedad reclama a las instituciones y empresas contribuir a la consecución del bien común. En la actualidad, no se valora sólo que la empresa tenga beneficios económicos, se exige también un comportamiento responsable y el cumplimiento de las expectativas con sus grupos de interés. En este nuevo paradigma, la reputación se revela como un recurso estratégico, resultado de un proceso de relación con los *stakeholders* sostenido a lo largo del tiempo. Este interés por la integración de los valores intangibles y la visión *multistakeholder* en el rumbo de las corporaciones ha demandado a las empresas nuevos indicadores no financieros, útiles para la acción de gobierno corporativo (Cravens et al., 2003). Entre esos indicadores, destaca la reputación como recurso intangible de valor estratégico para las organizaciones (M. Barnett y Pollock, 2012; Rindova y Martins, 2012).

### **Sistemas de medición**

En tercer lugar, los rankings y sistemas de clasificación empresarial han sido un factor decisivo en la consolidación de la reputación corporativa (Bernasek, 2010). En 1984 la revista *Fortune* publicó su primer ranking sobre las empresas más admiradas de América (*The Most Admired Companies in America – AMAC*). En la actualidad, el ranking AMAC cuenta con dos listas, *Fortune 500* y *Fortune 100*, publicadas de forma anual, que incluyen a sendas empresas más importantes que cotizan en bolsa. El ranking se elabora con datos proporcionados por una encuesta realizada a ejecutivos corporativos, directivos y analistas financieros sobre ocho dimensiones que se relacionan con el prestigio de una empresa: calidad de la gestión, calidad de los productos, innovación, inversiones a largo plazo, solidez financiera, capacidad para atraer, desarrollar y mantener talento; responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente; e inteligencia en la utilización de los recursos corporativos (Schultz et al., 2001).

Las métricas utilizadas han despertado cierta polémica por su fragilidad metodológica (Bromley, 2002; Flanagan et al., 2011; Fombrun et al., 2000; Highhouse et al., 2009) y su incongruencia con el enfoque *multistakeholder* de la reputación (Veh et al., 2019). Las críticas han contribuido a clarificar el concepto, el diseño de nuevas escalas y la aparición de modelos causales capaces de gestionarla. La abundancia de rankings publicados en revistas especializadas refleja el interés por la reputación en el mundo empresarial. En todos los casos,



la metodología es similar: cuestionarios de evaluación a directivos y analistas financieros con indicadores agregados y ordenaciones. Los atributos son también casi todos iguales. Los más citados se refieren al comportamiento empresarial como la calidad de los productos, el rendimiento financiero, la calidad de dirección, el liderazgo, la innovación y la responsabilidad de la compañía ante los desafíos del entorno (Carreras et al., 2013).

La atención por la reputación procede también del ámbito académico y profesional. En los últimos años, especialistas del *Management* y la Comunicación lo han estudiado con rigor científico y claridad terminológica. Han intentado analizar los elementos configuradores y las consecuencias de la reputación, y han elaborado marcos de interpretación que contribuyan a una comprensión más interdisciplinar y consensuada. El interés también reside en los profesionales de la comunicación estratégica y la consultoría empresarial. Han visto en esta realidad organizacional un anclaje doctrinal sobre el que asentar con mayor desarrollo su práctica profesional; y han considerado la reputación como una oportunidad para ofrecer a las organizaciones, desde la perspectiva de la práctica profesional, una respuesta a la crisis actual de legitimidad y confianza.

## **1.2 Reputación corporativa**

Este epígrafe profundiza en el conocimiento sobre la reputación. En primer lugar, realiza una exposición de las tres principales tipologías de definición de la reputación corporativa; a continuación, aborda un análisis crítico del término según los elementos utilizados para el estudio de las Ciencias Sociales; y, por último, recoge una síntesis descriptiva de los atributos más comunes en el concepto.

### **1.2.1 Definiciones de reputación**

La investigación de la reputación corporativa distingue tres conjuntos de definiciones diferentes: a) la reputación como realidad objetiva de las organizaciones; b) la reputación como el conjunto de percepciones subjetivas de los grupos de interés sobre una organización; y c) por último, la reputación como una actitud que surge de la evaluación de los grupos de interés respecto al comportamiento de una organización.

#### **Reputación como realidad objetiva**

Algunos autores sostienen que la reputación es una realidad que puede ser representada de forma objetiva (Cravens et al., 2003; Ferruz González, 2018; Villafañe, 2004). Como señala Villafañe (2004, p. 30), la reputación tiene su origen en la realidad de la empresa y, más concretamente, en su historia, en la credibilidad del proyecto empresarial y en la alineación de su cultura corporativa con ese proyecto. En suma, la reputación es el resultado de un comportamiento corporativo excelente mantenido a lo largo del tiempo (Villafañe, 2004, p. 32).

Villafañe (2004) aboga por deslindar los componentes subjetivos y objetivos de la reputación. A su juicio, la reputación corporativa es el reconocimiento de un comportamiento excelente de la organización; y ese comportamiento puede ser analizado, medido y evaluado de la forma más imparcial posible. Su propuesta incluye indicadores objetivos de rendimiento

corporativo y asigna evaluadores con la información adecuada para cuestionarles el comportamiento organizacional.

Esta parece ser también la tesis de Ferruz González (2018, p. 157) para quien la reputación es “un recurso intangible propio de la empresa que se materializa en el comportamiento de la misma y que requiere de un cierto tiempo para su configuración (...)”. Desde esta visión, los públicos son parte inequívoca de la ecuación reputacional en tanto que es necesario su reconocimiento para que la reputación “surta efecto”, pero “no se da una relación causal ni es estrictamente necesaria la interacción entre público y empresa” (Ferruz González, 2018, p. 158).

Cravens et al. (2003) son también partidarios de la reputación como una realidad objetivable. Sus trabajos se centran en cómo diseñar métricas basadas en los sistemas de auditoría. El primer paso consiste en identificar los criterios que usan los grupos de interés para admirar a una empresa. La relación de elementos debe despertar un amplio consenso tanto en el mundo académico como en el profesional para que sea lo más válida posible. En una segunda fase, los expertos evalúan a la empresa para establecer, de forma objetiva, el grado de cumplimiento de los criterios. Por último, la información es agregada en una medida de reputación corporativa, siguiendo un esquema de ponderación obtenido a partir de los grupos de interés.

Los partidarios de este enfoque sostienen que la reputación es un sistema de valoración objetivo fundamentado en dos fases: una primera, definida por dimensiones y variables de comportamiento empresarial y, por tanto, reducible a indicadores de evolución del desempeño reputacional; y una segunda fase de evaluación por parte los *stakeholders*. A su juicio, esta metodología sería más sólida, creíble y con estándares objetivos de validez (Ferruz González, 2018, p. 169; Villafañe, 2004),

### **Reputación como realidad subjetiva**

El segundo conjunto de definiciones explica la reputación como el juicio que uno o varios grupos de interés tienen sobre una organización. Este enfoque, adoptado desde las etapas más tempranas de la investigación (M. Barnett et al., 2006), sostiene que la reputación es un juicio o una evaluación subjetiva que los diferentes grupos de interés tienen sobre una organización (Rao, 1994; Rindova y Fombrun, 1999). Los partidarios de esta perspectiva han sido agrupados en dos escuelas, según la terminología de Rosa Chun: la *escuela emocional* y la *escuela relacional* (Chun, 2005, p. 94).

La *escuela emocional* agrupa a aquellos investigadores del Marketing y la Organización interesados en las vinculaciones emocionales de los grupos de interés con las organizaciones (Balmer, 1997; Bromley, 1993; Dutton et al., 1994; Dutton y Dukerich, 1991). Al proceder de estas disciplinas, se centran en la reputación como una percepción únicamente de un grupo de interés (clientes y empleados, sobre todo) y abandonan la idea de una percepción global del conjunto de grupos de interés.

La *escuela relacional* representa a quienes definen la reputación como una síntesis de opiniones, percepciones y actitudes hacia una organización de todos los grupos de interés,

incluyendo los internos y externos: empleados, clientes, proveedores, accionistas y la sociedad en general (Post y Griffin, 1997). Esta visión alumbró la idea, consolidada años después, de que no existe una sola reputación sino muchas, tantas como grupos de interés tiene una empresa.

Entre estos autores cabe incluir a Charles Fombrun y Cees Van Riel, quienes a finales de los años 90 del siglo XX identificaron la reputación con la noción de evaluación o juicio colectivo. Por aquellos años apuntaron una definición que ha perdurado en el tiempo hasta nuestros días, no sin ciertas permutaciones terminológicas que, aunque menores, hablan de un concepto vivo, dinámico y en proceso de maduración.

### **Reputación como actitud**

La tercera definición tiene su origen en la consideración subjetiva de la reputación. Sin embargo, este enfoque añade un matiz relevante: la reputación tiene una naturaleza actitudinal, es decir, la percepción de los grupos de interés puede tener como principal efecto una actitud del público hacia la organización. Esa actitud, expresada en términos de apoyo o recomendación, se convierte en un activo diferencial para las organizaciones (Highhouse et al., 2009; Lloyd, 2011; Schwaiger et al., 2009; Walsh y Beatty, 2007).

Estos autores estudian la reputación desde una perspectiva económica y tienden a tipificarla de “recurso intangible” (Grant, 2007) o “ventaja competitiva” (Hall, 1993). La clave de la reputación reside en la protección y promoción de las relaciones con los grupos de interés implicados en el rendimiento financiero de las organizaciones como los inversores y directivos. Se entiende desde esta perspectiva que los primeros rankings publicados, como Fortune desde 1983, evaluarán a las empresas con información económica y con encuestas de opinión a los presidentes y CEOs de las principales compañías del mundo.

Siguiendo la clasificación de Rosa Chun (2005), descrita anteriormente, estos investigadores se encuadran en la *escuela evaluativa*. Enriquecieron la discusión al vincular la reputación con el rendimiento organizacional; y las percepciones de la audiencia, con las actitudes y conductas de valor hacia el mercado (Milgrom y Roberts, 1986; Shapiro, 1983; Weigelt y Camerer, 1988). En su libro *Reputación corporativa*, Carreras et al. (2013) se encuadran dentro de esta teoría al proponer la siguiente definición:

*“La reputación es el conjunto de evaluaciones colectivas suscitadas por el comportamiento corporativo, en las distintas audiencias, que motivan sus conductas de apoyo u oposición”* (Carreras et al., 2013, p. 96).

Esta definición enfatiza la naturaleza actitudinal de la reputación al presentarla como una reacción de las partes interesadas al comportamiento corporativo. Es una actitud que provoca conductas de valor en las audiencias primarias de una organización: empleados, inversores, clientes y proveedores (MacMillan et al., 2004). Estos comportamientos incluyen creencias, emociones, experiencias e informaciones obtenidas de la interacción del grupo de interés con la organización (Carreras et al., 2013). Conceptualizar la reputación corporativa como una actitud subraya la perspectiva del evaluador y también de la organización. La repu-

tación corporativa se vincula así a la teoría del juicio social: la reputación es el resultado de una evaluación sustentada en los atributos de la organización.

### 1.2.2 Análisis crítico del concepto

Una vez conocidas las distintas tipologías, parece oportuno realizar un análisis crítico del término para conocer sus debilidades y fortalezas. Se comprenderá mejor la madurez de una idea en auge que, como se ha visto, cruza de forma transversal distintos ámbitos de conocimiento. Los autores Veh et al. (2019) analizaron el concepto de reputación corporativa según los cinco criterios del sistema de evaluación de Gerring y Christenson (2017): a) resonancia; b) coherencia interna; c) diferenciación externa; d) consistencia; y e) utilidad teórica (para una visión general, véase Gerring y Christenson 2017, p. 31-35).

El primer criterio, la resonancia, se refiere a la familiaridad de un concepto (Gerring y Christenson, 2017). Este criterio diferencia entre dos aspectos: el texto de la definición y su nombre. En cuanto al primer aspecto, el término parece ser comprensible ya que los investigadores utilizan un lenguaje común para definirlo. Lo mismo ocurre con el segundo aspecto, ya que el nombre de reputación corporativa es un término familiar y común. En consecuencia, se puede concluir que la reputación corporativa es "intuitiva y sencilla en su uso común" (Lange et al., 2011, p. 153) y provoca lo que Gerring (1999, p. 370) llegó a denominar gráficamente como un "clic cognitivo" accesible a todos. Así, la resonancia proporciona la base para que un concepto se haga popular. En este contexto, la popularidad de la reputación corporativa parece estar reconocida.

El segundo criterio, la coherencia interna, se refiere a la congruencia dentro de las distintas corrientes teóricas. Rindova y Martins (2012) demuestran cierta coherencia para las definiciones de reputación dentro de las creencias de reputación como 'señales', 'percepciones colectivas' o 'posiciones en los rankings'. Además, en su análisis de las definiciones de la reputación corporativa, Dowling (2016) muestra las incoherencias conceptuales que toman la reputación como una creencia o una evaluación, como una señal sobre ciertos aspectos, o como el estatus de una organización. Estas agrupaciones muestran que existe una considerable coherencia dentro de ciertas corrientes teóricas, pero poca coherencia entre ellas.

Las definiciones existentes sobre la reputación corporativa se centran en las emociones (Hall, 1992), los sentimientos (Ferguson et al., 2000), los juicios (Boivie et al., 2016) y la admiración (Dowling, 2016) del evaluador. La definición de Fombrun (1996) también incluye las acciones pasadas de la empresa, que son criterios para la evaluación de los grupos de interés. Esta puede ser una razón para los diversos modos de llevar al plano operativo la reputación corporativa basadas en esta definición. La incoherencia interna parece ser un factor crítico en la discusión sobre su consolidación. Una idea con alta coherencia interna agrupa características que lo diferencian de otros (Gerring y Christenson 2017). En consecuencia, la contrapartida complementaria de este criterio es la diferenciación externa.

El tercer criterio, la diferenciación externa, aborda el carácter distintivo de los demás términos estrechamente relacionados y, por tanto, se refiere a sus propios límites (Gerring y Christenson 2017). Este estudio mostró que la reputación corporativa se integra en el campo

de la investigación con términos como la imagen, la identidad y el estatus, pero se diferencia de ellos. Los límites siguen siendo imprecisos, ya que la reputación corporativa se caracteriza de diferentes maneras y, por tanto, no está diferenciada en sí misma. La debilidad conceptual está directamente relacionada con cuestiones prácticas: un término que carece de una clara diferenciación tiene potencialmente múltiples modos de llevarse a la práctica (Bjørnskov y Sønderkov, 2013; Gerring, 1999). La diversidad refleja la incertidumbre sobre la reputación corporativa: una definición imprecisa puede llevar a la confusión sobre cuáles son sus antecedentes y consecuencias. En este sentido, Ponzi et al. (2011, p. 16) afirman que “los antecedentes se han utilizado regularmente para definirlo, lo que ha dificultado su comprensión”.

El cuarto criterio, la consistencia, se refiere al uso uniforme de un concepto dentro de un marco teórico (Gerring y Christenson 2017). Aquí el concepto se revela problemático e incongruente por las diferencias entre su definición y su modo de medir. El modo de llevar a la práctica y medirlo, en indicadores empíricamente medibles, implica una falta de consistencia. Un ejemplo del desajuste entre la definición y la medición es la combinación de la definición de Fombrun (1996) y la operacionalización mediante el ranking Fortune (Moura-Leite y Padgett, 2014; P. W. Roberts y Dowling, 2002). Por un lado, la definición de Fombrun subraya que la reputación constituye la suma de todas las evaluaciones de los grupos de interés. Por otro lado, el índice Fortune se genera mediante encuestas únicamente a un determinado grupo de *stakeholders* (directivos y analistas) (Deephouse, 2000; Ponzi et al., 2011). Por lo tanto, el enfoque empírico en un solo grupo parece contradictorio porque transmite una comprensión teórica diferente del término.

El quinto criterio, la utilidad teórica, hace referencia a la función que la idea desempeña en el conjunto de una teoría. La utilidad del concepto de reputación para una teoría encuentra poca atención en la investigación. Algunos de los estudios que revisan e integran diversas definiciones de la reputación dan los primeros pasos hacia la unificación de las diferentes perspectivas teóricas (Lange et al., 2011; Rindova et al., 2005; Walker, 2010). Sin embargo, estos intentos no se centran en cómo el término puede contribuir a una teoría de orden superior.

Entre los pocos enfoques que tienen en cuenta la utilidad teórica del concepto de reputación corporativa está la teoría del “juicio social” de Bitektine (2011). La reputación —al igual que la legitimidad y el estatus— es una forma “de juicio social que las partes interesadas pueden emitir con respecto a una organización” (Bitektine, 2011, p. 152). En una línea similar, Boivie et al. (2016, p. 188) definieron la reputación como “juicio social colectivo” refiriéndose a la visión favorable generalizada de una corporación (Lange et al., 2011). Un juicio social es “la decisión u opinión de un evaluador sobre las propiedades sociales de una organización” (Bitektine, 2011, p. 152). En este sentido, la asignación del concepto a esta teoría enfatiza la perspectiva del evaluador: la reputación es el resultado de la formación de un juicio de la parte interesada.

Por todo lo expuesto, en síntesis, podríamos decir que la reputación corporativa es un concepto que adolece de cierta diferenciación externa y consistencia pero, por el contrario, presenta niveles adecuados de resonancia, coherencia interna y utilidad teórica.

### 1.2.3 Atributos comunes

Veh et al. (2019) caracterizan la reputación con cinco atributos. Aunque reconocen que no todos los autores están de acuerdo en el mismo grado, están convencidos de que extraer los “elementos estándar” (Gerring y Christenson, 2017, p. 35) de las distintas definiciones podría ayudar a sintetizar el concepto y a comprender mejor su significado (Gerring y Christenson, 2017, p. 37).

Los cinco atributos que se extraen de la literatura científica son los siguientes: a) un constructo social basado en las percepciones de todos los grupos de interés; b) un recurso intangible de la propia organización; c) un elemento comparativo y valorativo; d) un juicio estable y duradero en el tiempo; y e) una percepción con posibles consecuencias en las actitudes de los públicos.

#### **Constructo basado en percepciones de todos los grupos de interés**

La reputación corporativa es un constructo social basado en las percepciones de la audiencia. La fenomenología social entiende las conductas como procesos sociales que permiten a las personas interactuar con los demás en un mundo simbólico de significados compartidos (Berger y Luckmann, 2001). La realidad social se articula en tres fases: una conducta socialmente explicitada por una persona posee un significado simbólico para los demás; acto seguido, el significado simbólico se objetiva y puede ser experimentado por la comunidad; finalmente, esos símbolos son después internalizados por otras personas, quienes a su vez los pueden compartir con otros (Scott, 2008).

La realidad social supone construcciones externalizadas en el comportamiento y compartidas por los demás. En cuanto los significados son compartidos, son internalizados y externalizados, es decir, tienen consecuencias en las conductas de las personas. Pues bien, en este sentido, la reputación es el conjunto de creencias sobre la corporación, generalizadas en la población y útiles para orientar la conducta de las personas respecto a ellas (Carreras et al., 2013).

La reputación corporativa se forma como un constructo configurado por impresiones generales, socialmente compartidos, que las personas utilizamos para evaluar a una institución. Únicamente existe en un conjunto de personas y se transmite a otras porque tácitamente se cree y se actúa como si existiera. Es una “meta-representación” de un veredicto social que acaba siendo un “conocimiento compartido” y aceptado por la comunidad (Origi, 2017).

La reputación es una percepción colectiva y “poliocular” (Carreras et al., 2013), que se fundamenta en las percepciones de todos los grupos de interés, no sólo de algunos (Corley et al., 2006). Desde esta perspectiva, la reputación estaría en la mente de todos sus públicos y no *en poder* de la organización, aunque su origen estaría en su comportamiento. Al no estar *bajo control*, la reputación es difícil de gestionar y manipular.

#### **Recurso intangible de la organización**

El hecho de que la reputación sea un juicio social en la mente de todos los públicos, ha motivado que muchos autores afirmen que la reputación no es un activo de la organización, como

si fuera una propiedad controlable y separable del resto de sus bienes. Se abre paso así la consideración de la reputación como “recurso” de carácter inmaterial, estratégico, vinculado al comportamiento de la organización y reconocido por las partes interesadas.

Este segundo atributo refuerza la síntesis de que la reputación es un recurso intangible que la organización fortalece y protege de forma indirecta mediante un comportamiento excelente y merecedor de la evaluación y actitud favorables de sus grupos de interés (Walker, 2010).

Esta conceptualización pondría el foco en el comportamiento de la organización como fuente directa de la reputación. Este atributo es considerado, sobre todo, por los partidarios de la dimensión económica de la reputación, para quienes esta realidad tendría una naturaleza objetiva, gestionable y generadora de valor (Ferruz González, 2018, p. 165).

Como veremos, esta observación encontrará un punto de conflicto con aquellos autores que defienden una conceptualización más evaluativa y subjetiva. En cualquier caso, la consideración de este atributo es sumamente relevante por cuanto influye en su definición y, sobre todo, en los posteriores sistemas de gestión y medición que se pretendan llevar a cabo.

### **La reputación es comparativa y valorativa**

La tercera cualidad de la reputación corporativa es su naturaleza comparativa. Como se desprende de su primer atributo (constructo social), la reputación corporativa toma la forma de un conjunto de creencias con significado simbólico y socialmente compartidas que las personas utilizan para interactuar y comparar a las corporaciones.

En su definición, Fombrun destaca que la reputación corporativa surge “cuando es comparada con otras empresas rivales líderes” (Fombrun, 1996). Esta comparación puede también establecerse sobre otros parámetros: puede ser comparada a lo largo del tiempo, con el promedio del sector o con otras compañías (Wartick, 2002). Fruto de este atributo han surgido numerosos rankings y sistemas de evaluación de la reputación corporativa.

### **La reputación es estable y duradera en el tiempo**

En cuarto lugar, y como consecuencia de su naturaleza comparativa, la reputación corporativa es un juicio valorativo que se fundamenta en percepciones positivas o negativas sobre una organización (Brown et al., 2006). Esta naturaleza evaluativa es también una condición necesaria para la formación de conductas de valor en torno a las organizaciones. De esta forma, las evaluaciones suelen tener la capacidad para activar una reacción de conducta favorable o desfavorable porque tienen un carácter actitudinal.

Algunos autores han caracterizado la reputación corporativa con un atributo de estabilidad y permanencia (Balmer y Gray, 1998; Rindova, 1997; P. W. Roberts y Dowling, 2002). En este atributo radica la principal diferencia entre reputación e imagen. La imagen es cambiante y poco perdurable en el tiempo, mientras que la reputación es más central para la audiencia, estable en las conductas y duradera en el tiempo, aunque no exenta de riesgos (Barnett et al., 2006; Brown et al., 2006).

### La reputación es una actitud

La reputación corporativa puede implicar una actitud de la audiencia hacia las organizaciones (Veh et al., 2019). Por actitud, entendemos una “predisposición aprendida a responder de forma consistente a favor o en contra de un objeto” (Carreras et al., 2013). Las actitudes son predisposiciones para evaluar objetos de forma consistente e incorporan, por tanto, propiedades significativas para el concepto de reputación corporativa.

En primer lugar, las actitudes tienen un carácter duradero y estable en el tiempo, una de las cualidades más reconocibles de la reputación (Balmer y Gray, 1998; Chun, 2005; Mahon, 2002; Rindova, 1997; Rindova et al., 2005; P. W. Roberts y Dowling, 2002). En segundo lugar, las actitudes condicionan el procesamiento de nueva información. Una vez formadas, reinterpretan con sesgos y filtros las nuevas percepciones y experiencias. Son más resistentes al cambio (Carreras et al., 2013). En tercer lugar, las actitudes desarrollan un sentimiento de compromiso con el objeto de actitud que le lleva a estabilizar la relación (R. M. Morgan y Hunt, 1994). Por último, las actitudes son un factor que estimula la conducta favorable o desfavorable hacia el objeto. La teoría de la acción planeada identifica a la actitud como un elemento determinante de la conducta (Ajzen, 1991).

La Tabla 1 resume los atributos de la reputación corporativa: un constructo social basado en las percepciones de todos los grupos de interés; un recurso intangible que nace del comportamiento de la propia organización; un juicio comparativo, valorativo, estable y duradero en el tiempo; y con posibles consecuencias en las actitudes de los públicos. En el próximo epígrafe, estos atributos ayudarán a evaluar los elementos que configuran un posible marco conceptual de la reputación.

Tabla 1  
**Atributos de la reputación corporativa**

<b>La reputación corporativa es</b>	un constructo social basado en percepciones
	recurso intangible de la organización
	comparativa y valorativa
	estable y duradera en el tiempo
	una actitud

Fuente: Elaboración propia.

### 1.3 Elementos para un marco conceptual

Si la reputación es el conjunto de percepciones que los grupos de interés tienen sobre una institución, cabe preguntarse cuáles son aquellas dimensiones organizacionales que más influyen en la configuración de dicho juicio social. Numerosos académicos se han propuesto analizar y



distinguir los elementos que anteceden a la reputación y la configuran. Este apartado pretende recoger el resultado de ese análisis sobre los elementos que dan forma e influyen en la configuración de la reputación. Conviene tenerlos en cuenta porque, más adelante en estas páginas, integrarán una propuesta de marco conceptual de la reputación universitaria.

Un análisis cualitativo a la bibliografía consultada sobre reputación corporativa permite identificar algunos elementos configuradores de la reputación. Este ejercicio de síntesis concluye que la reputación es un recurso intangible y estratégico de las organizaciones afectado en distinto grado por tres dimensiones: a) la propia institución que es objeto de la percepción; b) sus grupos de interés; y c) el entorno en el que opera la institución.

A continuación, se explica en detalle cada una de las tres dimensiones y aquellos elementos que pueden distinguirse en cada una de ellas. El propósito último del apartado es conocer mejor las dimensiones y elementos que ayudan a cultivar, configurar y proteger la reputación de las organizaciones.

### **1.3.1 La institución**

En la literatura académica encontramos que la primera dimensión que afecta a la configuración de la reputación es la propia institución. Esta es la realidad original y razón de ser de la reputación corporativa. Como explica Charles Fombrun (2012, pp. 102-103), la reputación es una característica que tiene un estatus ontológico dependiente de la propia organización. La reputación emerge y se expresa en las percepciones de los grupos de interés pero sin olvidar que estas tienen su origen en el comportamiento de la institución. En consecuencia, puede ser experimentada, valorada, medida e influida por las distintas audiencias que se relacionan con la institución (Fombrun, 2012).

Esta observación es clave para entender el significado y alcance de la reputación corporativa y el alcance de sus consecuencias. Dentro de la dimensión organizacional cabe distinguir ciertos elementos que influyen sobre manera en la formación de la reputación, su modificación, efectos y formas posibles para cultivarla. La literatura científica identifica los siguientes elementos: la identidad, la marca, la cultura y el rendimiento organizativo (M. Barnett et al., 2006; M. Barnett y Pollock, 2012; Carreras et al., 2013; Chun, 2005; Riel y Fombrun, 2008; Rindova et al., 2005; Schultz et al., 2000; Walker, 2010).

#### **Identidad organizacional**

En las últimas décadas numerosos académicos han reflexionado sobre la relación entre la reputación corporativa y la identidad de las organizaciones (Gioia et al., 2000; Love y Kraatz, 2009; Mishina et al., 2012; Park y Rogan, 2019). Para algunos, la identidad es una propiedad central, duradera y distinta de las organizaciones (Abratt, 1989; Dowling, 1994; Whetten y Godfrey, 1998). Según esta perspectiva, es la razón de ser de la organización, su misión, fundamento y propósito intelectual. Explica qué es una organización y por qué es de una determinada manera. Asimismo, contiene un conjunto de características que tipifican y diferencian a la institución de otras concurrentes en los mismos mercados o entornos (Alessandri, 2001; Nieto-Tamargo, 2006; Steiner et al., 2013).

Para otros investigadores, sin embargo, la identidad es un concepto multidimensional, cambiante y multifacético que emerge en la dialéctica entre el sujeto y la organización (Balmer y Wilson, 1998). Con este enfoque, se han desarrollado distintas formulaciones teóricas como, por ejemplo, la teoría de las identidades múltiples y la teoría de la identidad social. La primera indica que distintos actores de una organización definen la identidad de diferentes formas según su perspectiva propia (Cornelissen y Thorpe, 2002); la segunda sostiene que surge como un proceso de interacción social, donde los individuos y las organizaciones la construyen en relación con otros.

Estas perspectivas han contribuido a entender la identidad como un constructo definido por las percepciones de los públicos internos de una organización (Albert y Whetten, 1985). La identidad sería el simbolismo organizacional alimentado por las percepciones de sus integrantes en torno a una misión, visión, principios y valores (Corley et al., 2006; Pratt et al., 2016). La identidad se constituye, por tanto, con aquello que los grupos de interés internos perciben, sienten y piensan acerca de su propia organización (Schultz et al., 2000). Este rasgo corporativo se convierte así en una ventaja competitiva central, duradera y distinta respecto a la competencia (Albert y Whetten, 1985).

La identidad tiene una estrecha relación con la reputación porque los grupos de interés perciben, en primer lugar, una organización con un propósito que inspira su comportamiento institucional y su relación social. Se expresa en un propósito, en una cultura y un comportamiento y, en consecuencia, genera en los grupos de interés una imagen que, a largo plazo, construirá una buena o mala reputación (Alessandri, 2001). La reputación de una organización deriva, en última instancia, de su identidad y de cómo esta es percibida por sus grupos de interés (Fombrun, 1996, p. 11).

Como señala Ángel Alloza (2014, p. 129), el primer paso en la hoja de ruta de la construcción de una reputación fuerte y diferenciada es definir bien e implantar su identidad, todo aquello que le hace única y que le posibilita construir un ecosistema de creencias compartidas con sus grupos de interés. En esta misma línea, y de forma más sintética, el profesor Mora (2014, p. 121) afirma que (para formar la reputación) “hay que trabajar en los planos de la identidad, la cultura y el discurso”.

### **Identidad y marca corporativas**

Algunos académicos de la Comunicación y el Marketing han estudiado cómo una organización proyecta su imagen en la mente de los grupos de interés (Chun, 2005; Fombrun, 2012; Rindova et al., 2005; Schultz et al., 2000). Esta auto-representación ha sido denominada “identidad corporativa”: aquella que sustenta un retrato distinto, reconocible y fiable de la organización en todos sus mensajes y canales, con la finalidad de preservar la congruencia entre la identidad y la imagen de una organización (Balmer y Riel, 1997). La identidad corporativa afecta a la reputación en cuanto que influye en las experiencias, percepciones y actitudes de todos los grupos de interés (Chun, 2005).

En las últimas décadas, el concepto de identidad corporativa ha convivido con el concepto de marca corporativa (*corporate brand*, en inglés) por la influencia de los estudios

vinculados a la estrategia y marketing corporativo (Abratt y Kleyn, 2012; Argenti y Druckemiller, 2004; Balmer et al., 2017; Brexendorf y Keller, 2017; Knox y Bickerton, 2003). Knox y Bickerton (2003) definen la marca corporativa como la expresión visual, verbal y de comportamiento de una organización. En esta misma línea, Argenti y Druckemiller (2004) afirman que la marca corporativa es la expresión de la organización en su totalidad incluyendo la estrategia, productos, servicios y la experiencia del cliente en relación a la corporación.

Abratt y Kleyn (2012) exponen una propuesta de integración de los conceptos de identidad corporativa, marca corporativa y reputación corporativa. A su juicio, la identidad corporativa se compone de dos elementos: la estrategia corporativa (misión, visión, valores y cultura) y la expresión corporativa (identidad visual, promesa de marca, personalidad de marca y comunicación de marca). Por su parte, la marca corporativa se compone de dos elementos: la expresión corporativa, ya mencionada, y su reflejo en la imagen de marca (interiorización de esa expresión en todos los *stakeholders* debido a su relación y experiencia con la organización). Según esta propuesta, la reputación corporativa es el resultado de la percepción general de todos los grupos de interés sobre una organización a lo largo del tiempo.

La distinción ayuda a comprender que la identidad puede ser gestionada por la organización porque depende de ella; mientras que la imagen y la reputación dependen de la impresión de los grupos de interés y quedan, por tanto, fuera del control de la organización. Por este motivo, Argenti y Druckemiller (2004) sostienen que cabe hablar de gestión de la marca corporativa pero no, en sentido estricto, de una gestión de la imagen y reputación.

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional está configurada por el modelo de presunciones básicas reconocidas como sistemas válidos de comportamiento, actuación y resolución de problemas dentro de una organización (Schein, 2004). Es el conjunto de modos de hacer que surgen como resultado de la interacción entre la identidad y los valores que la inspiran. Aquello que hacemos como organización nos define y, por tanto, de algún modo, forja nuestra identidad en relación a nuestra cultura (Schultz et al., 2000). Si la identidad es la respuesta a la pregunta “quiénes somos”, la cultura organizacional responde a la pregunta “¿cómo hacemos aquí las cosas?”.

Como explica Alfonso Nieto-Tamargo (2006), la cultura es el conjunto de valores, actitudes, comportamientos, formas de ser y de relacionarse una institución con las personas directamente vinculadas a ella y con los públicos a los que dirige sus productos y servicios. Es un estado de sentimientos y valores compartidos en libertad. Los principios institucionales se proyectan en la cultura institucional en la medida en que logran alcanzar la mente de las personas y son libremente aceptados.

La cultura organizacional implica a todos los aspectos de la vida de la organización. Sus significados, valores y creencias se expresan a través del comportamiento e interpretaciones de los miembros de la organización. Funciona como un patrón que deja por sentado las creencias colectivas (Schein, 2004; Schultz, 1995), los marcos de interpretación tácitos (Parker y Sackmann, 1999), las visiones del mundo, (Geertz, 1973) y es compartido por los miembros de la organización. Es el elemento que contextualiza la identidad organizacional (Schultz et al., 2000).

La cultura organizacional no puede cambiarse fácilmente por la dirección de una organización (Hochschild, 2012) ni puede ser sencillamente manipulada (Smircich, 1983). Puede ser cambiada únicamente si antes ha modificado la identidad organizacional, por ser reflejo de esta. Esta relación vinculante se debe a la propia naturaleza de la identidad —deliberada, reflexiva y cambiante—, en cuanto autoconciencia en relación a una cultura y unos valores (Chun, 2005).

La relación entre cultura organizacional y reputación corporativa está aún poco explorada. Albert y Whetten (1985) defienden, sin embargo, que la cultura ayuda a distinguir y diferenciar a la organización en el entorno y, por tanto, facilita ser percibida. De esta forma, proporciona a la organización de una ventaja competitiva frente a sus competidores. Parece posible, por tanto, que la cultura en cuanto forma transmitida de la identidad, informa el comportamiento corporativo e influye en las percepciones de sus grupos de interés.

### **Rendimiento corporativo**

El rendimiento corporativo es la acción que una organización desempeña en sus distintos niveles de ejecución. El rendimiento se refiere, entre otros aspectos, al gobierno y liderazgo, la producción de bienes y servicios, la eficiencia en los procesos de gestión, los sistemas de calidad e innovación, el resultado económico y salud financiera, y la responsabilidad social. Este desempeño permite a la organización ser percibida y reconocida por los grupos de interés en un entorno determinado (Fombrun, 2012).

Los teóricos de la perspectiva económica de la reputación vinculan la acción de la organización con la capacidad de una empresa de atraer la admiración de sus grupos de interés. Esta perspectiva ha condicionado modelos de racionalización de la actividad organizacional. Al identificar dimensiones de rendimiento, se han puesto las bases para la definición y diseño de sistemas de medición de indicadores y evaluación de percepciones según métricas estandarizadas y objetivas. Los rankings de rendimiento, primero; y las metodologías de evaluación, después, profesionalizaron la medición de la reputación corporativa.

Por su interés cabe mencionar dos modelos principales para el evaluar el rendimiento reputacional, tomando como fuente de fundamentación dos metodologías distintas. En primer lugar, el profesor Villafañe (2013) siguiendo varias metodologías defiende un sistema de medición del rendimiento articulado en torno a cuatro ámbitos y ocho dimensiones:

- **Ámbito del capital:**
  - Resultados económicos financieros
  - Solidez financiera y calidad de la inversión
- **Ámbito del consumo:**
  - Calidad de la oferta comercial (producto / servicio)
  - Innovación
- **Ámbito organizacional:**
  - Calidad laboral
  - Atractivo como empleador

- **Ámbito social:**
  - Gobierno corporativo
  - Comportamiento social y medioambiental

El segundo sistema lo protagonizan Fombrun, Gardberg y Server a principios del siglo XXI. Se trata del *Reputation Quotient* (RQ), una escala indirecta destinada a medir la reputación diseñada para que fuera lo suficientemente general como para medir la reputación en distintos grupos de interés, sectores de actividad y países. La escala final quedó estructurada en seis dimensiones con sus correspondientes atributos. Las carencias detectadas en el RQ fueron perfeccionadas en una nueva métrica, denominada RepTrak (Alloza y Martínez, 2007).

Esta escala de reputación es el resultado de una iniciativa española en el marco de una investigación cualitativa en España y 8 países de América Latina para conseguir crear una métrica cuyo objetivo central es la implantación de un modelo de gestión de la reputación, con una metodología cuantitativa, basada en recogida continua de la información. Fruto de esa investigación cualitativa se obtuvo la escala RepTrak con una estructura de pesos de 7 dimensiones y 21 atributos de rendimiento corporativo para evaluar la reputación, y una metodología cuantitativa a través de encuestas continuas a sus grupos de interés. La herramienta permite evaluar la evolución de las tendencias y cambios de las percepciones sobre la organización (Alloza y Martínez, 2007).

Las siete dimensiones de rendimiento corporativo del *RepTrak Index* son las siguientes:

- **Productos y servicios.** Incluye cuatro indicadores: calidad de productos y servicios, garantía de sus productos y servicios, relación calidad-precio y orientación al cliente.
- **Liderazgo.** Se concreta en cuatro indicadores: buena gestión, líderes fuertes y respetados, visión clara de futuro y potencial de crecimiento futuro.
- **Finanzas.** Se presenta a través de dos indicadores: genera beneficios para sus propietarios y buenos resultados.
- **Trabajo.** Se articula en tres indicadores: paga a empleados de forma justa, seguridad de sus empleados y buen lugar para trabajar.
- **Ciudadanía.** Emplea tres indicadores: apoya causas sociales, protege el medioambiente y contribuye al desarrollo del país.
- **Innovación.** Se refiere a tres indicadores: adaptación fácil al cambio, lanzamiento regular de nuevos productos e impulsa a empleados a generar ideas.
- **Gobierno.** Se representa en dos indicadores: no realiza un uso indebido de su poder y no se involucra en negocios éticos.

El sistema por alcanzar una reputación global se fue perfeccionando con el *RepTrak Pulse* (Ponzi et al., 2011) y con posteriores estudios sobre la excelencia global percibida con validez y alcance universales (Alloza-Losana, 2015; Alloza-Losana y Carreras-Romero, 2021).

### 1.3.2 Los grupos de interés

Un análisis cualitativo a la literatura académica confirma que los grupos de interés o *stakeholders* constituyen una dimensión configuradora de la reputación corporativa. Los grupos de interés son, en suma, los propietarios de la reputación. Representan el ámbito donde residen y se expresan las percepciones que se tienen de la organización; es el lugar, por así decir, donde la reputación surge, se expresa, se modifica, crece o desaparece. En palabras de Waller y Younger (2017, p. 30), los grupos de interés son “las redes por las que transita la reputación”.

La influencia de los grupos de interés en la reputación recibe un importante influjo de la teoría de los *stakeholders* de Freeman. Freeman y Reed (1983) definieron el concepto de *stakeholder* como “cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar al logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros)”. En su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Freeman transformó el concepto de *stakeholder* en una teoría a partir de la cual es posible extraer conclusiones. Articuló un conjunto de observaciones, conceptos y propuestas en torno al concepto de *stakeholder* con el fin de mejorar el gobierno de las organizaciones (Freeman, 1984).

En la visión de Freeman, el concepto de *stakeholder* surge como contrapunto al término *shareholder* (accionista). Esta denominación no es casual: indica que el sujeto así identificado tiene un interés de la misma manera que lo tiene un accionista y que, por tanto, quienes gobiernan una empresa deben hacerlo no solamente en provecho de los primeros sino también de los segundos. Surgida a finales del siglo XX en el ámbito de las organizaciones, la teoría de los *stakeholders* alcanzó amplia difusión por parte de los académicos de la gestión empresarial, especialmente de quienes estudian la ética de las organizaciones (Escudero Poblete, 2010).

Los grupos de interés pueden ser directos o indirectos en función de la vinculación más o menos estrecha que estos tengan con la organización. Los grupos de interés directos son los empleados, clientes, inversores y proveedores, mientras que los grupos indirectos tienen una relación colateral como grupos de opinión, comunidades locales, instituciones, activistas, etc... Los grupos de interés pueden también ser internos o externos. Los grupos internos ejercen su actividad en el seno de la organización como empleados, directivos o inversores. Los grupos externos actúan fuera del seno de la organización como clientes, proveedores, gobiernos, medios de comunicación, etc.

Según el desarrollo conceptual de Freeman, las organizaciones se definen como una red de relaciones de *stakeholders*. Las personas están inextricablemente vinculadas de modo que, aunque retienen una identidad individual, no están aisladas de sus conexiones con los otros llegando a conformar una identidad colectiva de intereses, vínculos y compromisos. El resultado es una nueva interpretación de *stakeholder*, en la que la organización se forma por la red de relaciones en la que estaría involucrada con una amplia gama de grupos: clientes, empleados, inversores, proveedores, organismos reguladores, gobiernos, comunidades locales, activistas, medios de comunicación, etc. En resumen, los *stakeholders* no son entes aislados

y desprovistos de significado, sino la cadena de valor de un sistema de relaciones y vínculos. Esta dimensión relacional contribuyó a modelar el concepto de reputación corporativa al depender esta, en definitiva, de la calidad de las relaciones que una organización establezca con sus grupos de interés.

### **La imagen de la institución**

La red de relaciones que implica el concepto de *stakeholder* lleva consigo una red de percepciones. Las percepciones se fundamentan en dos tipos de hechos, los objetivos y los subjetivos. Los hechos objetivos son las informaciones, informes, análisis o datos, que pueden difundirse por la propia organización sin estar mediados por terceros (medios de comunicación u otras instituciones). Los hechos subjetivos son las experiencias y emociones que las audiencias han experimentado en contacto, bien directo o intermediado, con la organización. Los hechos objetivos y subjetivos ayudan a construir imágenes o representaciones en las mentes de los grupos de interés (Alessandri et al., 2006; Fombrun, 1996).

De las percepciones surgen las imágenes. La imagen es la representación mental que las personas se forman de una organización (Barich y Kotler, 1991). Esta representación puede ser individual o colectiva, y fundamentada en realidades objetivas o subjetivas (Nguyen y LeBlanc, 2001). Las relaciones y percepciones de los grupos de interés construyen la imagen de las organizaciones. Por su cercanía conceptual, ha sido costumbre identificar imagen y reputación como si fueran sinónimos (Furman, 2010; Markwick y Fill, 1997). Sin embargo, en los últimos años la literatura académica ha distinguido ambos conceptos.

Imagen y reputación con conceptos similares y muy relacionados. Ambos conceptos son consecuencia de las percepciones de los grupos de interés respecto a una organización (Nguyen y LeBlanc, 2001), se consideran activos estratégicos para el rendimiento corporativo y ayudan a delimitar la posición estratégica en el mercado (E. R. Gray y Balmer, 1998).

Sin embargo, también presentan algunas diferencias. La imagen tiende a ser una configuración más rápida y variable, mientras que la reputación es una percepción más congruente y consistente en el tiempo (E. R. Gray y Balmer, 1998). Algunos autores sostienen que la imagen se generaría sin llevar asociado un juicio de valor, mientras que la reputación suele implicar una percepción originada en la experiencia y posterior evaluación del individuo (Chun, 2005; Dutton y Dukerich, 1991; Fombrun, 1996; Gioia y Thomas, 1996; E. R. Gray y Balmer, 1998).

Para Gray y Balmer (1998), la reputación es el resultado de un comportamiento consistente, mientras que la imagen se gestiona y se modifica mediante sistemas y campañas de comunicación. Algunos académicos han destacado como principal diferencia la temporalidad: la reputación resulta de mantener una imagen consistente a lo largo del tiempo, mientras que la imagen puede ser creada y modificada en un corto periodo de tiempo (Smaiziene y Jucevicius, 2009).

En conclusión, la imagen es un elemento constitutivo de la reputación en cuanto condición necesaria para que esta tenga lugar, aunque no suficiente (Carrió Sala, 2013). Podría decirse que toda buena reputación implica una buena imagen, pero no toda buena imagen

implica necesariamente para la organización una buena reputación. La reputación corporativa debe entenderse, por tanto, como una imagen enriquecida y mejorada por todos los grupos de interés, que con su evaluación y juicio de valor, elevan la imagen a una categoría superior (Fombrun y Riel, 1997; E. R. Gray y Balmer, 1998; Tran et al., 2015).

### 1.3.3 El entorno

Un análisis cualitativo a la bibliografía consultada permite identificar el entorno de la institución como una dimensión configuradora de la reputación (Christensen y Gornitzka, 2017; Miotto et al., 2020). El entorno es el contexto constituido por redes formales e informales de relación entre organizaciones similares o del mismo sector. El entorno se establece con marcos de relación de distinta naturaleza del tipo jurídica, política, económica y cultural. Los marcos configuran comunidades de bienes y valores comunes, de las que participan las organizaciones y los individuos. Formar parte de un entorno condiciona las relaciones y, por tanto, las percepciones que de él se derivan (Fombrun, 2012; Riel, 2012).

Los entornos son espacios que configuran los marcos de interpretación de la realidad. Su importancia radica en que confluyen en la organización e influyen en los públicos (Finch, McDonald, et al., 2013; Meyer y Rowan, 1977). Podría decirse que nadie escapa a la influencia del entorno. El contexto actúa como un entorno ambiental que configura relaciones entre pares, establece jerarquías de relación, modula la propia identidad organizacional, introduce factores de cambio en las expectativas sociales y aprueba o censura comportamientos (Riel, 2012).

Por ejemplo, una empresa petrolífera y una organización educativa poseen entornos institucionales diferentes. La empresa petrolera debe tener en cuenta distintos parámetros como el derecho internacional, el comportamiento de los mercados, las políticas públicas del sector, la sensibilidad de las comunidades y grupos de activistas, etc. El entorno institucional de un centro educativo queda influido por la relación con las autoridades educativas de la región, la red de colegios existentes en la zona, el perfil demográfico de las familias y la población juvenil, el nivel económico y social del entorno, etc.

Por otra parte, el entorno está influido por asuntos públicos estratégicos. Las sociedades se enfrentan a cambios sociales que dominan el debate público, generan percepciones y dan lugar a actitudes que finalmente pueden concluir en conductas de aceptación o rechazo respecto a determinados estados de opinión (Fombrun, 2012). Estos asuntos pueden ser de muy diferente tipo: económicos (modelos económicos, productivos, de innovación), políticos (ideologías y composiciones políticas y de partido), sociales (tendencias sociales de la comunidad), medioambientales (cambio climático, energías renovables, reservas naturales), culturales (establecimiento de valores tradicionales frente al surgimiento de nuevos valores), tecnológicos (inteligencia artificial, protección de la privacidad, uso del *big data*) etc.

Siguiendo con el ejemplo, una empresa petrolera deberá atender y entender un conjunto de asuntos públicos específicos de su sector como el cuidado del entorno medioambiental en aquellas zonas donde ejerce sus explotaciones, la promoción de las comunidades sociales y el impacto de las economías nacionales en su negocio transfronterizo.



Tabla 2  
Dimensiones de la reputación corporativa

Dimensiones	Institución	Stakeholders	Entorno
Elementos	Identidad organizacional	Relaciones	Contexto institucional
	Cultura organizacional	Imagen	Marco jurídico-político
	Marca corporativa	Percepciones	Sistemas propios del sector
	Rendimiento universitario		Estados de opinión y tendencias

Fuente: Elaboración propia.

Las organizaciones necesitan de una cierta inteligencia contextual para entender y hacer frente a los desafíos sociales y políticos que los tiempos plantean a las organizaciones. Comprender los marcos de interpretación de la realidad hará a las organizaciones estar mejor preparadas para alinear las estrategias con sus grupos de interés, anticiparse a los cambios sociales y corregir direcciones corporativas (Gregory y Willis, 2019). La reputación de una organización va a depender de su capacidad para entender el contexto social, adaptarse a los cambios y responder a las expectativas del entorno.

La Tabla 2 sintetiza las dimensiones y elementos que configurarían un posible marco conceptual de la reputación corporativa, según el análisis cualitativo de la bibliografía estudiada. La coherencia interna, la relevancia y las relaciones y dependencias entre ellos ayudan a pensar que la institución, los grupos de interés y el entorno ayudarían a comprender mejor la reputación corporativa.

El último epígrafe del capítulo está dedicado a analizar las consecuencias e implicaciones que la reputación corporativa tiene para la institución, sus grupos de interés y el entorno.

## 1.4 Consecuencias

La revisión doctrinal del concepto ofrece abundantes referencias sobre las consecuencias de la reputación para las organizaciones. El análisis permite clasificar los efectos en tres ámbitos diferentes: a) en el valor de la institución; b) en las percepciones y conductas de los *stakeholders*; y c) en el entorno de la organización.

### En la institución

En primer lugar, numerosos autores afirman que la reputación produce un mayor rendimiento económico en las organizaciones y, como consecuencia, un aumento de su valor en los mercados (Deephouse, 2000; Fombrun y Shanley, 1990; P. W. Roberts y Dowling, 2002). Señalan que la reputación es un “activo intangible” para las corporaciones (M. Barnett et al., 2006) y una

ventaja competitiva (Barney, 1991; Fombrun, 1996; Hall, 1993) que contribuye a diferenciar la organización respecto a la competencia.

La mayoría de las investigaciones que relacionan reputación y valor toman como referencia las medidas de clasificación de la revista *Fortune* o similares (P. W. Roberts y Dowling, 1997). Estas clasificaciones tienen la ventaja de ser públicas, antiguas y globales (Carreras et al., 2013) aunque no han sido ajenas a críticas por un cierto “halo financiero” en su enfoque metodológico (P. W. Roberts y Dowling, 1997). En su esfuerzo por probar la relación reputación-valor y descontaminar las desviaciones de las clasificaciones, las investigaciones han procurado asegurar dos cuestiones básicas: por un lado, la validación de la relación original y; por otro lado, la determinación del orden temporal de los impactos.

En el primer caso, hay autores que dan por probada la relación causal entre la reputación y el valor de la empresa en su sentido más amplio, como rendimiento financiero, valor de mercado, ingresos por venta y beneficios (Carreras et al., 2013). En el segundo caso, las investigaciones parecen corroborar que entre ambos conceptos reputación-valor se establece una relación circular de retroalimentación. La buena percepción en el analista fomenta conductas beneficiosas para la compañía que se traducen en un aumento del valor y estas mismas señales acaban reforzando positivamente la imagen de los colectivos.

En conclusión, los índices actuales de reputación corporativa establecen medidas de relación con el incremento del valor de las corporaciones. Numerosos estudios analizan los métodos y sistemas de evaluación, y concluyen que opera una verificación entre la reputación y valor de mercado incluso cuando las métricas se someten a contextos y sectores diferentes, empresas de tamaño desigual, niveles de competencia en mercado distintos o diversos grupos de presión (Chun, 2005; Deephouse, 2000; Fombrun, 1996; Fombrun y Riel, 1997; Fombrun y Shanley, 1990; Gluszek, 2021; Hall, 1993; P. W. Roberts y Dowling, 2002; Walker, 2010).

### **En los *stakeholders***

En segundo lugar, la reputación corporativa tiene efectos en el comportamiento de los grupos de interés (Chun, 2005). Se asocia, sobre todo, con el compromiso y sentido de pertenencia, la capacidad de atraer talento humano y de generar identidad social entre los empleados. Las empresas con una buena reputación resultan más atractivas para los solicitantes de alto potencial (Fombrun, 1996; Helm et al., 2011; P. W. Roberts y Dowling, 2002). Cuanto mayor sea el prestigio de una organización, tanto mayor será el deseo de los empleados por formar parte de ella. La motivación para pertenecer a un grupo de prestigio ha sido asociada a la reputación y a una mayor motivación en el trabajo (P. W. Roberts y Dowling, 2002; Turban y Greening, 1997).

Algunas investigaciones han demostrado que la reputación de una empresa está asociada a su capacidad para retener a sus clientes y aumentar su fidelidad (Fombrun, 2012; Helm, 2007; Rindova et al., 2005; Schwaiger, 2004). La reputación acentúa las barreras psicológicas para el cambio de empresa (Deephouse, 2000; Fombrun, 1996; Milgrom y Roberts, 1982). Aumenta el tiempo de permanencia del cliente y aventura futuros ingresos, al tiempo que incrementa los costes de la competencia para la captación de nuevos clientes (Fornell et al., 1996). Los clientes de una organización con reputación ostentan mayor insensibilidad al

precio de sus productos. Los clientes con buen concepto sobre la empresa parecen más dispuestos a aceptar precios más altos por determinados productos o servicios (Deephouse, 2000; Fombrun, 1996; Fombrun y Shanley, 1990; Helm, 2007; Rindova et al., 2005; Schwaiger, 2004; Schwaiger et al., 2009).

La reputación corporativa tiene también efectos entre los inversores. Sabrina Helm (2007) utilizó su escala formativa de reputación a 1.120 pequeños inversores de una gran corporación alemana para probar un impacto significativo de la reputación sobre la conducta de compra. Otros autores han comprobado cómo afectan las posiciones favorables de los mercados de valor al precio de las acciones. Rajendra Srivastava (1997) confirmó que la reputación positiva aumentaba el rendimiento operacional de las acciones y la probabilidad de mantenerlas por más tiempo.

Por último, los efectos de la reputación se han hecho sentir en las ventajas obtenidas en las negociaciones con los proveedores. Las consecuencias se asocian a condiciones de mejores contratos, menores costes de negociación o acuerdos menos exigentes (T. J. Brown y Dacin, 1997; Fombrun, 1996; P. W. Roberts y Dowling, 1997, 2002; Srivastava et al., 1997).

En síntesis, la reputación corporativa afecta al comportamiento de los *stakeholders* hacia la organización de muy diferentes maneras, como por ejemplo: en el deseo de permanencia de los empleados, la satisfacción y lealtad de los clientes, el aumento de capital por parte de los inversores y la confianza de los proveedores. No sorprende que los altos directivos consideren la reputación corporativa como el mejor recurso intangible para el desempeño de sus organizaciones (Directors, 1999) y que los reguladores la perciban como una licencia para operar (Carreras et al., 2013).

### **En el entorno**

En tercer lugar, la reputación corporativa genera legitimidad en el entorno (Melewar et al., 2005; Miotto et al., 2020; Porter y Kramer, 2011). La legitimidad se considera un activo intangible valioso para el rendimiento de las organizaciones, en especial, en entornos de alta competencia (Rindova et al., 2005; Suchman, 1995; Zimmerman y Zeitz, 2002). La reputación es valiosa porque reduce la incertidumbre y las preocupaciones de los mercados, sectores y ámbitos de operación (Fombrun et al., 2000).

La reputación incrementa la confianza en los productos y servicios, su valor y diferenciación. Una positiva reputación es un recurso estratégico para construir, recuperar e incrementar la credibilidad, la confianza y el apoyo (Feldman et al., 2014; Melewar, 2003). Esta diferenciación es poco imitable y crea barreras de entrada para futuros competidores por lo que es vital para su supervivencia y crecimiento (Feldman et al., 2014; Mahon, 2002; Martínez León y Olmedo Cifuentes, 2009).

Así, por ejemplo, una compañía eléctrica puede obtener una conducta favorable de los inversores por su rendimiento económico y, sin embargo, recibir una fuerte crítica por parte de los agentes sociales que constituyen su entorno institucional. Este sería un ejemplo de la presencia de intereses en pugna dentro de cada organismo, que da lugar a la aparición de actitudes dispares, cuando no ambiguas y contradictorias. De igual forma, el modo en que una

Tabla 3

**Consecuencias de la reputación**

<b>Institución</b>	<b>Stakeholders</b>	<b>Entorno</b>
Retención y atracción de talento	Sentido de pertenencia (empleados)	Legitimidad
Efecto en el valor de mercado	Fidelidad (clientes)	Credibilidad y apoyo
Rendimiento económico	Disposición a compra (inversores)	Autoridad
Protección frente a riesgos	Confianza (proveedores)	

Fuente: Elaboración propia.

organización aborda los asuntos estratégicos del escenario público va a afectar a su reputación. Y como ya hemos visto, esa reputación va a proporcionar a la organización la confianza precisa para lidiar con la gestión de los asuntos públicos que afectan a su negocio, las relaciones y expectativas en el entorno.

La Tabla 3 sintetiza los efectos de la reputación corporativa en el entorno, la institución y los *stakeholders*. Estas realidades se encuentran presentes en todo el ciclo de vida de la reputación, tanto en su estadio inicial de los antecedentes como en su estadio posterior de las consecuencias. Se produce un efecto espejo por el cual el entorno, la organización y los grupos de interés generan la reputación y al mismo tiempo experimentan sobre ellas el reflejo de sus consecuencias. Antecedentes y consecuencias ayudan a comprender mejor la reputación y abren horizontes sobre qué estrategias corporativas son las más adecuadas para la reputación de las organizaciones.

El interés por los efectos de la reputación corporativa ha desarrollado el estudio de los sistemas de medición y evaluación de la reputación. En este capítulo no se ha considerado necesario hacer un análisis detallado sobre los diferentes sistemas existentes por no ser este el objeto central del estudio. No obstante, conviene dejar constancia de la abundante bibliografía sobre la amplia diversidad de métodos y sistemas de evaluación para confirmar el interés en la implementación y evaluación de la reputación en el seno de las organizaciones (Boshoff, 2009; T. J. Brown et al., 2006; Cravens et al., 2003; Ferruz González, 2018; Fombrun, 1996; Highhouse et al., 2009; Schwaiger et al., 2009; Veh et al., 2019; Villafañe, 2004; Walker, 2010; Walsh y Beatty, 2007).

Con este capítulo hemos profundizado en el conocimiento de la reputación corporativa. La revisión doctrinal ha permitido conocer las debilidades y fortalezas del concepto, su génesis y evolución teórica, las principales formulaciones académicas, así como sus atributos, antecedentes y consecuencias más relevantes. El próximo capítulo analiza la Universidad como institución específica sobre la que se pretende aplicar el marco conceptual de la reputación y evaluar sus implicaciones sobre el gobierno universitario.

## 02 La Universidad

Este capítulo analiza la Universidad como institución sobre la que aplicar la reputación de una forma específica. Se enmarca en la primera parte de la Tesis, dedicada a la fundamentación teórica del concepto. Se encuentra entre el capítulo primero dedicado a la reputación corporativa y el tercero destinado a analizar la reputación universitaria. Ejerce, por tanto, una función que anticipa y prepara la adecuación del concepto a la realidad concreta de las universidades. Su contenido es esencial para comprender el marco teórico sobre el que construir una propuesta de modelo de gobierno de la reputación universitaria.

El término *universidad* es tan antiguo como la realidad a la que alude. Existen muchos modelos universitarios según las distintas tradiciones educativas. En este capítulo, y por extensión durante toda la investigación, nos referiremos a un tipo de universidad conocida como “universidad de clase mundial”, en inglés “*university world-class*”. Aunque su definición es compleja (Rider y Hyvönen, 2020) y no exenta de controversia (Hazelkorn, 2013), su origen está en los sistemas de clasificación universitaria y su evolución le ha llevado a convertirse en un fenómeno global con una fuerte influencia en el desarrollo de la educación superior en todo el mundo (Liu et al., 2021, pp. 113-122).

En su obra *El desafío de crear universidades de rango mundial*, Jamil Salmi (2009) define estas universidades con una serie de características básicas, que nos servirán de guía para nuestro propósito de acotar el objeto de la investigación. Nos referiremos, pues, a aquellas universidades que poseen profesores altamente cualificados, excelencia en la investigación, calidad en su enseñanza, fuentes considerables de financiación gubernamental y no gubernamental, estudiantes sobresalientes e internacionales, libertad académica y estructuras autónomas de gobernabilidad bien definidas. Estas universidades pueden ser públicas y privadas, siendo estas últimas en su mayoría sin ánimo de lucro.

El criterio de escoger este tipo de universidad se explica, en primer lugar, en un intento por limitar el objeto de estudio; en segundo lugar, porque estas universidades reflejan un reciente y muy extendido modelo dentro de la educación superior; y en tercer lugar, porque su diseño institucional ha contribuido a extender el interés por la reputación universitaria.

La estructura del presente capítulo sigue los mismos criterios aplicados para el análisis del marco conceptual de la reputación. Esta decisión se justifica por un motivo de coherencia y consistencia argumental. La vasta dimensión de la institución universitaria aconseja limitar el enfoque y el contenido de su estudio por lo que se ha decidido acometer una aproximación bajo criterios que sirvan para comprender mejor, en última instancia, el objetivo final de la Tesis: exponer un marco conceptual de la reputación y analizar sus implicaciones para el gobierno universitario.

En este capítulo, la universidad se investigará a partir de las tres dimensiones configuradoras de la reputación según se expone en el capítulo 1: la propia institución universitaria, el entorno en el que opera y sus grupos de interés. Este enfoque concreto de investigación excluye otros enfoques legítimos pero que, a juicio de este investigador, alejarían del propósito de la investigación. Se descartan, pues, temas como la evolución histórica de la institución, el diseño organizacional, las políticas públicas de educación superior, la economía de la educación, el rendimiento universitario o la evaluación del impacto en la sociedad, entre otros.

El marco temporal de la investigación de este capítulo va desde la segunda mitad del siglo XX al momento presente. Dos motivos justifican esta decisión: en primer lugar, la convicción ampliamente documentada que los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, con la llegada de la sociedad postindustrial y sus consecuencias, marcan un nuevo rumbo para la universidad (Hendrickson et al., 2012; Huisman et al., 2015; Maassen y Olsen, 2007; van Vught, 1988). En segundo lugar, ese periodo histórico coincide con la aparición, evolución y auge del concepto de la reputación corporativa y, como consecuencia, de su influencia en el ámbito universitario (Esteban, 2015; van Vught, 2008) .

## **2.1 La institución universitaria**

Este epígrafe se centra en la propia institución universitaria: ofrece algunos datos sobre su situación actual, profundiza en su identidad y cultura organizacionales, describe sus rasgos diferenciadores como organización y expone sus principales modelos de gobierno.

### **2.1.1 Datos sobre la Universidad**

En la actualidad existen más de 25.000 universidades en todo el mundo. Según los datos aportados por Zeleza (2016) y Calderón (2018) en sus estudios sobre las universidades, su presencia es desigual por continentes y países: Asia (32%), Europa (22%), América del Norte (20%), América del Sur (16%), África (9%) y Oceanía (1%). La Tabla 4 recoge el crecimiento de la educación superior en todas las regiones del mundo, hasta el año 2015, fecha última en la que se tienen registros según la base de datos de la web oficial de *Higher Education Institutions*.

En los tres decenios posteriores a la Segunda Guerra Mundial, se establecieron más universidades de las que existían antes de la guerra. Las décadas de 1990 y 2000 registra-

Tabla 4  
Crecimiento de las universidades por regiones y décadas

	Antes 1944	1945- 1959	1960- 1969	1970- 1979	1980- 1989	1990- 1999	2000- 2010	2010- 2015	Total
Mundo	3.703	1.732	1.496	1.629	1.694	3.454	3.207	1.895	18.808
Asia	786	1.034	625	480	778	1.041	1.072	284	6.100
Europa	1.266	295	231	351	187	913	504	295	4.042
Norte América	1.405	228	267	324	275	540	249	495	3.826
América Latina y Caribe	147	120	255	336	278	606	730	588	3.060
África	31	45	94	124	152	338	647	209	1.639
Oceanía	23	10	24	14	24	16	5	24	140

Fuente: Datos extraídos de Worldwide Database of Higher Education Institutions (<http://www.whed.net/home.php>).

ron un crecimiento excepcional, ya que se establecieron más de 3.000 nuevas universidades en cada década, que es un número solo un poco más bajo que el total de universidades en 1944. El crecimiento en Asia fue particularmente rápido, de modo que en 2015, el continente tenía el mayor número de universidades del mundo.

Sin embargo, África experimentó el mayor crecimiento desde una base muy baja. El número de instituciones de educación superior en ese continente aumentó en 52.87 veces entre 1945 y 2015. América Latina y el Caribe ocuparon el segundo lugar, con un aumento de 20.67 veces. La cifra equivalente para Asia fue 7.76 veces, para Oceanía 6.08 veces, Europa 3.19 veces, y en último lugar fue Norteamérica, donde el número de instituciones de educación superior creció 2.63 veces.

Esta investigación aludirá con más frecuencia a las universidades asentadas en Asia, Europa, América del Norte y América del Sur por ser las regiones con mayor presencia universitaria. En cuanto a tradición universitaria, destacan los continentes de Europa y América del Norte. Las universidades de Oxford (1096), París (1150), Harvard (1636) y Berlín (1810) representan simbólicamente una rica tradición centenaria y una variada gama de voces sobre lo que debiera ser la misión de la Universidad.

### Una institución entre desafíos

La educación está en la base del desarrollo integral de las personas. Desde antiguo las sociedades consideran la instrucción de sus ciudadanos como un camino adecuado para un futuro mejor. Entre sus varios niveles, la educación superior suscita un interés especial en las sociedades avanzadas y democráticas actuales. Por lo general, la reciben algunos jóvenes, después de su etapa de educación primaria y secundaria, justo antes de entrar en el mundo adulto del ejercicio profesional.

Esta formación se imparte en instituciones denominadas “universidades”, cuyo origen se remonta al siglo XII, con una tradición copiosa, llena de detalles y casi milenaria. Desde tiempos tempranos, sobre la universidad recae la promesa, amplia y exigente, de ejercer sobre la sociedad un amplio beneficio: conservar y enseñar el saber; generar ciencia y conocimiento; ofrecer a los estudiantes una educación general para ser buenos ciudadanos; impartir una instrucción útil para el ejercicio del mundo profesional; y la consecución de otros objetivos positivos para la sociedad.

La educación superior es también un instrumento para que los países se adapten a los retos de la economía, desarrollen su conocimiento y recursos técnicos, hagan valer su voz en el concierto internacional y mejoren el funcionamiento de su sistema político. Por todo ello, atrae importantes cantidades de dinero y concita altas expectativas en ámbitos muy diversos.

Después de un largo y complejo periplo de siglos, la universidad llega al tiempo presente con una significativa carga de desafíos. En las últimas décadas, los expertos en educación superior han expuesto sus interrogantes sobre aspectos como la vitalidad de su identidad y dinamismo institucional (R. Barnett, 2011); sus límites y oportunidades para adaptarse al entorno (Maassen y Olsen, 2007); su diversidad de funciones y comunidades (Kerr, 1970); y sobre los modos organizativos (Huisman et al., 2015) y de gobierno universitario (Hendrickson et al., 2012).

El resumen de estos análisis arroja distintos enfoques sobre las “universidades de clase mundial”. Por un lado, se observa la educación terciaria como una realidad pujante, consolidada en gran parte del planeta, con un crecimiento sobresaliente en instituciones y estudiantes, y con un amplio interés académico como objeto de análisis; y definitivamente, como una instrucción con un relevante influjo en el desarrollo económico, social y político de las sociedades contemporáneas.

Sin embargo, el diagnóstico también presenta a la universidad ante algunos riesgos como el deterioro de la calidad por la masificación de sus aulas (Calderon, 2018); un diseño institucional demasiado heterogéneo (Bleiklie y Kogan, 2007); dirigida por un gobierno con margen para la eficiencia (Hendrickson et al., 2012); unos contenidos, recursos y mecanismos no muy adecuados para las demandas de la sociedad actual (Bastedo, 2012); y, como colofón, un profesorado y alumnado desorientados por infinitas circunstancias (Rider y Hyvönen, 2020). Cierta desconfianza se ha adueñado en el resultado de su propósito fundacional. La profusión de normas legislativas, informes y debates es una manifestación de este estado de inquietud social sobre la universidad (Pérez-Díaz y Rodríguez, 2001).

Como sostiene Stefan Collini en su libro *What are Universities for?*, nunca antes en la Historia han sido tantas y tan importantes las universidades como ahora, y nunca antes han sufrido una ausencia de confianza y una pérdida de identidad como hoy en día (Collini, 2012, p. 32). El momento actual de la universidad representa una oportunidad histórica para comprender su realidad institucional, el alcance de su contribución, analizar los desafíos por los que atraviesa y desentrañar su relación con el concepto de la reputación universitaria.



## 2.1.2 Identidad y misión

Indagar en los orígenes es una tarea esencial porque remite a la cuestión de la identidad. El comienzo de la universidad se encuentra indisolublemente unido al saber humano. Desde siempre el hombre ha querido conocer los primeros principios y entenderse a sí mismo en relación con el mundo. El conocimiento de la realidad, principalmente a través de la razón, ha conducido a la persona como un anhelo de exploración inagotable a mayores cotas de observación. Históricamente, el individuo ha encontrado esta tarea de saber en torno a comunidades de personas que tenían por misión la búsqueda de la verdad; lugares de conocimiento y transmisión que se denominaron primero *nationes*, agrupados por países, y después universidades por su carácter universal (Aurell, 2015).

La universidad es una de las pocas instituciones que se ha mantenido reconocible desde la Edad Media y en los cinco continentes, pese al transcurrir del tiempo y a las enormes diferencias culturales entre Oriente y Occidente. La longevidad, la permanencia, la representatividad y la estabilidad de la institución universitaria en su esencia más primaria invitan a acercarnos a ella con una mirada atenta y respetuosa. La universidad no surgió de una forma espontánea ni instantánea. Es fruto de un largo proceso, relacionado siempre con los centros educativos promovidos por la Iglesia desde la tardo-antigüedad. Su fundación data del siglo XII y está localizada en los primeros centros de estudio y enseñanza surgidos en París, Bolonia y Oxford (Aurell, 2015).

Como apunta Víctor Pérez-Díaz (2010) en su libro *Universidades, ciudadanos y nómadas*, la universidad se ha sustentado desde su origen en la experiencia de una comunidad de buscadores de la verdad. Esta experiencia de búsqueda se ha vivido entre maestros y alumnos, de forma colegiada y acompañada, en la certeza de que razonar juntos era una forma de demorarse entre las cosas, escrutar su forma y sus límites, llegar a ellos, asomarse al borde y arriesgarse a dar un paso más. El conocimiento como una forma de cruzar fronteras para llegar a la verdad ha orientado la práctica universitaria. Su transmisión y enseñanza en universidades preservó culturas y religiones, configuró burgos y naciones, estimuló modos de vida, educó ciudadanos y formó en oficios y profesiones, tratando de ser útil para la vida práctica y cotidiana de las gentes.

La misión docente marca la *primera generación* de universidades. Su propósito era abrir al hombre el horizonte del conocimiento en un régimen de autonomía jurisdiccional y libertad de cátedra, principios rectores del quehacer universitario. Esta primera génesis también recibe el nombre de universidad medieval o universidad metafísica (R. Barnett, 2011).

La identidad docente fue completándose con nuevas misiones o fines a medida en que el devenir de la historia añadía nuevas expectativas y exigencias a la universidad. La aparición del Humanismo y el Renacimiento en el siglo XV, la revisión de los fundamentos teológicos de la Reforma en el siglo XVI y el surgimiento del método experimental como base del trabajo científico en el siglo XVII empujaron a las universidades, como al resto de sus coetáneos, a una mayor confianza en la razón y en las nuevas formas de conocimiento. La primordial tarea de saber y enseñar dejó paso paulatinamente a un optimista despertar por el

hallazgo empírico y el método moderno de investigación, especialmente en el campo de las ciencias (R. Barnett, 2011; van der Zwaan, 2017; Wissema, 2009).

Estas universidades de segunda generación se convirtieron en lugares de creación de nuevo conocimiento (Feingold, 2008). La investigación fue la nueva misión universitaria dominante en la Europa del siglo XIX, especialmente en Alemania y los países anglosajones. En el continente se hizo feliz el término *Humboldt university* en referencia al filósofo Wilhelm von Humboldt, ministro de Educación en el primer gobierno prusiano postnapoleónico y fundador de la Universidad de Berlín en 1810.

La universidad no fue ajena al movimiento nacionalista decimonónico. Protagonizaron un papel relevante como elementos configuradores del estado nación, se convirtieron en símbolos de orgullo identitario y adoptaron el idioma nacional como lengua natural de su docencia. Durante el siglo XIX y buena parte del siglo XX los países depositaron en ellas importante sumas de inversión pública para el desarrollo social, económico, técnico e incluso militar de las sociedades (Bayen, 1978; Feingold, 2008).

La especialización del conocimiento fue otra característica del sistema educativo de aquella época. Las universidades se organizaron en facultades monodisciplinarias y fomentaron la fragmentación del saber en ciencias experimentales. Tan sólo unos pocos centros del Reino Unido mantuvieron las estructuras de sus *colleges* y un espíritu de saber global y unitario. Desde entonces quedó asumido que la docencia y la investigación representan las dos misiones irrenunciables de la institución (Bayen, 1978).

La educación terciaria no transcurre al margen de las fuerzas de su entorno. El advenimiento de la sociedad postindustrial, en la segunda mitad del siglo XX, introdujo nuevas dinámicas a su función sustancial. La igualdad de oportunidades en amplias capas de la sociedad, que llegan en masa a la educación superior; la globalización mundial y la competitividad; el progresivo deterioro de la financiación pública y la búsqueda de nuevas fuentes de financiación; y el auge de la investigación multidisciplinar y especializada ponen a la universidad ante un nuevo desafío. Afrontar múltiples funciones y atender las expectativas de públicos cada vez más amplios y diferentes. El autor que señaló este cambio de paradigma fue Clark Kerr, autor de *The Uses of the University*, cuyo inicio sirve de clara anticipación de su propuesta:

*“La universidad comenzó como una sola comunidad, una comunidad de maestros y estudiantes. Se podría incluso decir que tenía un alma en el sentido de un principio central que la animaba. Hoy la gran universidad americana es, en cambio, una serie de grupos y actividades unidas por un nombre común, una estructura de gobierno común y objetivos que guardan cierta relación”* (Kerr, 1970, p. 1).

Para este autor, la universidad contemporánea trata de cumplir objetivos incompatibles entre sí: la educación general, la preparación profesional y la contribución al desarrollo económico y científico de las sociedades. Esta disparidad de fines llevó a Kerr a bautizar la universidad como “multiversidad” (*multiversity*), término nuevo pero que llegaría a establecerse en el ámbito universitario a partir de entonces (Kerr, 1970).

Con la segunda mitad del siglo XX, la universidad trata de responder a un dilema múltiple: la transferencia del conocimiento a la sociedad; la mejora de su rendimiento para operar en mercados competitivos y globales; la adopción de nuevas formas de relación con el tejido social y productivo; y la optimización de sus sistemas de gestión y gobierno. Las universidades de *tercera generación* son aquellas que transitan hacia un nuevo modelo donde las misiones de docencia e investigación se complementan con una nueva función: la transferencia de conocimiento a la sociedad (Tekin, 2017; Wissema, 2009).

Esta trayectoria histórica ha suscitado debates en torno a los fundamentos de la educación superior. La pregunta por la identidad y el propósito universitario giró en torno a lo que algunos autores han denominado la educación liberal (o educación general), heredera de la tradición de las Artes Liberales fundamentada en la educación del carácter integral de los estudiantes (Harpham, 2011; Torralba, 2022). Esta educación tiene como objetivo prevenir contra una concepción meramente utilitaria del conocimiento, así como contra las diversas formas de parcialidad y fragmentación de una universidad que comenzaba a considerarse tecnocrática e hiper-especializada (Newman y Turner, 1996).

El debate sobre la educación liberal tuvo su epicentro en tres universidades norteamericanas: Columbia, Chicago y Harvard. El origen del debate se encuentra a finales del siglo XIX o principios del XX, cuando la teología y el latín dejaron de estructurar el *curriculum* en los *colleges* estadounidenses, y que pasaron a un modelo más flexible, de asignaturas opcionales, influido por el modelo alemán de especialización. El ejemplo paradigmático de este cambio fue el sistema de optativas (*electives*) introducido por Charles W. Eliot en la Universidad de Harvard (Bell, 1966).

Los partidarios de la educación liberal, asentados sobre las ideas de John Henry Newman, consideraban que, además de preparar profesionales y avanzar en la investigación científica, la Universidad debía también educar ciudadanos, formar en el hábito intelectual, fomentar el cultivo de la atención, la capacidad crítica y una cierta personalidad propia. Residía en ellos el afán por la conservación de las Humanidades y su contribución al porvenir del universitario y a la prosperidad social (Gombrich, 1997; Hutchins, 1953; Ortega y Gasset, 2015).

En general, el debate sobre la identidad de la educación superior ha sido más vivo en Estados Unidos que en Europa, quizá porque allí la discusión no se ha centrado tanto en cuestiones metodológicas o instrumentales como en la naturaleza de la institución universitaria, vinculada a los propios destinos del país (Torralba, 2013). A lo largo de la historia, ha evolucionado el modo en que la universidad se entiende a sí misma y cómo se relaciona con el entorno (Bloom, 1987). La identidad de la Universidad es ambigua, compleja y está afectada por una tensión permanente, fruto del encuentro y la necesaria convivencia con el mundo, por un lado; y su distanciamiento del transcurrir de los días para captar la esencia universal de lo humano, por otro (Pérez-Díaz, 2010).

Como resume Gray (2012), desde una perspectiva histórica, “la idea de una universidad tiene su propia historia”, es decir, cuando hoy se invoca la “idea de una universidad”, remontándose —como argumento de autoridad— a sus orígenes o, en general, a tiempos pa-

sados, con frecuencia se pasa por alto que esa idea no se encontraba todavía en el origen de las universidades, sino que es fruto de diversas reelaboraciones e idealizaciones posteriores (H. H. Gray, 2012).

### **2.1.3 Cultura**

La cultura es la manifestación de la identidad en forma de valores, actitudes y comportamientos. Según su cultura organizacional, las universidades pueden dividirse en cuatro formas distintas: la universidad como comunidad académica (R. Barnett, 2011; Searle, 1972); como instrumento para un propósito político (Kerr, 1970; Wolff, 1969); como democracia representativa (Habermas, 1987; Olsen, 2005); y como empresa integrada en un mercado competitivo (Maassen y Olsen, 2007; Marginson y Considine, 2000). Estas visiones pueden ser complementarias y compartidas, pues rara vez se dan de forma clara y distintiva en una única organización. A continuación, se explican cada una de ellas por su notoria influencia en la percepción de los grupos de interés sobre la universidad.

#### **La Universidad como comunidad académica**

La primera de las culturas organizacionales hace referencia a la universidad como comunidad académica, formada por profesores y estudiantes. Esta visión retrata a la universidad como una institución con una razón de ser y principios normativos y organizativos propios. La universidad así entendida es una “república de la ciencia” (R. Barnett, 2011). La identidad corporativa y la autocomprensión integradora de la universidad se basan en un compromiso compartido con el saber y el aprendizaje, la investigación básica y la búsqueda de la verdad, independientemente de la utilidad y aplicabilidad inmediatas, la conveniencia política o el beneficio económico (R. Barnett, 2011).

El avance, validación y difusión del conocimiento se basan en categorías cognitivas como la libre investigación y la libertad intelectual, la racionalidad, el aprendizaje, la competencia académica y la experiencia, la fidelidad a los datos y el conocimiento. Se trata de criterios universales, independientes de las particularidades de un contexto geográfico, nacional, cultural o religioso específico. La universidad está comprometida a servir a la sociedad en su conjunto y no a “partes interesadas” específicas o personas capaces y dispuestas a pagar. La educación superior debe ser abierta y accesible para todos los que estén formalmente calificados.

Se enfatiza la naturaleza holística del conocimiento y la unidad de investigación, la investigación humanista y las ciencias naturales. La ciencia no solo proporciona tecnologías, sino también códigos de conducta y conceptos, ideas y creencias mediante los cuales las personas se comprenden a sí mismas, a los demás y a la sociedad. La universidad tiene un papel clave en la formación del carácter e integridad del individuo y en el desarrollo y la transmisión de una cultura distinguida por el humanismo, la racionalidad y la emancipación (R. Barnett, 2011).

Desde esta perspectiva, la organización y el gobierno de la universidad reflejan su identidad institucional y su responsabilidad para con la sociedad. Hay autonomía indivi-

dual pero la visión compartida de la universidad proporciona integración y mantiene unidos subsistemas funcionalmente especializados (Habermas, 1987; Schelsky, 1963). La única autoridad legítima se basa en la competencia neutral. Hay organización colegiada, líderes electos y organización disciplinaria. Todas las actividades y resultados son evaluados por normas internas (revisión por pares) y la verdad es un fin en sí mismo. El sistema evoluciona a través de procesos meritocráticos y orgánicos más o menos internos, más que por diseños externos.

La protección y la financiación del Estado, junto con la autonomía respecto al gobierno y los poderosos grupos económicos y sociales, se justifican por los supuestos de que la sociedad valora el conocimiento objetivo, cuyo avance es más probable que se produzca a través de la investigación libre que por el interés del mercado (Searle, 1972).

### **La Universidad como instrumento político**

Esta segunda perspectiva sostiene que la universidad puede ser también una herramienta para implementar los propósitos de un proyecto político. Es un instrumento para alcanzar las prioridades nacionales definidas por el gobierno de turno. Según esta perspectiva, la universidad no puede basar su actividad en un pacto a largo plazo y un compromiso con el desarrollo cultural. En cambio, la investigación y la educación son un factor de producción y una fuente de riqueza y bienestar. Los propósitos y la dirección de crecimiento de la universidad dependen más del apoyo político y de los fondos que de los propósitos académicos.

Una cuestión clave aquí es la aplicabilidad y utilidad de la investigación para la resolución de problemas, en ámbitos tan estratégicos como la defensa, la competencia industrial-tecnológica, la salud y la educación. La universidad, en su función múltiple, “sirve a la sociedad casi servilmente” (Kerr, 1970); o, en otras palabras, la universidad está “de alquiler” al servicio de los problemas de la sociedad (Wolff, 1969).

Desde este ángulo, expansión universitaria y fragmentación del conocimiento van de la mano. El cumplimiento de los objetivos nacionales enriquece a la universidad, al precio de una unidad y coherencia internas reducidas. La suposición de que la universidad podría explorar de forma independiente la unidad de conocimiento se reemplaza por la necesidad de especializarse para mantener la excelencia (Parsons y Platt, 1973; Perkins, 1966). Debido a la naturaleza cambiante de la ciencia, algunos tipos de investigación requieren instalaciones a gran escala y grandes presupuestos. La investigación individual se reemplaza por trabajo en equipo. La organización disciplinaria del conocimiento se complementa o reemplaza por investigaciones e institutos interdisciplinarios orientados a la aplicación.

La universidad se configura como una serie de comunidades y actividades mantenidas juntas por un nombre común, una junta directiva y propósitos relacionados (Kerr, 1970). Los líderes son nombrados, no elegidos. La administración, con sus jerarquías, reglas y estadísticas de desempeño, se convierte en el núcleo de la universidad. La autonomía se delega, y el apoyo y la financiación dependen de cómo se evalúa a la universidad en función de su eficacia para lograr fines políticos. Los cambios en la universidad están estrechamente relacionados con las decisiones políticas.

### **La Universidad como democracia representativa**

La universidad también se configura como un instrumento para grupos internos, no externos: es una democracia de grupos de interés que permite la representación en las juntas y consejos de gobierno de todas las categorías de empleados y estudiantes. Los sindicatos también son integrantes importantes en el gobierno de la Universidad. La atención se centra en los arreglos formales de organización y gobierno, más que en las características especiales de los procesos de trabajo.

La toma de decisiones se organiza en torno a elecciones, negociaciones, votaciones y creación de coaliciones entre los grupos organizados con el objetivo de acomodar sus intereses. El éxito relativo de los grupos en la construcción y el mantenimiento del apoyo decide cómo funciona y se desarrolla la universidad.

La democratización de la universidad está vinculada a mejorar la democracia en la sociedad (Boer et al., 1999; Habermas, 1987). La democracia interna y la autonomía externa se justifican por principios y preocupaciones. La codecisión en el trabajo es mejor que las antiguas jerarquías: se supone que conceder más poder al profesorado joven y reducir la soberanía de los profesores superiores mejora la competencia académica de la universidad; atribuir de más competencias al personal administrativo y técnico se justifica por sus contribuciones al desempeño de la universidad; la influencia de los estudiantes está relacionado tanto con el impacto significativo que tienen las universidades en sus vidas como con la *realpolitik*, la capacidad de los estudiantes de causar dificultades para el funcionamiento de las universidades y las sociedades. El mecanismo básico del cambio universitario es la negociación interna y el cambio de coaliciones (Olsen, 2005).

### **La Universidad como empresa de servicios de mercado**

La universidad, además, puede ser percibida como una empresa de servicios que opera en mercados regionales o mundiales (Marginson y Considine, 2000). La investigación y la educación superior son mercancías, paquetes de bienes que se venden en un mercado libre. Bajo este marco interpretativo, la competencia por el rendimiento universitario es la clave del desarrollo.

Los estudiantes, el profesorado, los donantes y las comunidades seleccionan aquellas universidades que mejor cumplen sus preferencias. La información y el conocimiento son recursos estratégicos para la competitividad y la supervivencia, no un bien público. La universidad proporciona cualquier investigación y enseñanza que pueda venderse con fines de lucro. La cantidad, calidad y precio se determinan en mercados de libre competencia (Cohen y March, 1974; Hayes y March, 1970).

Este modelo requiere una rápida adaptación a las oportunidades y limitaciones cambiantes, lo que requiere un liderazgo interno fuerte, unitario y profesional con responsabilidad para la universidad en su conjunto. La participación del gobierno está al alcance de todos. Existe una regulación e incentivos en lugar de dictados gubernamentales. Simultáneamente, la universidad depende más de “partes interesadas” (donantes, compradores, competidores y la sociedad en general), y los líderes universitarios son empresarios del mercado.

La autonomía del gobierno es una herramienta de gestión para cambiar las universidades bajo las nuevas ideas y técnicas de gestión de las empresas privadas (Amaral, Meek, et al., 2003; Felt, 2004; Marginson y Considine, 2000). Las culturas anteriores (colegial, disciplinaria y democrática) se consideran obstáculos para las decisiones oportunas y el buen desempeño. Los órganos rectores se reemplazan por una administración sólida y una organización interdisciplinaria. Hay líderes académicos designados y representación externa en las juntas directivas de la universidad. También hay acreditación externa y mecanismos para supervisar y evaluar la calidad y cantidad del desempeño universitario (Brennan y Shah, 2000).

Como parte de la mejora de los equilibrios fiscales, existe la apropiación de los derechos de propiedad intelectual y la presión para “patentar o perecer” en lugar de “publicar o perecer” (Amaral, Fulton, et al., 2003). En la visión de mercado, el cambio se rige por la selección competitiva y la supervivencia de los más aptos, es decir, aquellos que están en mejores condiciones y dispuestos a adaptarse a los imperativos e incentivos del entorno.

Estas cuatro visiones conforman culturas diferentes de entender las universidades. La experiencia demuestra que estas formas institucionales no son estáticas ni impermeables. Las universidades evolucionan y adoptan comportamientos propios de culturas distintas. Este equilibrio de modelos permite a las organizaciones adaptarse a los tiempos en un contrapeso que explora nuevas oportunidades y corrige inercias y peligros. La comprensión de esta realidad institucional deberá tenerse en cuenta a la hora de valorar la reputación universitaria.

### 2.1.4 Organización

Las organizaciones son estructuras sociales creadas por individuos para la búsqueda colaborativa de objetivos específicos (Scott y Davis, 2007). De hecho, todos vivimos en un mundo de organizaciones sociales, culturales, religiosas, empresariales y políticas, entre otras. Su estudio ha estado en el núcleo de las investigaciones sociales. Los intentos de comprender mejor las organizaciones, académicas o no, se han centrado en algunos aspectos comunes a todas ellas: personas, entorno, estrategia, procesos y estructuras (Hendrickson et al., 2012). Expondremos brevemente cada uno de estos cinco elementos.

En primer lugar, se sitúan las personas, que configuran el núcleo de la organización y se establecen en relación de distinto grado configurando grupos de interés en sus múltiples clasificaciones humanas y profesionales (Barnard, 1973). El segundo aspecto es el entorno. No hay ninguna organización autosuficiente que pueda sobrevivir sin el contexto en el que vive y se relaciona. Se compone de grupos de interés, mercados y contextos con los que la organización interactúa y lleva a cabo sus fines (Scott y Davis, 2007). El tercer elemento es la estrategia y los objetivos, que determinan aquello que la organización se propone y cómo procede para alcanzarlo (Perrow, 1970). El cuarto elemento para diseñar la estrategia y alcanzar los objetivos son los procesos y la tecnología: el trabajo describe las tareas que la organización necesita para alcanzar los objetivos fijados; y la tecnología es el proceso que convierte los *inputs* (insumos) en *outputs* (producción) (Scott y Davis, 2007). Por último, el quinto elemento se identifica con las estructuras que podemos dividir en dos: formales, que se diseñan en cuadros y roles orga-

nizacionales; e informales, que incluyen la cultura, el clima, las redes y las formas no oficiales de expresión organizacional (Hendrickson et al., 2012).

Los expertos encuentran notables diferencias entre las universidades y el resto de instituciones. El estudio de las organizaciones universitarias comenzó en la década de 1960 y desde entonces se ha desarrollado con amplitud. Peterson (1974) encontró menos de 200 artículos sobre este tema publicados hasta comienzos de la década de los setenta. Desde entonces, se cuentan por cientos los libros, capítulos y artículos dedicados a las universidades (Reale y Primeri, 2015). No hay, por tanto, un único modelo de organización universitaria entre la literatura científica. No obstante, predominan dos teorías sobre las instituciones de educación superior: la teoría de las organizaciones anárquicas y la teoría de los sistemas débilmente integrados.

Desde los primeros estudios de Cohen, March y Olsen en 1972, las universidades se definen como organizaciones anárquicas con tres características comunes: 1) un propósito diluido y unos objetivos ambiguos, debido a las múltiples funciones y al alto grado de autonomía profesional (rectorado, facultades, departamentos); 2) unos procesos de toma de decisión poco claros debido a que su naturaleza es distinta en función de los problemas que deben resolverse, los individuos implicados y las soluciones disponibles; y 3) una participación en la toma de decisión muy fluida, debido a la amplia rotación en los puestos de gobierno (Cohen et al., 1972; March y Olsen, 1984; Peterson, 1974; Powers y Scholss, 2017).

La teoría de los sistemas débilmente integrados o de escasa colaboración ahonda también en el paradigma de la diversidad en el seno de las organizaciones académicas (Peters, 2002). La integración es el grado de alineamiento entre las diferentes unidades que componen una organización (Bastedo, 2012; Glassman, 1973). En el caso de las universidades, las unidades académicas (departamentos y facultades) tienen un grado de integración más débil e infrecuente que las unidades de apoyo y gestión. Con frecuencia, el ámbito académico es una constelación de departamentos no alineados, con mínima interacción entre ellos, en ocasiones dirigidos separadamente e incluso con objetivos en abierta competencia (Bastedo, 2012; Weick, 1976). Como ejemplo, puede darse el caso de que el profesorado de una facultad quisiera mejorar su posición en los rankings aumentando su selectividad y reduciendo el número de alumnos matriculados, mientras que el profesorado de otra facultad podría querer aumentar sus ingresos por producción mediante el crecimiento del número de estudiantes en sus programas.

Este modelo “caótico” de toma de decisiones — “*garbage can model*”, como lo llegó a describir Brainard Guy Peters (2002, pp. 6-8)— significa una pérdida del sentido de autoridad y jerarquía cuando las decisiones se toman por pura “fuga o supervisión” (Cohen et al., 1972, p. 3) cuando no en limitada racionalidad (Simon, 2000, p. 32).

Más allá de los diferentes sistemas o teorías sobre las universidades como organizaciones académicas, los expertos coinciden en caracterizar a las universidades con cinco rasgos comunes: ambigüedad de objetivos, misión de servicio, profesionalismo, autonomía académica y vulnerabilidad del entorno (Baldrige et al., 1978). Estas características están especialmente presentes en las universidades públicas y privadas sin ánimo de lucro, aunque en



diferente intensidad según el país, la cultura o el modelo económico de la universidad (Bleiklie y Kogan, 2007; Powers y Scholss, 2017).

### **Ambigüedad en los objetivos**

Mientras que las organizaciones burocráticas se caracterizan por operar con un alto grado de racionalidad, las instituciones académicas poseen una gran ambigüedad en sus objetivos. Como vimos en los debates sobre su identidad, ¿las universidades existen para enseñar, investigar o transferir a la sociedad su conocimiento? ¿Qué objetivos debe atribuirse la universidad según sus empleados, estudiantes, alumni, empresas, comunidades locales...? La diversidad de expectativas de los *stakeholders* provoca el síndrome de “serlo todo para todos”, con el riesgo de perder claridad en su misión y distraerse en objetivos secundarios (Baldrige et al., 1978, p. 36).

### **Misión de servicio**

Las universidades están orientadas al servicio y a la transformación social. Sirven a estudiantes y familias, gobiernos, empresas, fundaciones, comunidades locales, antiguos alumnos y donantes. Esta orientación hace que las organizaciones se sientan empujadas en múltiples direcciones a confeccionar complejos sistemas de prestación de servicios en docencia e investigación. Las universidades buscan atender el conjunto de demandas del ciclo de vida del estudiante: ponen en marcha productos y servicios para los estudiantes de grado y posgrado, y promocionan nuevos programas docentes para la formación *sine die* de sus egresados; *lifelong learning* y sistemas de docencia *on line* (van der Zwaan, 2017).

### **Profesionalismo**

La cualificación profesional es la característica distintiva de las organizaciones universitarias por cuatro motivos: por el valor de la autonomía académica, la tendencia a una lealtad dividida entre la disciplina del saber y la institución para la que se trabaja, la permanente tensión entre los valores profesionales y la cultura burocrática y las expectativas de los académicos por ser evaluados por sus pares (Bleiklie y Kogan, 2007; Powers y Scholss, 2017). Se desprende una fricción entre el formalismo burocrático de la esfera administrativa y los valores del profesionalismo del ámbito académico. “Todos los estudios han concluido que los valores profesionales-académicos y los valores formales de gestión son incompatibles. Cuanto más profesionalizada sea la fuerza laboral, más probable será que la formalización conduzca a conflictos” (Baldrige et al., 1978, p. 54).

### **Vulnerabilidad del entorno**

La universidad nunca ha sido una institución libre de presiones externas. Antiguamente, reyes, cabildos y gremios ejercían su influencia sobre el rumbo de la universidad; hoy en día, ejercen la presión gobiernos, agencias públicas, empresas y otros colectivos como los antiguos alumnos, las comunidades locales o los medios de comunicación. La vulnerabilidad al entorno está correlacionada con el grado de dependencia de la organización respecto a los recursos externos (Bastedo, 2012; Costa, 2021; Hall, 1977).

“Cuando las organizaciones profesionales están bien protegidas de la presión del entorno, los valores, las normas y formas de trabajo juegan un papel dominante en la formación del carácter de la institución. Por el contrario, cuando la presión externa es ejercida con intensidad, entonces la autonomía académica se ve seriamente dañada” (Riley y Baldrige, 1977).

En resumen, el diseño de las universidades se asemeja a una organización de estructuras colectivas, con culturas y “formas específicas” (Musselin, 2007) y “formas incompletas” (Brunsson y Sahlin-Anderson, 2000). Este estilo peculiar va a tener un influjo crítico en la propia naturaleza de la gobernación universitaria, así como en los diferentes modelos de dirección implementados en los últimos años.

### **2.1.5 Gobierno**

El gobierno universitario se refiere al modo en que los centros académicos están dirigidos y operan internamente (Harvey, 2004). El gobierno explica la jerarquía y la organización en los procesos de toma de decisiones (Gayle et al., 2003). Atiende al modo en el que el control colectivo se ejerce para alcanzar los objetivos institucionales (J. Mora y Viera, 2007). Es un método de dirección por el cual se toman decisiones, distribuyen la autoridad, crean consensos, resuelven conflictos y obtienen legitimidad a través de su misión y relación con el entorno (Meléndez, Solís y Gómez, 2010).

Durante las últimas décadas se ha producido una profunda transformación en las formas de gobierno universitario (Huisman et al., 2015). Estos cambios son generalizados en los países occidentales, especialmente a partir de 1970. En este epígrafe estudiaremos los diferentes modelos de gobierno universitario, las actuales formas más implantadas, sus causas y sus rasgos dominantes. Entre el gran número de modelos de gobierno público posteriores a la Segunda Guerra Mundial, los expertos distinguen dos formas conceptualmente diferentes: el modelo de planificación y control racional, y el modelo de autorregulación (van Vught, 1988, 1995; van Vught y Boer, 2015).

El modelo de planificación y control racional es aquel sistema de gobierno ejercido por una autoridad estatal, que centraliza la toma de decisiones, controla las operaciones, sigue una planificación y unos objetivos establecidos por el Estado y la comunidad académica. Este sistema centralizado ha generado cuerpos homogéneos en el seno de las universidades y una limitada autonomía de dirección, con escasa implicación de otros agentes como los académicos, empleados, estudiantes y actores del mercado. El patrón ha predominado en las universidades de Europa continental durante años (van Vught, 1995).

El modelo de autorregulación es aquel sistema de gobierno ejercido por académicos y gestores universitarios, con la supervisión del Estado en una suerte de dirección a distancia. Enfatiza las capacidades auto-regulatorias y descentraliza las unidades de decisión (Hendrickson et al., 2012). El rol del Estado se limita a ser un árbitro que marca las reglas del juego y deja libre acción a los nuevos actores. Este sistema tiene su origen en Estados Unidos y en las universidades de influencia anglosajona (Powers y Scholss, 2017). En estos países las organizaciones son corporaciones colegiadas, responsables de sus propias decisiones, y con

amplia autonomía en la configuración de su currículum académico, la contratación del profesorado y las admisiones estudiantiles. A diferencia del modelo de control estatal, el consejo de administración orienta las estrategias universitarias (Bastedo, 2012).

En fechas recientes se observa un equilibrio entre ambos modelos. El sistema autorregulador se ha desplazado hacia fórmulas de mayor autoridad estatal mediante la implementación de indicadores de rendimiento y evaluación, mientras que el sistema de control estatal en los países europeos ha dejado paso a fórmulas evaluativas en detrimento de su antiguo control directivo (Dill, 1992).

El movimiento se debe al cambio de posición que los gobiernos occidentales adoptaron en la segunda mitad del siglo XX respecto a su relación con los actores económicos, sociales y políticos. El periodo de posguerra en Europa significó una gran estabilidad en la relación entre los gobiernos y el sector de la educación superior. Los estados adoptaron una posición dominante en el control de las instituciones del sector público, incluidas las universidades, con el objetivo de apoyar la expansión económica del continente y el incremento de la demanda social por una formación superior. Las universidades recibieron importantes sumas de inversión pública, a cambio de un debilitamiento de su autonomía institucional (van Vught, 1988).

La naturaleza de la administración pública entró en cuestión en los años 70 del pasado siglo. Los cambios en la gestión introducidos por el *New Public Management* tuvieron también su correlación con nuevas formas de gobierno. La teoría del *Network Governance* reformó los fundamentos teóricos del Estado. La nueva corriente, de ideología neoliberal, abogaba por una dirección estatal basada en contratos, alianzas y acuerdos con los diferentes agentes económicos y sociales en detrimento de relaciones jerárquicas y control social (Ferlie et al., 2008).

En el sector universitario, el *Network Governance* introdujo nuevas políticas de autoridad distribuida que movieron la universidad hacia un modelo de dirección estratégica, orientado al mercado y a los sectores sociales. Este sistema, denominado *entrepreneurial university model* (R. Barnett, 2011), se caracteriza por tres rasgos dominantes: a) un estilo de gestión empresarial enfocado a resultados, con estructuras eficientes y ordenadas (Neave y van Vught, 1991); b) una organización orientada a todos los *stakeholders* (*stakeholder organization*) (Bleiklie y Kogan, 2007); c) y por último, una gobernanza con los mecanismos para promover la autonomía, transparencia y rendición de cuentas (van Vught y Boer, 2015). Abordamos estos rasgos por su relevancia con la reputación universitaria.

### Mejora de los sistemas de gestión

La gran mayoría de los sistemas universitarios ha experimentado en los últimos años un cambio en su relación con el Estado. Neave y Van Vught (1991) describen esta relación como una combinación de “estrategias de autorregulación interrelacionadas con planificación y control racional”. La introducción de la economía de mercado en el sector público ha implicado modificaciones en la acción de los gobiernos: aplican incentivos e indicadores de rendimiento, vinculados a financiación pública, en lugar de las antiguas herramientas de planificación y

control centralizadas (Reale y Seeber, 2013; Whitley y Gläser, 2007). Estos cambios han supuesto el refuerzo del liderazgo y del modo gerencial de gobernanza universitaria (Shattock, 2015).

El Estado adopta un rol evaluativo, mientras que las universidades ejercen cambios en su gestión para adecuarse al estándar empresarial. Los autores observan que el desarrollo de herramientas de gestión reforzó la microgestión y el papel de la alta dirección. Se debilita el modelo de control y, en cambio, se refuerzan las “relaciones de gobernanza simétricas entre la administración central y las universidades individuales” (Paradeise et al., 2009).

### **Orientación a los *stakeholders***

La noción de *multiversity* va a tener una clara impronta en el modelo de gobierno universitario. Si durante decenios se proclamó una comunidad académica con modos de gobernanza compartida y autorregulatoria, ahora se observa desde una perspectiva diferente. Se subraya su multidiversidad y su fragmentada orientación hacia públicos dispares. Es lo que algunos llaman una *stakeholder organization* (Bleiklie y Kogan, 2007), cuyo modelo de gobierno adopta decisiones estratégicas para la resolución de necesidades de los diferentes públicos.

En ocasiones, estas formas de composición implican una mayor democratización mediante la participación del personal, los estudiantes y los grupos de interés locales, y al mismo tiempo una mayor concienciación de la responsabilidad hacia estos colectivos en la difusión de información, transparencia y rendición de cuentas de la propia universidad (Ramírez y Tejada, 2018).

Este movimiento tendrá también consecuencias paradójicas para la autonomía académica. Hemos indicado que las universidades ganan autonomía de gestión pero esta libertad tiene nuevos límites: los intereses de los grupos de interés, el gobierno es menos representativo de los académicos y las decisiones se extienden en múltiples y diferentes niveles: gobiernos, agencias, consejos, universidades... (Whitley, 2012). La gobernanza multinivel (Bache y Flinders, 2004) y el proceso de integración europea (Hooghe y Marks, 2001) son algunos ejemplos de la nueva realidad.

### **Formas de gobierno corporativo**

Los países anglosajones, de mayor tradición en sistemas autorregulatorios, han experimentado un cambio en su modelo de gobierno corporativo. Tradicionalmente, la dirección de las universidades americanas y anglosajonas pivotaba en torno a un gobierno colegial, entre académicos y profesionales. Ampliamente aceptado, este sistema aseguraba el equilibrio en la deliberación de las decisiones de una comunidad compleja en su composición y expectativas, y de difícil comprensión para las personas ajenas a la institución universitaria. Los acuerdos y las fórmulas de consenso político eran las formas naturales de decisión (Birnbaum, 1988; Kerr, 1970; Mortimer y McConnell, 1978).

Esta dualidad organizativa (estructura académica y estructura administrativa) ha ido dejando paso a un modelo expansivo del área administrativa o de gestión, hasta el punto de que algunas instituciones se comportan como ciudades dentro de un “macrocomplejo de

ciudades” (Hendrickson et al., 2012). Tienen cada vez más relación con diferentes grupos de interés: gobiernos, agencias, empresas, comunidades locales, etc... y encuentran dificultades a la hora de tomar decisiones rápidas y adaptarse a las necesidades del entorno, especialmente en momentos de crisis económica. Esta es una de las causas por las que a comienzos de la década de 1990 en Estados Unidos un grupo de expertos advirtió de los límites del gobierno compartido (colegial) y propuso nuevas formas de dirección con mayor orientación al gobierno corporativo de las empresas (Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 1996; Benjamin et al., 1993; J. R. Cole, 1994).

Este proceso de adaptación a formas de gobierno corporativo se ha producido en Europa de forma diferente y con un ritmo mucho más lento. En 2009 la Asociación de Universidades Europeas, en su informe *University Autonomy in Europe. Exploratory Study*, afirmó que las universidades más exitosas son aquellas organizadas con una Junta con mayoría de miembros externos que eligen al rector, un mayor financiamiento y subvenciones y más autonomía en asuntos académicos, recursos humanos, selección de alumnos y los cursos que ofrecen (Estermann y Nokkala, 2009).

En el caso de las universidades de titularidad privada, hay centros orientados a la investigación y centros especializados en docencia; instituciones sin ánimo de lucro y otras con ánimo de lucro; universidades de identidad secular y de identidad de inspiración religiosa. En cuanto a la gobernanza, ostentan sistemas similares a los modelos corporativos debido a la ausencia de financiación pública y a la necesidad de mantener la actividad académica en un régimen de libre mercado.

Las tendencias actuales siguen siendo desafiantes. La aparición de nuevos modos de gobierno no implica que los procesos de transformación hayan sido lineales o completados. Resaltan que el sector de educación superior es cada vez más complejo, con diferentes niveles y modos de dirección entrelazados con los múltiples grupos de interés (Reale y Primeri, 2015; van Vught y Boer, 2015).

En síntesis, este epígrafe ha descrito la identidad de la universidad, sus culturas, modelos organizativos y sistemas de la gobernanza. Todos estos elementos afectarán enormemente las percepciones de los grupos de interés y, por tanto, la reputación de las instituciones de educación superior. Como veremos en el siguiente capítulo, los debates sobre la reputación universitaria se verán influidos por aspectos como la transparencia y rendición de cuentas, la contribución al entorno, la relación con los grupos de interés o la evaluación por resultados.

## 2.2 Entorno

Este epígrafe tiene como objetivo explorar el entorno de las universidades. Entendemos el entorno como el contexto político, económico y social que afecta a una institución en una doble dimensión (Vilalta, 2020): por un lado, a su organización interna y su dinamismo institucional (Maassen y Olsen, 2007); y por otro lado, a su relación con los grupos de interés con los que comparten un mismo espacio común (Freeman, 2010). A continuación, se describen los principales factores de contexto político, económico y social, acaecidos en el escenario universitario desde la Segunda Guerra Mundial hasta nuestros días.

### 2.2.1 Contexto político

El factor más significativo desde el conflicto bélico hasta la actualidad ha sido el cambio de las políticas públicas. En la década de los setenta y ochenta del siglo XX, en los países europeos y especialmente en el Reino Unido, emergió con fuerza el *New Public Management* en la gestión de las instituciones públicas, que tuvo como principal objetivo buscar la responsabilidad de la gestión y una mayor orientación a resultados (Reale y Primeri, 2015).

El concepto de una gestión basada en la eficiencia sustituyó a las antiguas formas de administración. Se introdujeron herramientas y mecanismos para orientar las instituciones del Estado en tres direcciones: atender las necesidades del mercado en lugar de la planificación estatal; un mayor énfasis en el rendimiento mediante fórmulas de evaluación y mejora; y una creciente inclinación por implementar modelos de gestión empresarial que suponen a largo plazo un progresivo abandono de los sistemas de gobierno colegial (Osborne, 2006; Ostrom y Ostrom, 1971).

Los cambios en la gestión pública acompañaron también a las reformas en los sistemas de gobierno. Las teorías del *Network Governance* introdujeron una nueva lógica de dirección que sustituía los sistemas verticales y jerárquicos por fórmulas más horizontales de colaboración mediante alianzas, contratos y acuerdos entre organizaciones. Como veremos más adelante, estos modelos se implementaron también en las instituciones de educación superior con consecuencias en sus formas de gobierno (Ferlie et al., 2008).

En tiempos recientes se han producido también en Europa cambios en el ordenamiento jurídico con significativas consecuencias en el desarrollo de las instituciones de educación superior. El proceso de convergencia europea introdujo un proceso de reforma de las universidades europeas. La denominada Declaración de Bolonia (1999) pretendió ser la adaptación a una sociedad caracterizada por una estructura económica y social, en la que el conocimiento sustituye al trabajo, a las materias primas y al capital como fuente principal de productividad, crecimiento e igualdad social (De Pablos Pons, 2005).

La Unión Europea otorgó un papel relevante a las universidades en el desarrollo de la sociedad del conocimiento y, al mismo tiempo, contempló la necesidad de que éstas promuevan numerosos cambios en múltiples direcciones. Estos cambios profundos afectaron a las metodologías docentes, a la estructura de las enseñanzas, a la homologación de los títulos, a la garantía de los procesos de aprendizaje, a la movilidad de los estudiantes y a la coordinación del profesorado (De Pablos Pons, 2005).

Los nuevos principios buscaron conseguir un espacio común y homogéneo de educación superior en Europa. La reforma, que afectó a casi cincuenta países, pretendió que la universidad del siglo XXI respondiera, de una manera eficaz, a las necesidades generadas por una sociedad postindustrial, globalizada y tecnológica.

En síntesis, este nuevo marco de dimensiones jurídicas, políticas y educativas obligó a las universidades a introducir cambios en su comportamiento organizacional. Las universidades favorecieron cambios en la gestión para buscar mejores índices de rendimiento, aplicar criterios de orientación a resultados y alentar una mayor responsabilidad. Modificaron sus formas de gobierno mediante la incorporación de fórmulas horizontales de cooperación y

alianzas. Activaron políticas encaminadas a atraer talento entre el personal docente, investigador y estudiantes aprovechando la apertura de un espacio común.

En definitiva, la irrupción de los factores señalados fortaleció los vínculos entre la universidad, su entorno y los grupos de interés. Como veremos en el próximo capítulo —aquí sólo se deja apuntada la idea— la acumulación de factores de cambio favoreció el surgimiento de nuevas tendencias sociales como la transparencia, la legitimidad, la colaboración y la confianza. Como se ve, estos conceptos tendrán un rol significativo en el marco conceptual de la reputación universitaria.

### 2.2.2 Contexto económico

Las organizaciones de educación superior experimentaron también complejas transformaciones económicas como la privatización del sector, la caída de la financiación pública, el incremento del coste compartido, la variación económica y ocupacional, y, como consecuencia de algunos de estos cambios, la irrupción de protestas de corte social y estudiantil.

Estas alteraciones provocaron cambios de hondo impacto en las instituciones de educación superior. La estabilidad institucional y los valores de la educación de élite de los primeros años posteriores a la Segunda Guerra Mundial dieron paso a las oportunidades y los desafíos de la masificación y la privatización, que se fortalecieron con la consolidación del neoliberalismo como ideología global de la década de 1980.

Tabla 5  
**Representación de universidades privadas en el mundo, durante el periodo 1945-2015**  
En porcentaje

	1944	1959	1969	1979	1989	1999	2009	2015
Mundo	38.78	38.82	40.60	41.04	44.93	51.34	55.63	57.47
Asia	43.26	41.65	46.19	45.68	50.28	43.39	56.00	56.70
Europa	7.98	8.39	9.21	9.01	11.07	25.90	31.41	33.47
Norte América	63.72	63.47	61.18	60.69	62.41	64.92	64.03	65.99
América Latina y Caribe	40.82	48.31	56.13	62.47	66.20	73.82	79.33	79.64
África	22.58	25.00	20.59	19.05	25.11	43.24	58.56	59.27
Oceanía	17.39	24.24	19.30	21.13	30.53	33.33	36.21	44.29

Fuente: Datos extraídos de Worldwide Database of Higher Education Institutions (<http://www.whed.net/home.php>).

En 1944, la mayoría de las instituciones de educación superior del mundo eran públicas (Zezeza, 2016). En ese año, había 2.267 universidades públicas y 1.436 privadas. En 2015, las cifras cambian por completo, ya que había muchas más instituciones privadas (10.810) que públicas (8.000). La Tabla 5 muestra el auge de las instituciones privadas de 1945 a 2015 en

diferentes regiones del mundo. A nivel mundial, el número de instituciones privadas creció 7.5 veces, lo que representa una tasa de crecimiento anual promedio de 9.19%. Esto fue mucho más rápido que la tasa de incremento de las instituciones públicas, que fue del 252.89% en total, lo que se tradujo en una tasa de aumento anual promedio de 3.56%.

Las regulaciones del sector han provocado que la financiación pública represente un porcentaje menor de los ingresos totales. La tabla 6 recoge los datos del gasto público en educación superior en los 35 países que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) desde 1995 hasta 2016, según la información pública de sus bases de datos oficiales (OCDE, 2020). Aunque no hay registros en todos los países ni en todos los años, se observa un debilitamiento de la financiación pública en casi todos los países. A pesar de que sólo se disponen datos desde 1995, cabe mencionar que el deterioro de la financiación pública se remonta a la década de los 70 y 80 según las regiones (Zezeza, 2016).

Al tiempo que se producía esta situación, aumentaban las instituciones de titularidad no estatal. La diversificación de la oferta y la demanda de educación superior ha motivado que los estados adapten sus sistemas de financiación. La modificación del sistema financiador ha provocado que las universidades, de forma progresiva, busquen otras alternativas económicas como la captación de fondos, los acuerdos con empresas y la búsqueda de donantes (van der Zwaan, 2017).

Efectivamente, son frecuentes las cooperaciones científicas más abiertas, con concurso de empresas y universidades en proyectos de investigación para fortalecer el poder competitivo de las corporaciones. Los mundos, antes separados de la investigación académica e industrial, se entrelazan cada vez más en fructíferas cooperaciones de investigación aplicada (Wissema, 2009).

Como resultado, la competitividad en el sector se ha hecho más intensa. Las universidades han introducido nuevas políticas para competir por los mejores estudiantes, captar a los profesores e investigadores más idóneos y financiar sus proyectos de investigación en convocatorias de concurso público o en acuerdos comerciales con empresas e instituciones (Davidson, 2017; Hemsley-Brown, Jane; Oplatka, 2006; Lacroix et al., 2015; Rindova y Fombrun, 1999; van Vught, 2008).

En muchas partes del mundo se ha agudizado el debate sobre la autonomía de la investigación universitaria. Cómo gobernar y gestionar una institución universitaria para hacerla merecedora de nuevas oportunidades de financiación, sin perder su libertad ni adulterar su identidad, se ha convertido en uno de los principales desafíos para los líderes del gobierno universitario (van der Zwaan, 2017).

El fin de la segunda guerra mundial supuso también el paso de una sociedad industrial a una sociedad postindustrial. El desarrollo tecnológico, la especialización en las profesiones y las nuevas formas de producción a gran escala cambiaron para siempre el sistema económico que había caracterizado a buena parte del siglo XIX y XX. Las universidades no han sido ajenas a la mutación de la sociedad postindustrial. Sobre ellas se ha ejercido la presión de dar una respuesta adecuada a las nuevas necesidades profesionales del mercado laboral. La Universidad ha fortalecido su rol de capacitador profesional ante el surgimiento de múltiples funciones y demandas (Kosslyn et al., 2018).



**Tabla 6**  
**Financiación pública de la educación superior en los países de la OCDE**  
 Por años y en porcentaje

	1995	2000	2005	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Australia		49,87	45,41	44,94	45,42	46,47	45,62	44,94	42,49	38,76	37,82	
Austria								95,14	94,60	94,43	93,76	
Bélgica			88,73	87,92	87,91	87,71	87,49	87,15	87,18	85,68	83,01	
Canadá	56,55	61,01	55,05	62,88	56,56	57,37	54,68	52,10	49,33	48,30	49,05	
Suiza												
Chile	25,11	19,47	15,46	14,42	14,63	23,41	22,10	24,19	34,55	37,50	35,66	32,43
R. Checa	71,55	85,43	81,2	79,11	79,91	78,82	81,06	67,99	64,73	63,82	65,38	
Alemania			85,47	85,09		84,64	85,14	84,13	83,72	84,13	82,72	
Dinamarca	99,40	97,61	96,70	95,53	95,42	94,99	94,54		90,29	92,35		
España	74,37	74,41	77,90	78,86	79,08	78,22	77,46	71,93	68,26	67,48	66,39	
Estonia			69,88	78,82	80,17	75,41	80,36	58,43	60,89	76,35	70,94	
Finlandia	97,75	97,23	96,13	95,42	95,77	95,94	95,88	96,18	96,07	96,48	93,05	
Francia			82,77	80,56	82,15	80,81	79,60	78,50	77,55	77,25	77,83	
G. Bretaña								54,86	55,19	26,82	24,99	
Grecia	100	99,73	96,69					82,63	4,46	72,79	73,33	
Hungría	80,25	76,67	78,46					54,43	61,18	69,67	62,94	
Irlanda	69,70	79,15	83,98	82,55	83,78	81,24	80,46	83,58	77,73	4,27	73,61	
Islandia		91,77	90,53	92,16	92,00	91,17	90,59	85,31	86,84	89,11	89,30	
Israel	59,21	60,05	53,06	51,32	58,16	54,22	48,99	53,11	51,49	51,96	58,38	
Italia	82,92	77,53	73,16	70,65	68,57	67,60	66,47	64,19	65,01	63,24	61,71	
Japón	35,08	38,47	33,70	33,29	35,26	34,35	34,46	34,28	35,24	34,09	32,41	
Corea		23,30	24,29	22,29	26,08	27,42	27,19	29,48	32,66	34,33	36,13	
Lituania			63,12	65,45	62,5	66,66	71,93	72,96	72,67	74,34	71,76	
Luxemburgo								92,51	95,87	93,34	92,39	
Letonia	77,38	56,00	53,8	60,25	55,16	51,99	58,23	59,86	61,73	73,42	72,61	
México	77,38	79,39	68,97	70,13	68,68	69,88	67,06	69,69	67,78	71,18	70,86	
Holanda	77,40	74,05	71,75	69,82	69,53	70,05	69,01	68,64	68,23	67,73	67,53	
Noruega	93,71	96,3		96,89	96,09	96,00	95,89	96,12	96,04	96,28	95,97	
N. Zelanda								52,38	51,90	51,03	51,59	
Polonia	100	66,57	73,98	70,57	69,02	69,24	72,76	74,43	77,85	78,71	79,10	
Portugal	96,50	92,47	68,11	62,08	70,93	68,99	68,55	49,88	52,97	56,74	58,12	
Eslovaquia	95,39	91,24	77,35	73,06	70,04	70,19	76,89	72,46	73,95	75,53	78,73	
Eslovenia			76,52	83,80	85,06	84,67	85,18	83,26	83,81	82,59	83,32	
Suecia	93,56	88,87	85,19	85,64	86,23	87,04	85,91	85,63	85,81	85,24	84,74	
Turquía	96,28	95,42					80,43	74,42	76,05	75,29	74,76	
E. Unidos	38,64	43,74	41,96	41,32	40,64	39,98	39,08	37,80	36,32	34,74	35,20	

Fuente: OCDE, 2020.

En síntesis, los cambios del contexto económico han dado lugar a un panorama más homogéneo con amplia presencia de universidades de titularidad pública y privada, más competitivo por atraer talento e inversión y, en definitiva, más abierto a nuevas fórmulas de financiación alternativas. En este contexto global, han emprendido estrategias de diferenciación institucional, por su efecto tractor, para consolidar la marca universitaria y el cultivo de la reputación entre sus principales grupos de interés (Alessandri et al., 2006).

### 2.2.3 Contexto social

El factor de cambio social más relevante ha sido la globalización, entendido como el proceso de integración de una dimensión internacional e intercultural en el propósito, funciones, servicio y actividad de la educación superior (Knight, 2013). Las universidades operan hoy en entornos mucho más globales. Con la mejora de las comunicaciones, en un contexto cada vez más abierto y dinámico, las oportunidades para trabajar en el extranjero se multiplican. El personal docente e investigador pueden desarrollar sus carreras académicas en diferentes países. Los contratos de investigación también cruzan fronteras con mayor facilidad que antes.

La irrupción de los rankings en el panorama universitario, en la década de los ochenta del siglo XX, ha contribuido a reforzar el carácter competitivo y global de las universidades. La discusión sobre su metodología (Bastedo y Bowman, 2009; Bowman et al., 2008; Collins y Park, 2016) y los efectos sobre el sector (Bowman y Bastedo, 2011; van Vught, 2008), lejos de oscurecer su influencia, la han aumentado hasta el extremo de haberse convertido en el espejo donde comparan el rendimiento universitario amplios grupos sociales como candidatos estudiantiles, profesionales de la investigación y la docencia, empleadores y gobiernos... (Pérez-Díaz y Rodríguez, 2015). Empujadas por la fuerza de las clasificaciones, las universidades diseñan estrategias competitivas de excelencia académica para diferenciarse en escenarios de tipo regional, nacional e internacional (Davidson, 2017).

Una de las causas de la globalización es la disrupción tecnológica producida en la segunda mitad del siglo XX. Las tecnologías de la información han transformado casi todos los ámbitos, desde los sectores productivos hasta la cultura y las relaciones interpersonales. La educación superior no ha sido una excepción. La tecnología ha cambiado radicalmente los procesos de enseñanza e investigación, y las colaboraciones entre la industria y la academia. Actualmente, se imparten conferencias virtuales, cursos híbridos y cursos en línea abiertos y masivos (MOOC por sus siglas en inglés). La inteligencia artificial y el *big data* han acelerado la investigación en el campo de las ciencias experimentales y de la salud. La revolución digital ha elevado las oportunidades de nuevo conocimiento y las esperanzas de la educación a distancia y, al mismo tiempo, la preocupación por la educación tecnificada y el futuro de las instituciones presenciales (Zezeza, 2016). La reciente crisis mundial del Covid-19 ha agudizado más el impacto tecnológico en la docencia universitaria y el aprendizaje, como reflejan los últimos estudios publicados (HolonIQ, 2021).

En un contexto de hiperconectividad, acontecimientos como la crisis económica de 2008, el protagonismo político y económico de nuevas potencias mundiales, la pandemia del coronavirus y la guerra de Rusia contra Ucrania son interpretados por algunos como una

involución en la tendencia globalizadora del planeta (Hernández, 2022). De momento se desconoce sus efectos en la internacionalización de la educación superior.

Junto a la globalización, el segundo factor social más relevante es el paso de una universidad de élite a una universidad generalista. El panorama demográfico ha cambiado notablemente a nivel mundial y ha crecido paralelo al número de universidades como se ha comprobado en el epígrafe 2.1.1. Según el Instituto de Estadística de la UNESCO, en 1970 había 32,6 millones de estudiantes matriculados en universidades en comparación con 99,9 millones en 2000, lo que representa un aumento del 206% durante este período (Calderon, 2018).

Aunque hay indicios de desaceleración a nivel mundial (en parte influenciado por la disminución de la población juvenil y tasas de fertilidad más bajas), se estima que en 2030 habrá 377.4 millones de estudiantes; 471.4 millones en 2035; y 594.1 millones en 2040. La tendencia representará un aumento del 281% desde 2000 hasta 2030 (Calderon, 2018).

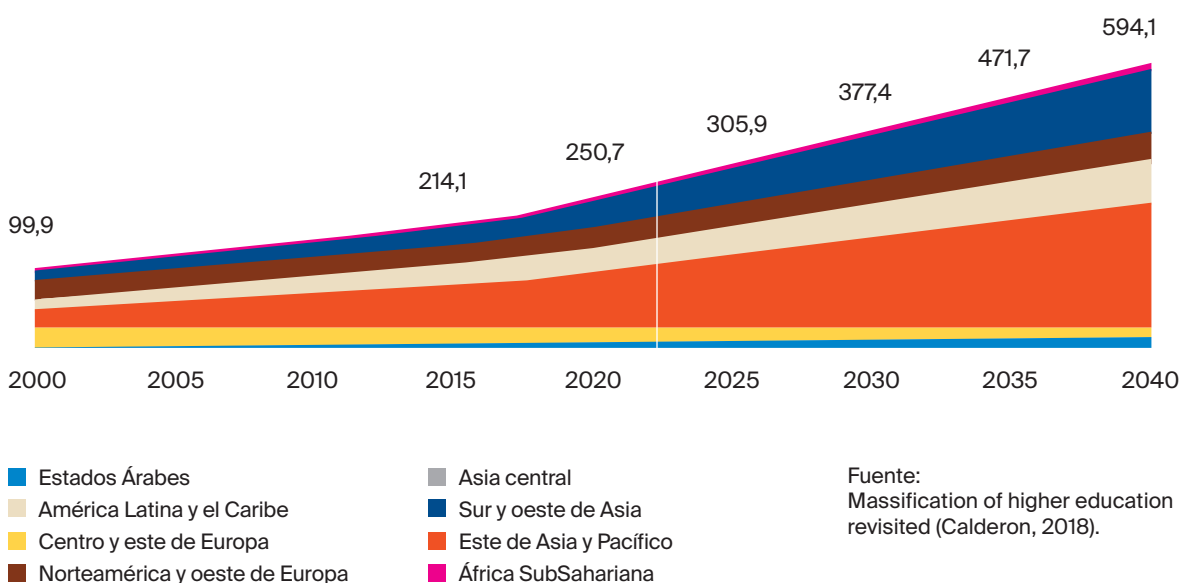
Como se puede ver en la Gráfica 2, el incremento de las matriculaciones no será igual en todos los territorios. Mientras que América, Europa y en menor medida África, tendrán un alza constante y equilibrada, los países asiáticos vivirán un gran subida.

En los países con economías más avanzadas el porcentaje de matriculaciones alcanza el 70% sobre el total de la población en edad comprendida entre 18 y 25 años, muy por encima del 15% que caracterizaba al sistema universitario unas pocas décadas antes (Gibbon et al., 2014). El auge de la educación terciaria despertó entre amplias capas de la sociedad la conciencia de una clase media protagonista del cambio cultural, social y político (Pérez-Díaz y Rodríguez, 2001).

Gráfica 2

**Evolución de la matriculación universitaria por años y regiones**

Volumen a lo largo del mes, en miles



El cambio social ocurrido en las sociedades occidentales en el siglo XX constituye un tercer factor decisivo y con hondas consecuencias en la educación superior. Las sociedades se vuelven más utilitaristas y adquieren un conocimiento muy especializado. La eficiencia se impone como criterio de decisión. Los años sesenta y setenta del pasado siglo despiertan una conciencia que recorrerá la mayor parte de los campus universitarios reclamando una mayor implicación universitaria en los problemas políticos y sociales (H. H. Gray, 2012).

En este contexto social, la Universidad se debate en el dilema de la distancia o el compromiso: ser un lugar de aprendizaje donde se cultiva el saber o abrirse al conocimiento práctico y a la formación utilitarista (Pérez-Díaz, 2010). Los debates universitarios del siglo XX, especialmente en Estados Unidos en torno al *core curriculum*, entre los partidarios de la educación liberal (general) y aquellos más posibilistas por una universidad profesionalizante, han reflejado de forma extraordinaria el nuevo rumbo de navegación de la sociedad contemporánea (Bell, 1966).

En síntesis, en los últimos setenta años, el entorno social se ha caracterizado por un proceso de globalización, que ha motivado una gran movilidad internacional de la población universitaria. Esta circunstancia ha activado dinámicas de competitividad entre los centros que, a su vez, han experimentado una aguda transformación tecnológica en sus funciones primordiales, procesos y formas de gestión. La masificación de las aulas, iniciada en la segunda mitad del siglo XX, ha generado una conciencia de intervención en el transcurso histórico otorgando a las universidades un papel central en el progreso económico y social de los países. Estos cambios en el contexto social dan lugar a un modelo universitario mucho más sensible con el entorno que, como veremos, será determinante para la reputación universitaria.

#### **2.2.4 Los límites del entorno**

La indagación sobre el contexto plantea al investigador dos desafíos: el primero hace referencia a la autonomía de las universidades y el segundo se refiere a la posición que debe adoptar la universidad respecto al entorno. El primer reto interpela de la siguiente manera: ¿cuáles son los límites del entorno?, ¿hasta qué punto los factores de cambio del contexto político, económico y social influyen o determinan el comportamiento de una organización y la percepción por parte de sus públicos? Planteado de otro modo: ¿puede la universidad entenderse como una organización al margen de su entorno y dirigirse de forma autónoma sin atender a su influencia?

Como sostiene el estudioso de la educación superior Johan P. Olsen (2005), la idea de mercados influyentes o deterministas se apoya en el hecho de que la universidad nunca ha controlado completamente la dirección, el contenido y el ritmo de su desarrollo. Los procesos a gran escala, como las revoluciones industriales, democráticas y científicas, y el desarrollo de los Estado-nación han afectado fundamentalmente a las universidades. Prueba de ello es la posición privilegiada que la educación superior ha tenido en la consolidación de algunos estados europeos y especialmente en los Estados Unidos.

Olsen considera que la universidad ha sido influida, pero no determinada por sus entornos. Según su parecer, esto obligaría a considerar el impacto real de las reformas sobre los

programas específicos y las visiones de educación superior. La idea de que la organización y el gobierno universitarios pueden diseñarse y reformarse mediante una intervención deliberada es una suposición clave detrás de la cual reside la reciente promoción de un fuerte liderazgo universitario, la formulación de objetivos claros, consistentes y estables, y el desarrollo de estrategias a largo plazo para gestionar el cambio.

El segundo desafío se refiere a la posición que debe tomar la Universidad respecto a un contexto cada vez más exigente en cambios y reformas. En este sentido, Olsen (2005) se pregunta si debe la universidad centrarse únicamente en su misión, indiferente a las demandas sociales o, por el contrario, debe redefinir su propósito y adoptar formas de organización que le lleven a un mayor mimetismo. Esta es la pregunta que subyace a lo largo de la historia de la institución, que ha respondido con innumerables debates y propuestas.

El debate es amplio y no se ubica en el núcleo de esta investigación. Pero cabe mencionar la tesis de algunos autores por una concepción de identidad abierta que permita a la Universidad conducirse en su misión con un sentido dialógico con el entorno. De esta opinión son Robert M. Hendrickson, Jason E. Lane, James T. Harris y Richard H. Dorman cuando afirman que la dirección por misión no significa que la institución se desentienda del contexto: “Conocer y vivir la misión permite a la organización usar su propósito como una lente que ayuda a interpretar los cambios del entorno y conectar las aspiraciones de la universidad con las inquietudes del mundo” (Hendrickson et al., 2012, p. 12).

Como explicó Searle cuarenta años antes, el desafío es proteger el propósito fundamental, la identidad y la integridad de la Universidad y, simultáneamente, desarrollar y mantener la flexibilidad y la adaptación, incluido el posible cambio a largo plazo en las concepciones establecidas de lo que debe ser una buena universidad.

*“Se trata de saber distinguir entre demandas legítimas y reformas ilegítimas; y también diferenciar entre la defensa legítima de los valores y principios constitutivos y la defensa de los privilegios, los intereses propios y la pereza ordinaria. En resumen, tanto las propuestas de reforma como la resistencia al cambio deben justificarse dentro de una teoría válida de la Universidad como institución” (Searle, 1972, p. 38).*

En resumen, el entorno de la institución universitaria se ha visto afectado por numerosas tendencias de tipo político, jurídico, económico y social. Los movimientos han modelado los perfiles de la institución y su vinculación con sus principales grupos de interés. Los cambios han alimentado la conciencia de que aspectos como la legitimidad social, la transparencia, la confianza y la reputación son valores instituciones relevantes para la supervivencia y el devenir de la organización en el escenario mundial (Lewicka, 2022).

### **2.3 Los grupos de interés**

Las instituciones de educación superior interactúan con un elevado número de comunidades. Estas relaciones se producen en entornos locales, regionales, nacionales e internacionales, e incluso en ámbitos físicos y virtuales. La *multiversidad* (según la acepción de Kerr), en su frag-

mentación de públicos y propósitos, ha ocasionado la aparición de múltiples grupos de interés, de naturaleza distinta y, en ocasiones, con aspiraciones diferentes cuando no contradictorias.

Este epígrafe reflexiona sobre los grupos de interés universitarios que puedan afectar o se ven afectados por el logro de los objetivos de la organización. Según la teorización de Freeman (1984), la gestión estratégica en las organizaciones debería replantearse poniendo en perspectiva las diferentes y complejas demandas de los grupos de interés, para integrarlas, en la medida de lo posible, en la toma de decisiones a nivel directivo. Los investigadores de esta corriente abogan, así, por poner en el centro no sólo consideraciones de eficiencia y de tipo económico-financiero, sino otras variables de tipo social, relacional y cultural. Se trataría de una perspectiva de gestión estratégica multipolar que, a su juicio, tendría consecuencias en la ética de los negocios (Freeman et al., 2010).

### **2.3.1 Stakeholders universitarios**

La literatura académica identifica a los grupos de interés de una universidad según el criterio de las funciones básicas de la misión universitaria. El propósito docente, investigador y de servicio a la sociedad conformaría grupos de interés específicos con los que la universidad establece relaciones en distinto grado y vinculación. La Tabla 7 clasifica y ordena una amplia relación de colectivos, entre los que se pueden identificar dos conjuntos: los *stakeholders* primarios o vinculados de forma directa a la misión, y los *stakeholders* secundarios o periféricos a la misión universitaria.

La función docente genera una comunidad específica, de profesores y estudiantes, en torno a la cual la universidad activa un propósito de enseñanza y formación. Al amparo de esta relación, se cumplen o no expectativas, se satisfacen necesidades, se activan vínculos y responsabilidades; en definitiva, se genera la confianza necesaria para llevar a término la misión. En el caso de los estudiantes, cabe identificar tres grupos según su grado de vinculación con la institución. En primer lugar, están los alumnos con una experiencia directa y actual de la universidad; en segundo lugar, los futuros estudiantes y sus familias con una expectativa aún pendiente de confrontar con la realidad; y en tercer lugar, los antiguos alumnos, con un grado de pertenencia y compromiso desigual según su experiencia y distintas tradiciones de cultura universitaria.

La función investigadora establece otra comunidad en torno a la generación de conocimiento con los académicos, de dentro y fuera de su propia universidad, así como con otros centros e institutos de investigación. Las sociedades occidentales, basadas en la economía del conocimiento, han potenciado las universidades como centros de investigación, y han asignado nuevos perfiles entre la comunidad investigadora.

La tercera misión de la universidad, entendida como la transferencia del conocimiento a la sociedad, ha reforzado la función social y compromiso comunitario (Chatterton y Goddard, 2000). Esa contribución implica el surgimiento de una gran cantidad de públicos y una superposición de misiones: la educación adaptada a la diversidad de públicos, el aprendizaje permanente, los contratos de la universidad con la industria y la búsqueda de soluciones a los problemas del cambio social son algunas de las manifestaciones del nuevo contrato entre la universidad y la sociedad.

Tabla 7  
Categoría de grupos de interés universitarios

	<b>Categoría de stakeholder</b>	<b>Grupos y comunidades que forman la categoría</b>
Primarios	Estado o Gobierno	Gobierno estatal y federal; junta de gobierno; junta de fideicomisarios.
	Equipos de Gobierno	Presidente (vicecanciller); altos administradores, rectorado.
	Profesorado	Profesores e investigadores.
	Empleados	Personal administrativo; personal de apoyo y servicios.
	Estudiantes	Futuros estudiantes, estudiantes actuales, antiguos estudiantes; familias.
Secundarios	Empleadores	Empresas que emplean a los antiguos alumnos
	Donantes	Individuos y colectivos (incluidos administradores, amigos, padres, alumnos, empleados, industria, consejos de investigación, fundaciones).
	Proveedores	Proveedores de educación secundaria; otros colegios y universidades; proveedores de alimentos; las compañías de seguros; servicios públicos; servicios contratados.
	Competidores	Directos: proveedores públicos y privados de educación postsecundaria. Potencial: proveedores a distancia; nuevas empresas. Sustitutos: programas de capacitación patrocinados por el empleador.
	Comunidades	Vecinos y agrupaciones locales; organizaciones y servicios sociales; sistemas escolares; las Cámaras de Comercio.
	Reguladores gubernamentales	Ministerio de Educación y Universidades; agencias de acreditación; agencias de ayuda financiera; consejos de investigación; apoyo federal a la investigación; autoridades fiscales; seguridad Social; Oficina de Patentes.
	Reguladores no gubernamentales	Fundaciones; organismos de acreditación institucional y programática; asociaciones profesionales; instituciones de la iglesia.
	Intermediarios financieros	Bancos; los gestores de fondos; analistas financieros.
	Socios de empresas conjuntas	Alianzas y consorcios; copatrocinadores corporativos de investigación y servicios educativos.

Fuente: Adaptado de (Burrows, 1999; Jongbloed et al., 2008).

En esa alianza social, inherente a la tercera misión, los estados desempeñan una función clave. Entienden que la educación terciaria es un servicio público y que, por tanto, han de preservar, proteger y potenciar, lo que en términos políticos se traduce como la responsabilidad pública de regular y financiar la actividad universitaria (Neave, 2000).

Por último, los equipos de gestión ostentan un papel predominante en la intermediación entre la gobernanza universitaria y el personal académico. Departamentos como el de finanzas, recursos humanos, transferencia de tecnología, relaciones internacionales o la oficina de administración económica son cada vez más amplios y profesionales. En muchas instituciones, estos colectivos se han convertido en un grupo decisivo (Rothblatt y White, 1995).

### 2.3.2 Teoría de la relevancia

La teoría de la relevancia confirma que no todos los públicos comparten los mismos intereses. Tienen compromisos y comportamientos diferentes, ejercen desigual presión sobre las organizaciones e incluso se producen coaliciones entre ellos con el fin de maximizar sus ganancias colectivas (Jongbloed y Goedegebuure, 2001; Winston, 1999). Esta conceptualización facilita a los actores de la organización gestionar con sus entornos a través de la percepción, evaluación e interpretación selectiva de sus partes interesadas (Freeman, 1984). La teoría ha ido cambiando con el paso del tiempo, desde una perspectiva de consideración “conflicto/riesgo” a otra perspectiva donde la relación se observa en términos de “oportunidad/colaboración”. Esta sistematización ha concluido en un esfuerzo por identificar y jerarquizar la relevancia de los grupos de interés para comprender su relación con la organización.

En este sentido, destaca la propuesta de Mitchell, Agle y Wood (1997) orientada a priorizar las relaciones de los distintos públicos. El trabajo fue ideado y desarrollado para el sector empresarial pero se ha utilizado también para otros contextos institucionales como el universitario. El enfoque distingue a los *stakeholders* según tres cualidades (Mitchell et al., 1997):

1. El poder de los grupos de interés para influir en la organización. El poder define una relación entre actores sociales en la que un actor (A) puede lograr que otro (B) haga algo que B no hubiera hecho. En el sector universitario, esta cualidad de poder residiría en la creciente presión de los estudiantes, padres y legisladores para obligar a las universidades a adoptar principios operativos más conscientes de los costes que estos generan.

2. La legitimidad de la relación de los grupos de interés con la organización. La legitimidad se define como una percepción o suposición generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones. Hoy, los *stakeholders* tradicionales de la universidad (por ejemplo, estudiantes, profesores y gobiernos) habrían visto la incorporación legítima de nuevos grupos de interés en el sector universitario como los empleadores o la industria que contrata servicios de innovación y desarrollo.

3. La urgencia de las reclamaciones de los grupos interesados. En ocasiones, esas reclamaciones o necesidades sociales requieren de una respuesta inmediata por parte de la

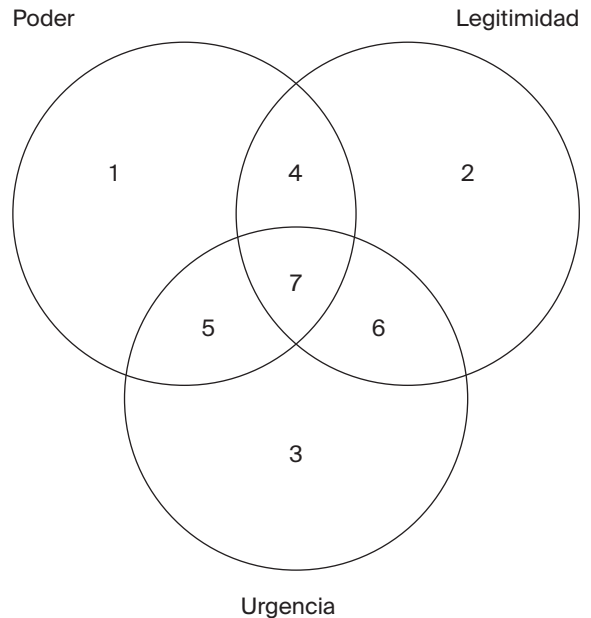


universidad. Un ejemplo a considerar sería el mayor énfasis puesto en la investigación biomédica tras episodios graves de salud pública a expensas de la investigación en otras áreas científicas.

Según esta teoría, la relevancia de las partes interesadas está muy relacionada con la presencia de estos tres atributos en un grupo determinado. También es importante considerar que el poder, la legitimidad y la urgencia no son estáticos, sino dinámicos. Este hecho implica que las partes interesadas pueden moverse de una clase a otra ganando o perdiendo atributos.

La presencia o ausencia de los atributos de poder, legitimidad y urgencia en los grupos se traduce en una tipología de *stakeholders*. La Gráfica 3 muestra el mapa que surge cuando se interrelacionan según la presencia o no de estas cualidades. Surgen siete conjuntos, que pueden subdividirse en tres subconjuntos (Mitchell et al., 1997):

Gráfica 3  
Tipología de *Stakeholders*



Fuente: Mitchell et al., 1997.

Los *stakeholders latentes* (grupos 1, 2, 3) poseen un solo atributo:

- Grupo 1: inactivo (el atributo relevante es el poder)
- Grupo 2: discrecional (el atributo relevante es la legitimidad)
- Grupo 3: exigente (el atributo relevante es la urgencia)

Los *stakeholders potenciales* (grupos 4, 5, 6) poseen dos atributos:

- Grupo 4: dominante (atributos relevantes: poder y legitimidad)
- Grupo 5: peligroso (atributos relevantes: poder y urgencia)
- Grupo 6: dependiente (atributos relevantes: legitimidad y urgencia)

Los *stakeholders definitivos* poseen los tres atributos:

- Grupo 7: definitivo (poder, legitimidad, urgencia)

Como señala Carrió Sala (2013, p. 71), hay que tener en cuenta que un *stakeholder* tiene poder cuando puede imponer sus intereses a la organización, sobre todo a través del control de los recursos, mientras que la legitimidad implica que un colectivo defiende opiniones prevalentes en la sociedad. La urgencia se caracteriza por la sensibilidad de una parte interesada hacia la respuesta de la organización en términos temporales.

Esta clasificación puede aplicarse también al contexto universitario. Las tres cualidades de poder, legitimidad y urgencia se trasladan a una estrategia de relación universitaria con sus principales grupos de interés. Como han señalado Ben Jongbloed et al. (2008), esta teoría pudiera ser útil en la educación superior para explicar la atención prestada a las diversas comunidades del entorno y las relaciones entre una universidad y sus comunidades.

El mapa de relevancia no es homogéneo para todas las universidades. Cada una deberá reflexionar sobre el marco de sus relaciones, con los límites y oportunidades que cada colectivo proporciona. La transferencia del conocimiento (tercera misión universitaria) obliga a plantearse una estrategia de relación acorde con las nuevas partes interesadas (grupo dependiente). Deberá adoptar nuevas formas de gobernanza con criterios y mecanismos que generen confianza y legitimidad social, promuevan la transparencia y la rendición de cuentas (Ramírez y Tejada, 2018).

La universidad deberá adecuar a los nuevos públicos sus formas de gobernanza mediante fórmulas que premien la integración y la concertación colectiva. Es el caso, por ejemplo, de iniciativas como los sistemas de diálogo, escucha y medición de percepciones; inclusión de los grupos en sus estructuras de gobierno; la publicación de informes de rendición de cuentas; la exposición de ideas y debates entre miembros de las comunidades internas y externas; la firma de contratos y convenios de colaboración; la participación en redes internacionales; e incluso la creación de plataformas y organismos asesores con las partes interesadas (Jongbloed et al., 2008).

En este contexto, la responsabilidad vertical no es ya el único criterio de decisión. Se ejerce la responsabilidad horizontal con mecanismos de transparencia sobre las decisiones y el rendimiento de la organización. El objetivo final es construir relaciones duraderas con las que obtener legitimidad, ganar confianza y merecer reputación (Huyzer, 1990).

En definitiva, en este epígrafe hemos considerado el concepto de *stakeholder* aplicado a la dimensión universitaria. El perfil propio acuñado por la misión universitaria hace surgir una tipología “sectorializada” de los grupos de interés, específico del mundo universitario, con matices propios y distintos a la tipología corporativa.

Cada institución deberá identificar y priorizar los grupos de interés de tal forma que se respete la misión al mismo tiempo que se fortalezca la relación entre ellos. La selección de los grupos estratégicos y una política específica para ellos tendrá consecuencias críticas para la organización en sus modelos de gobernanza y políticas de gestión, para la evaluación de su rendimiento y remuneración, para la legitimidad social y la rendición de cuentas, y también, como veremos, para la protección y cultivo consciente de su reputación (De Boer et al., 2007).

A continuación, se analiza el concepto de reputación aplicado a las instituciones de educación superior. Se describen los hallazgos de una revisión bibliográfica desde un doble enfoque: un análisis cuantitativo de los registros bibliográficos referidos a la reputación universitaria y un análisis cualitativo de su contenido. El objetivo último del capítulo es profundizar en los fundamentos teóricos para una propuesta de definición y marco conceptual de la reputación universitaria.

## 03 La reputación universitaria: análisis bibliográfico y hallazgos para una propuesta de modelo

Este capítulo expone una propuesta de definición de la reputación universitaria y su marco conceptual a partir de los hallazgos obtenidos en una revisión bibliográfica del concepto. La revisión se sustenta en un análisis descriptivo, de tipo cuantitativo y cualitativo, de todas las referencias académicas relevantes sobre la reputación universitaria, publicadas e indexadas en bases de datos científicas desde enero de 2000 a junio de 2022.

La revisión bibliográfica busca identificar y evaluar de forma exhaustiva el campo que nos ocupa con la intención de poder extraer, a partir de los resultados, una propuesta de definición y los elementos configuradores de un marco conceptual que ayude a cultivar y proteger la reputación universitaria.

### **3.1 Marco contextual**

Los debates sobre la reputación universitaria se originan por un cambio de paradigma motivado por tres razones: a) un entorno universitario global muy competitivo (Hemsley-Brown et al., 2016); b) la consolidación de la tercera misión universitaria centrada en la transferencia de conocimiento a la sociedad (Miotto et al., 2020; Wissema, 2009); y c) una consideración cada vez mayor de los grupos de interés en la gestión universitaria (Cattaneo, Meoli y Paleari, 2016). Estos motivos explican una nueva orientación, que sitúa la reputación como un valor estratégico en la toma de decisiones de las instituciones de educación superior.

En primer lugar, el contexto universitario se caracteriza por ser cada vez más competitivo (Hemsley-Brown y Oplatka, 2016). La confluencia de tendencias sociales de gran magnitud como la globalización, la movilidad internacional de personas y capitales, el incremento de la oferta de estudios universitarios y la reducción de inversión pública en las universidades son realidades que afectan al sector universitario. Las universidades compiten en mercados

globales que han sido previamente diseñados sin concurso de las propias instituciones educativas (Hemsley-Brown, Jane; Oplatka, 2006; Morrissey, 2013). La movilidad internacional de personas en el sector promueve el flujo tanto de estudiantes de intercambio, como de investigadores y docentes que expanden su labor y colaboración más allá de sus universidades de origen.

En segundo término, las universidades han experimentado cambios en su estructura organizacional, dirigidos a reformar sus modelos de gestión y gobierno. El rol de las universidades ha ampliado su radio de acción más allá de las funciones tradicionales de docencia e investigación (Miotto et al., 2020; Wissema, 2009). Sobre las universidades –se argumenta–, recae lo que se ha dado en llamar una *tercera misión* destinada a ejercer en la sociedad un importante impacto social, educativo, económico y productivo. (Schlesinger et al., 2015). Se les demanda transferir su conocimiento de forma sistemática e integral para contribuir al desarrollo social y científico de la sociedad y su tejido productivo. Así, en el último siglo, las universidades forman parte del sustento de la economía del conocimiento y el emprendimiento social y económico (Cattaneo, Meoli y Paleari, 2016).

En tercer lugar, la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984), asentada desde hace años en los círculos corporativos, se ha extendido también al ámbito de la educación superior (Alarcón-del-Amo et al., 2016; Freeman, 1984; Jongbloed et al., 2008; Jamie Ressler y Abratt, 2009). La sociedad ha modificado sus expectativas hacia las instituciones de educación superior, con una mayor sensibilidad hacia la transparencia, la rendición de cuentas y contribución al bien común (Angulo-Ruiz et al., 2016; Broekemier y Seshadri, 2000; El Nemar et al., 2018; Germeijs et al., 2012). Este cambio de expectativas ha llevado a las universidades a considerar necesaria la obtención de legitimidad mediante políticas públicas de responsabilidad social (Alarcón-del-Amo et al., 2016; Jamie Ressler y Abratt, 2009).

### **La carrera por la reputación**

Sería poco riguroso afirmar que la reputación es una aspiración reciente de las universidades. Desde sus inicios, las instituciones de educación superior han estado comprometidas en una búsqueda de la excelencia en la educación y la transmisión del saber (Corson, 1960). Su buen hacer ha dejado tradiciones legendarias de educación, desarrollo y prestigio y un hondo impacto social y económico. Desde esta perspectiva histórica, la reputación no es algo buscado de forma premeditada, sino el resultado de una cultura y de un modo de ser inherente a la propia identidad universitaria.

Como explica Morrissey (2013), el cambio de paradigma descrito ha llevado a las universidades a intensificar y homogeneizar sus culturas de docencia, investigación e internacionalización como una manera de cultivar la reputación en todos sus *stakeholders*: estudiantes, padres, profesores e investigadores, empresas e instituciones. Algunos autores han observado que las tendencias globales han provocado una fuerza de homogeneización en los sistemas universitarios, en los que el deseo de reputación jugaría un rol no menor (van Vught, 2008). Esta búsqueda ha inyectado en las universidades una tensión por el afán de excesiva especialización y rendimiento, sin respetar la naturaleza misma de las cosas, y que ha acabado

por estrechar la diversidad institucional y considerar la reputación como una aliada de esta carrera por la homogeneización (Ashwin, 2020). Parece conveniente, pues, reflexionar sobre la reputación, su sentido profundo y sus consecuencias para el futuro de las instituciones de educación superior.

La reputación universitaria ha suscitado un progresivo interés en el mundo académico y profesional. Han proliferado los artículos científicos (Lafuente-Ruiz-de-Sabando et al., 2018) y los congresos profesionales (J.M. Mora, 2015; Pérez-Díaz y Rodríguez, 2015), en un intento por comprender adecuadamente el concepto, analizar sus elementos configuradores, establecer límites, proponer modelos analíticos, establecer escalas de evaluación y diseñar sistemas de gestión de la reputación. Como veremos, la literatura académica sobre la reputación universitaria es reciente, multidisciplinar y cada vez más abundante.

### 3.2 Metodología del análisis

Este apartado explica la metodología de la revisión bibliográfica realizada sobre el concepto de reputación universitaria. La revisión abarca desde el 1 de enero de 2000 al 1 de junio de 2022. El periodo temporal se inicia con el cambio de siglo por marcar el origen de la práctica totalidad de los artículos sobre la reputación universitaria y, al mismo tiempo, de la consolidación de la reputación corporativa. El rango de tiempo concluye en una fecha cercana a la conclusión de esta Tesis.

La revisión bibliográfica se sustenta sobre una base de datos propia y específica. El depósito documental ha permitido realizar dos tipos de análisis: un estudio descriptivo de tipo cuantitativo sobre los registros bibliográficos de la reputación universitaria; y uno cualitativo del contenido de los documentos seleccionados. Este doble análisis es la fundamentación teórica para la propuesta de definición de la reputación universitaria y su marco conceptual.

Las bases de datos académicas utilizadas han sido Scopus, Web of Science y EBSCO. De esta última, la búsqueda se limitó a las publicaciones *Business Source Ultimate*, *Communication & Mass Media Complete*, *eBook Academic Collection* y *E-Journals*. La estrategia de búsqueda se basó en los términos “reputation” AND “universit\*” OR “higher education” para los campos de título, abstract y keywords. De esta forma, se aseguró recoger sólo el concepto de reputación, evitar otros afines como identidad o imagen, y acotar al ámbito de las universidades. La exploración se limitó a las áreas de Artes y Humanidades, Ciencias Sociales, Empresa y *Management* por ser las disciplinas más relevantes para el estudio de la reputación universitaria. Con estas acotaciones, la prospección arrojó un total de 3.235 registros, lo que supone el 95% de todos los registros sobre el concepto desde que existen referencias. Se justifica, por tanto, limitar el ámbito de estudio a los últimos 22 años.

Sobre los resultados obtenidos, se llevó a cabo un proceso de comparación entre bases de datos para evitar duplicidades y confirmar únicamente los registros únicos. A la lista definitiva se incluyeron algunas referencias bibliográficas no académicas por considerarse relevantes por sus aportaciones y experiencias del ámbito profesional.

A continuación, se realizó una revisión de cada registro para verificar la estrategia de búsqueda. Se descubrió que el uso común del término “reputation” (como sinónimo

de excelencia, prestigio o fama) abultó la cifra de registros. Además, la inclusión del término “universit\*” en la estrategia de búsqueda dio entrada a numerosos artículos en cuyo *abstract* figuraba una universidad de diferentes formas (como, por ejemplo, el sujeto propietario de derechos de una investigación) y, por tanto, sin relación directa con la reputación universitaria. Estas dos circunstancias explican que, tras un exhaustivo cribado, la base de datos se redujera finalmente a 196 registros, de los cuales 167 proceden de Scopus, 13 de Web of Science y 16 de EBSCO.

Conviene destacar que estos trabajos tienen el concepto de reputación universitaria como objeto particular de estudio, en sus diferentes dimensiones y enfoques. Han quedado excluidos, por tanto, otros registros que abordan la reputación de una forma colateral, excesivamente genérica o circunstancial a la propia realidad de las universidades. Los hallazgos del análisis bibliográfico fueron extraídos con la aplicación informática *Biblioshiny for Bibliometrix* mediante el programa R-Studio. El trabajo se completa con un posterior análisis cualitativo sobre el contenido conceptual de la reputación universitaria.

Por último, antes de avanzar, conviene mencionar dos trabajos recientes sobre la reputación universitaria. En primer lugar, la revisión bibliográfica que Marelby Amado Mateus y Fernando Juárez Acosta (2022) han llevado a cabo sobre la reputación universitaria. El estudio se centra en un repositorio de 62 trabajos de investigación publicados entre 2010 y 2020. La revisión identifica los factores que influyen en la reputación, las consecuencias para la institución universitaria, los grupos de interés más vinculados y los beneficios que reporta.

En segundo término, merece destacarse la tesis doctoral de Nina Faraoni (2022), defendida en julio de 2022, sobre la reputación y los rankings universitarios. Su capítulo 2 recoge un artículo de revisión bibliográfica<sup>3</sup> sobre la reputación universitaria. Analiza un total de 184 trabajos registrados en Web of Science entre 1982 y 2021. Esta parece ser la revisión bibliográfica más amplia sobre la reputación universitaria hasta la fecha.

La revisión bibliográfica presentada en esta Tesis ha seguido una estrategia que, apoyada en los trabajos previos, aporta profundidad al estudio del concepto, con una diversidad de bases de datos científicas y una pluralidad de fuentes académicas. Se ha obtenido la mayor cifra de registros hasta el momento, lo que contribuye a disponer de un conocimiento multidisciplinar amplio de la reputación.

### **3.3 Hallazgos**

Este epígrafe expone los hallazgos extraídos de un análisis bibliográfico doble: por un lado, una descripción cuantitativa del concepto de la reputación universitaria (epígrafe 3.3.1); y por otra parte, un análisis cualitativo del concepto (epígrafes 3.3.2 y 3.3.3).

<sup>3</sup> Enviado al *Journal of Marketing for Higher Education*, el artículo permanecía en revisión a fecha de 16 de enero de 2023.

### 3.3.1 Análisis cuantitativo Información general y evolución en el tiempo

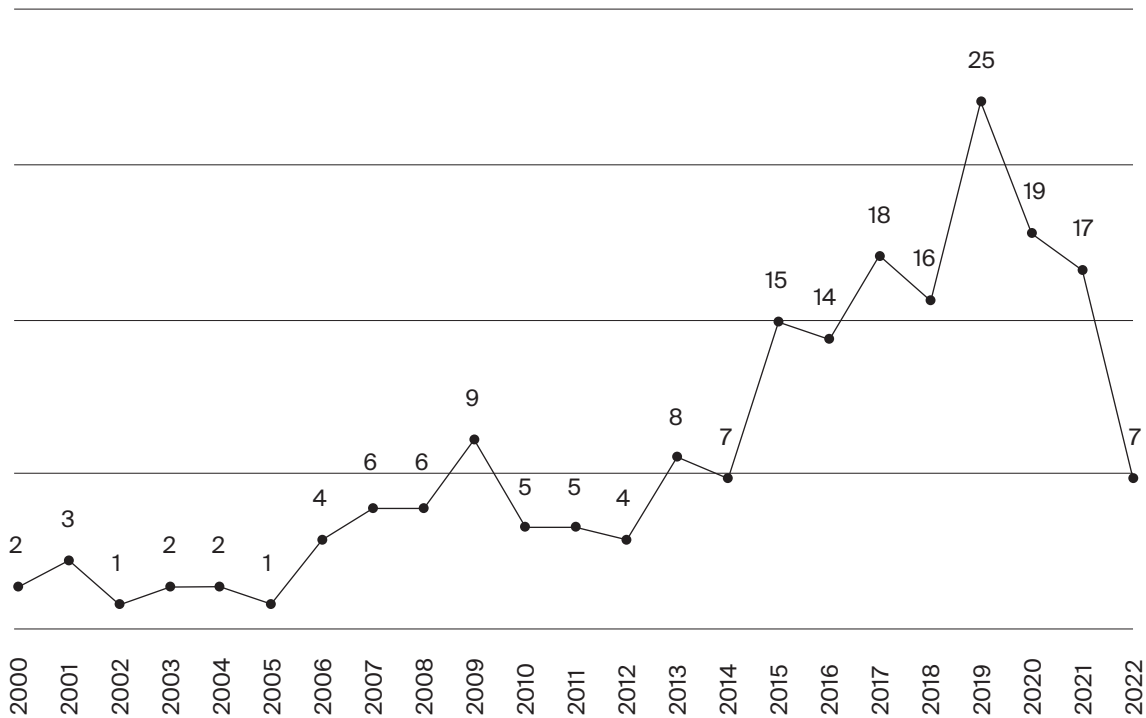
La Tabla 8 recoge una síntesis de todos los registros sobre la reputación universitaria publicados entre enero de 2000 y junio de 2022. El repositorio contiene 196 registros, de los cuales 168 son artículos científicos, cuatro son capítulos de libros, cinco revisiones, dos editoriales y una presentación en congresos. Los trabajos han sido firmados por 480 autores, en 131 fuentes bibliográficas diferentes.

Tabla 8  
Información general del repositorio  
sobre la reputación universitaria

Marco temporal	2000 - 2022
Fuentes (revistas, libros, etc.)	131
Documentos	196
Promedio de años desde la publicación	6,78
Citas promedio por documento	23,76
Promedio de citas por año por documento	2,395
Referencias	1
<b>Tipos de documentos</b>	
Artículos	168
Capítulos del libro	4
Capítulos	4
Documentos de sesión	2
Actas de congresos	1
Editoriales	2
Documentos de actas	10
Revisiones	5
<b>Contenido del documento</b>	
Palabras clave (ID)	143
Palabras clave del autor (DE)	486
<b>Autores</b>	
Autores	480
Apariciones del autor	551
Autores de documentos de un solo autor	30
Autores de documentos de varios autores	450
<b>Colaboración de autores</b>	
Documentos de un solo autor	32
Documentos por autor	0,408
Autores por documento	2,45
Coautores por documentos	2,81
Índice de colaboración	2,74

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 4**  
**Evolución de la producción científica (2000-2022)**



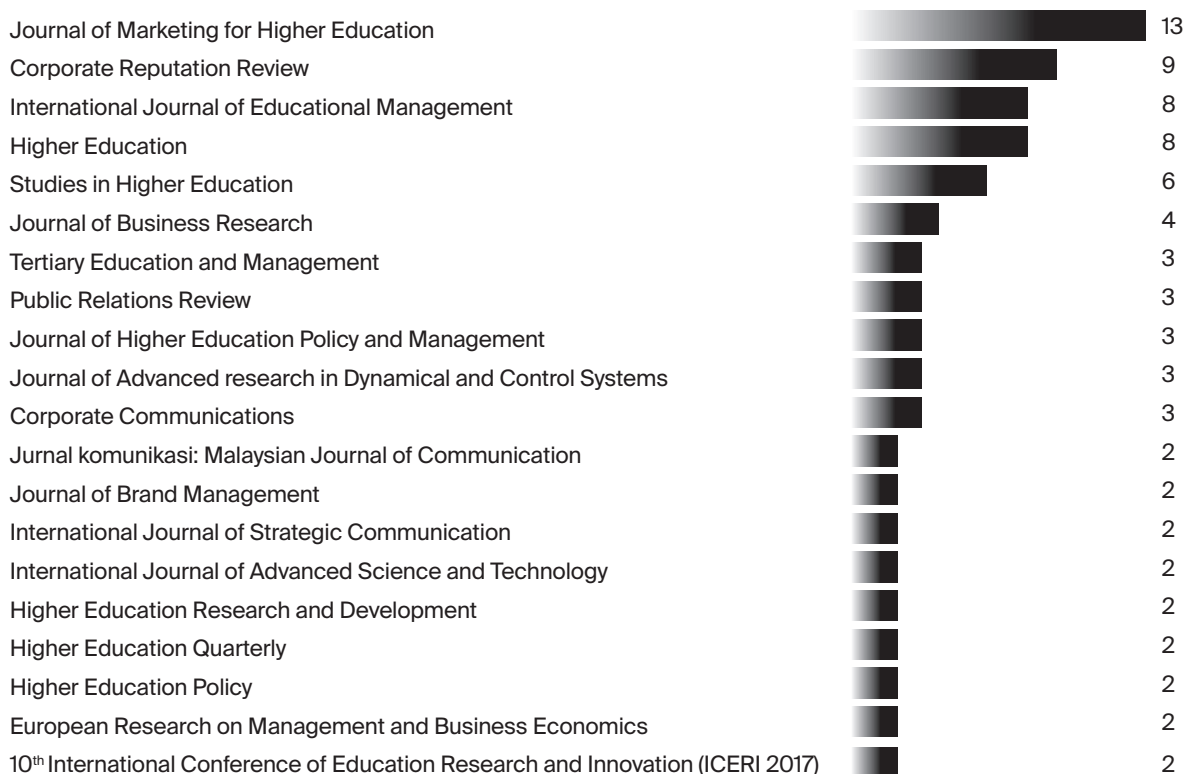
Fuente: Elaboración propia.

La Gráfica 4 evidencia que las publicaciones han tenido un significativo incremento desde el 2000 hasta la actualidad. Se ha registrado un porcentaje de crecimiento anual del 11,61%, especialmente acusado en los últimos cinco años. Se aprecia una bajada importante de artículos en 2020 y 2021, los años de la pandemia del Covid-19. La gráfica concluye en una caída abrupta en junio de 2022 al contabilizarse únicamente medio año.



Gráfica 5

**Publicaciones con mayor número de artículos publicados sobre reputación universitaria**



Fuente: Elaboración propia.

**Principales revistas**

La producción científica ha crecido en paralelo al número de revistas que publican sobre el tema. En el año 2000 únicamente el *Journal of Marketing for Higher Education* publicó un solo artículo sobre el concepto de reputación universitaria, mientras que veinte años más tarde se registraron un total de 131 fuentes bibliográficas. Las revistas con mayor número de trabajos proceden del ámbito de la Educación Superior, seguidas por el área de la Reputación Corporativa, el *Management* y la Empresa (ver Gráfica 5).

Gráfica 6

Fuentes con mayor número de citas locales



Fuente: Elaboración propia.

Por número de citas locales, el primer puesto lo ocupa la fuente dedicada al estudio de la reputación corporativa (ver Gráfica 6).

La aplicación de la ley de *Bradford* permite definir tres zonas de producción científica. La principal se compone por las 12 revistas más relevantes en el tema con un total de 65 artículos (ver Tabla 9). La zona 2 abarca 55 revistas con un total de 67 artículos, mientras que la zona 3 incluye 64 revistas para un total de 64 artículos.

Las 12 revistas pertenecientes a la zona 1 se detallan en la Tabla 10. Predominan las revistas de Educación Superior, con especial interés en los campos del *Management* y el *Marketing* de universidades. También ocupan una relevancia especial las revistas dedicadas a la Reputación Corporativa y al *Management*. Las revistas que encabezan este listado son también las revistas con mayor impacto según el Índice H.

Tabla 9  
Zonas según ley de Bradford

Zona	Nº Revistas	Nº Artículos
1	12	65
2	55	67
3	64	64

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10  
Revistas de la zona 1 según la ley de Bradford

	Rank	Freq	cumFreq
Journal of Marketing for Higher Education	1	13	13
Corporate Reputation Review	2	9	22
Higher Education	3	8	30
International Journal of Educational Management	4	8	38
Studies in Higher Education	5	6	44
Journal of Business Research	6	4	48
Corporate Communications	7	3	51
Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems	8	3	54
Journal of Higher Education Policy and Management	9	3	57
Public Relations Review	10	3	60
Tertiary Education and Management	11	3	63
10 <sup>th</sup> Int. Conference of Education, Research and Innovation (ICERI 2017)	12	2	65

Fuente: Elaboración propia.

### Principales autores y trabajos

En total, 480 investigadores han estudiado la reputación universitaria, de los cuales tan sólo 44 (el 9,1%) han publicado más de un artículo. A partir de los datos, y habiéndose aplicado la ley *Lotka* (ver Tabla 11), se muestra que tan sólo hay dos autores con cuatro trabajos publicados; cuatro han elaborado tres trabajos científicos; y 17 han firmado dos artículos. El resto son autores con un solo artículo.

Tabla 11

### Principales autores según la ley Lotka

Documentos	N. Autores	Proporción de autores
4	2	0,008
3	4	0,017
2	17	0,067
1	312	0,904

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12

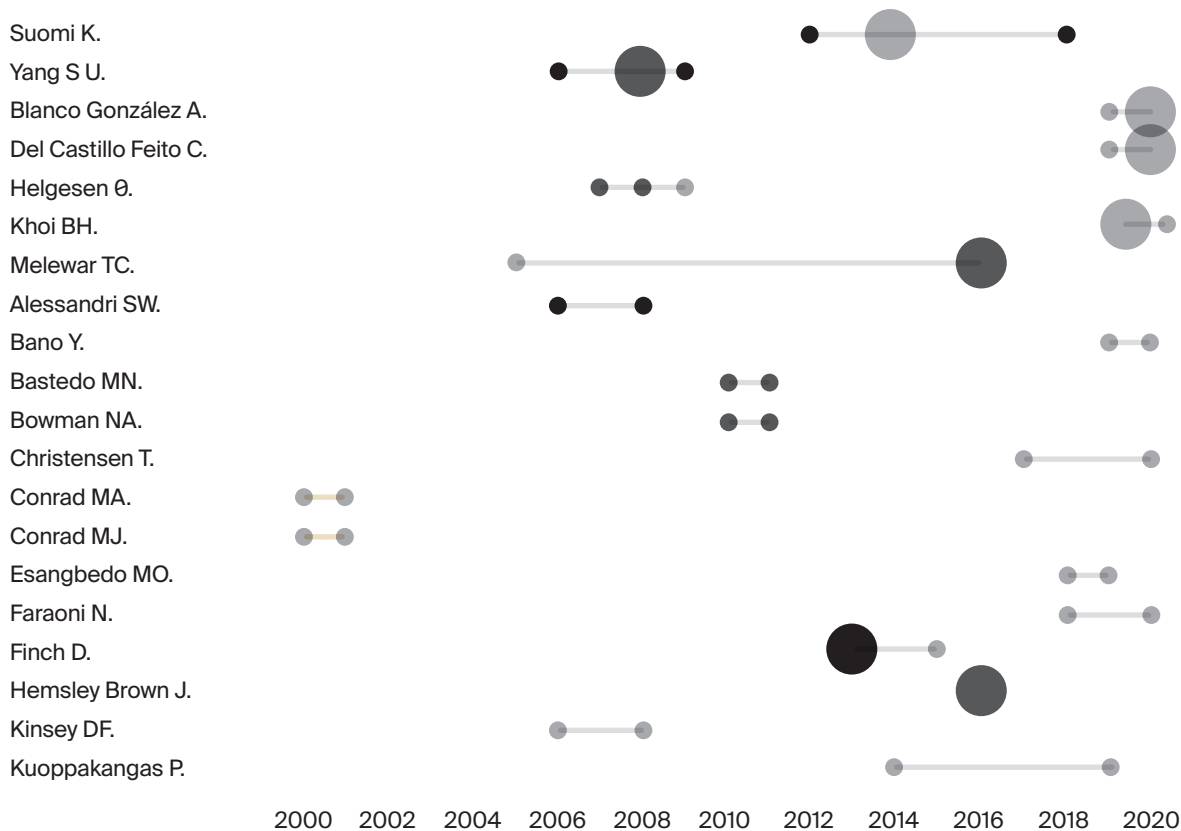
### Principales autores sobre el concepto de reputación universitaria

	Trabajos	Índice H	Citas	Año
Suomi K.	4	4	69	2013
Yang S-U.	4	4	351	2006
Blanco-González A.	3	3	65	2019
Del-Castillo-Feito C.	3	3	65	2019
Helgesen Ø.	3	3	286	2007
Melewar Tc.	3	3	217	2005
Alessandri Sw.	2	2	127	2006
Bastedo Mn.	2	2	229	2010
Bowman Na.	2	2	229	2010
Christensen T.	2	2	25	2017
Conard Ma.	2	2	44	2000
Conard Mj.	2	2	44	2000
Esangbedo Mo.	2	2	5	2018
Faraoni N.	2	2	22	2018
Finch D.	2	2	21	2013
Hemsley-Brown J.	2	2	85	2016
Kinsey Df.	2	2	27	2006
Kuoppakangas P.	2	2	30	2014
Lee Ya	2	2	7	2018
Luque-Martínez T.	2	2	22	2018

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 12 muestra los veinte autores con mayor impacto científico en sus trabajos. La tabla muestra la productividad de artículos de los autores así como su índice de impacto, el número de citas y el año de su primer trabajo.

Gráfica 7  
Productividad de los principales autores en el tiempo

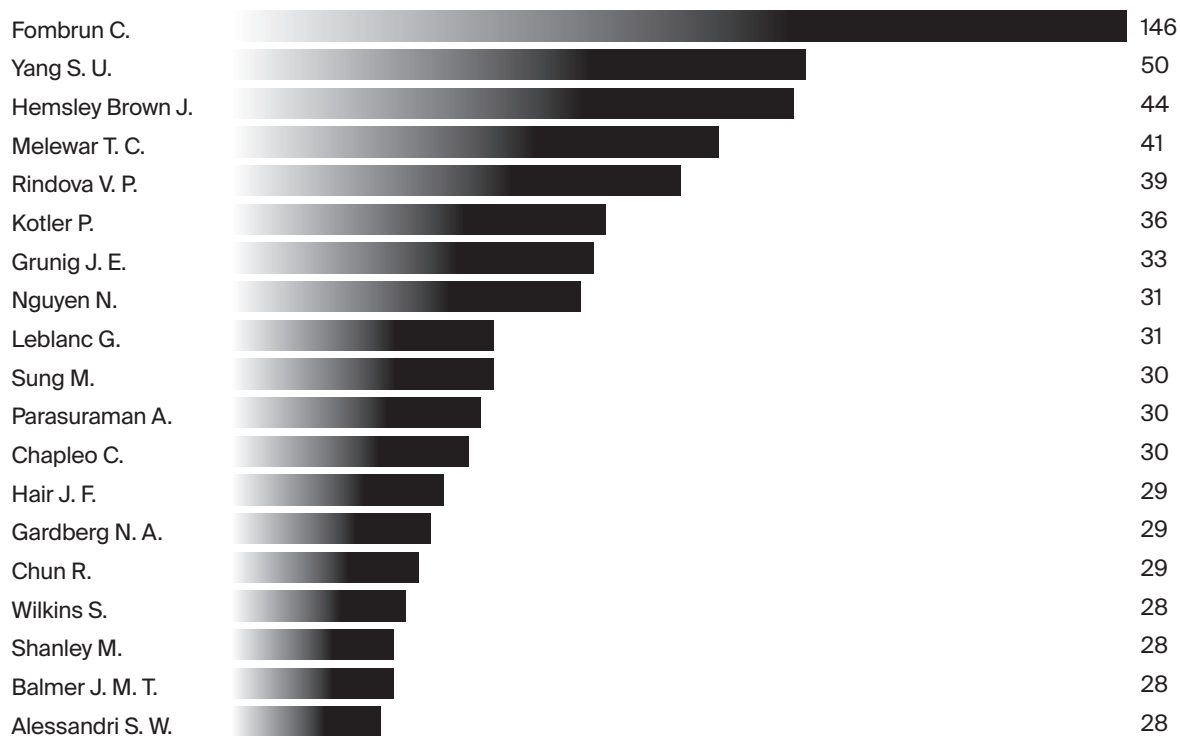


Fuente: Elaboración propia.

Si se analiza la productividad científica de estos autores a lo largo del tiempo, se descubre que, salvo el caso de T. Melewar, S. Yang y K. Suomi, apenas hay autores con trayectorias consolidadas en torno al concepto. La gran mayoría de académicos dibuja un interés científico en el tema poco prolongado en el tiempo, si bien se intensifica en los últimos dos años (ver Gráfica 7).

Gráfica 8

Los autores más citados en el concepto de reputación universitaria

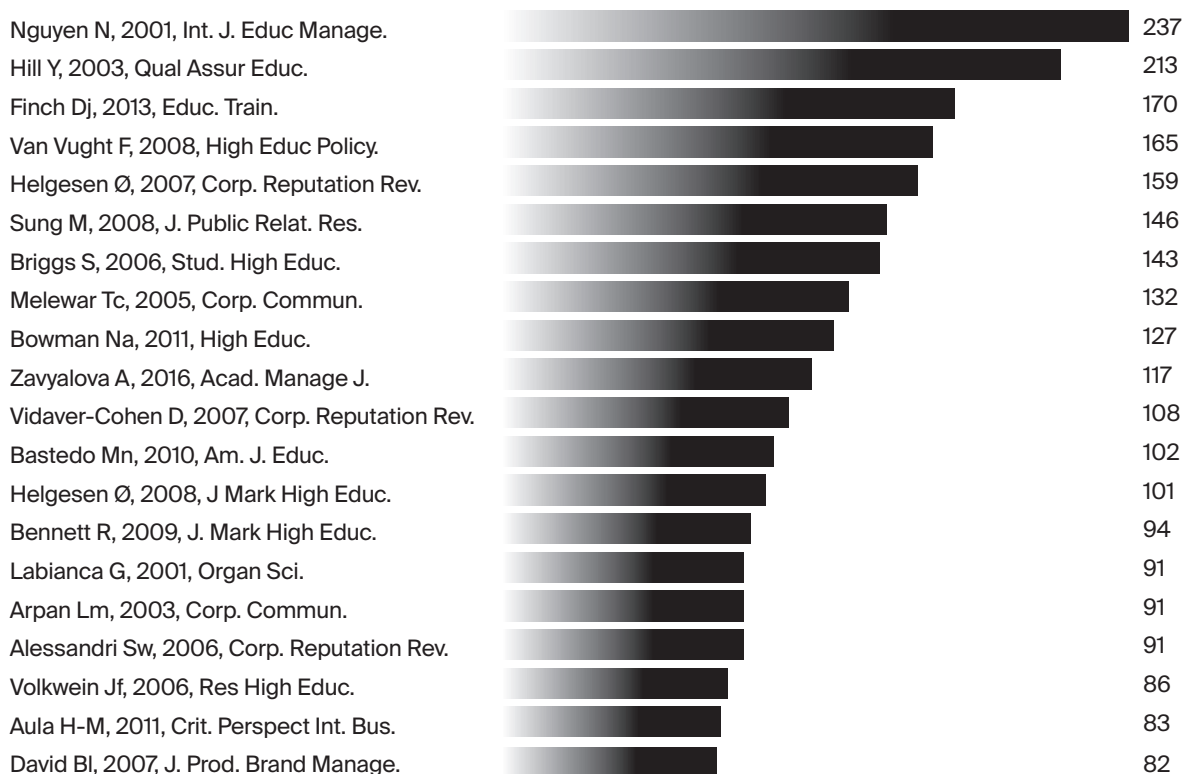


Fuente: Elaboración propia.

El autor más citado, con amplia diferencia sobre el resto, es Charles Fombrun, considerado el *padre* de la reputación corporativa en la década de los noventa. Se observa como una referencia indiscutible junto a otros como V. Rindova, R. Chun, T. Melewar y J. Balmer, también procedentes del ámbito de la reputación corporativa. Entre los autores más citados figuran también aquellos especializados en el estudio de la imagen, la marca y la reputación de universidades como S. Yang, M. Sung, C. Chapleo y S.W. Alessandri (ver Gráfica 8).

## Gráfica 9

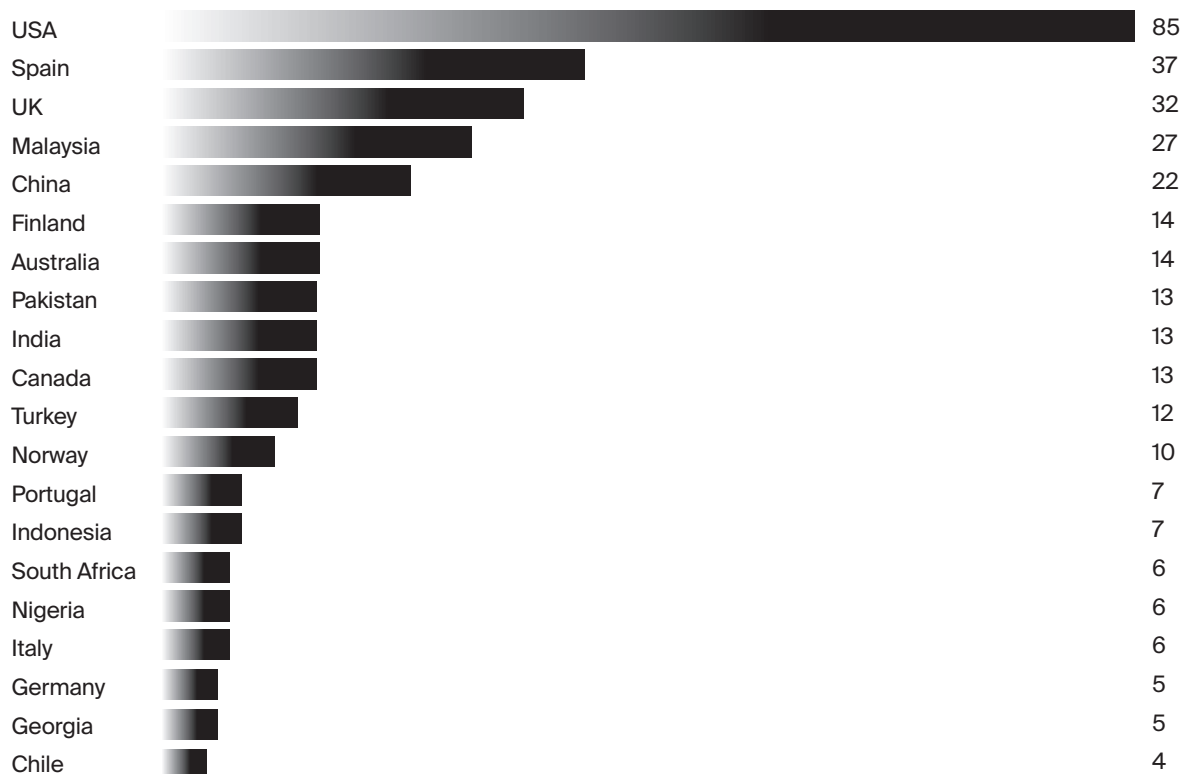
### Relación de artículos más citados sobre reputación universitaria



Fuente: Elaboración propia.

La referencia bibliográfica más citada es *Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions*, de N. Nguyen y G. LeBlanc (2001), sobre los efectos de la imagen y la reputación en las decisiones de los estudiantes universitarios (ver Gráfica 9). Llama la atención que estos dos autores, pese a las 237 citas del artículo, no hayan publicado más trabajos sobre el tema. Por este motivo, no figuran en la gráfica 5 de autores más citados.

**Gráfica 10**  
**Lista de 20 países por número de trabajos**  
 Frecuencia



Fuente: Elaboración propia.

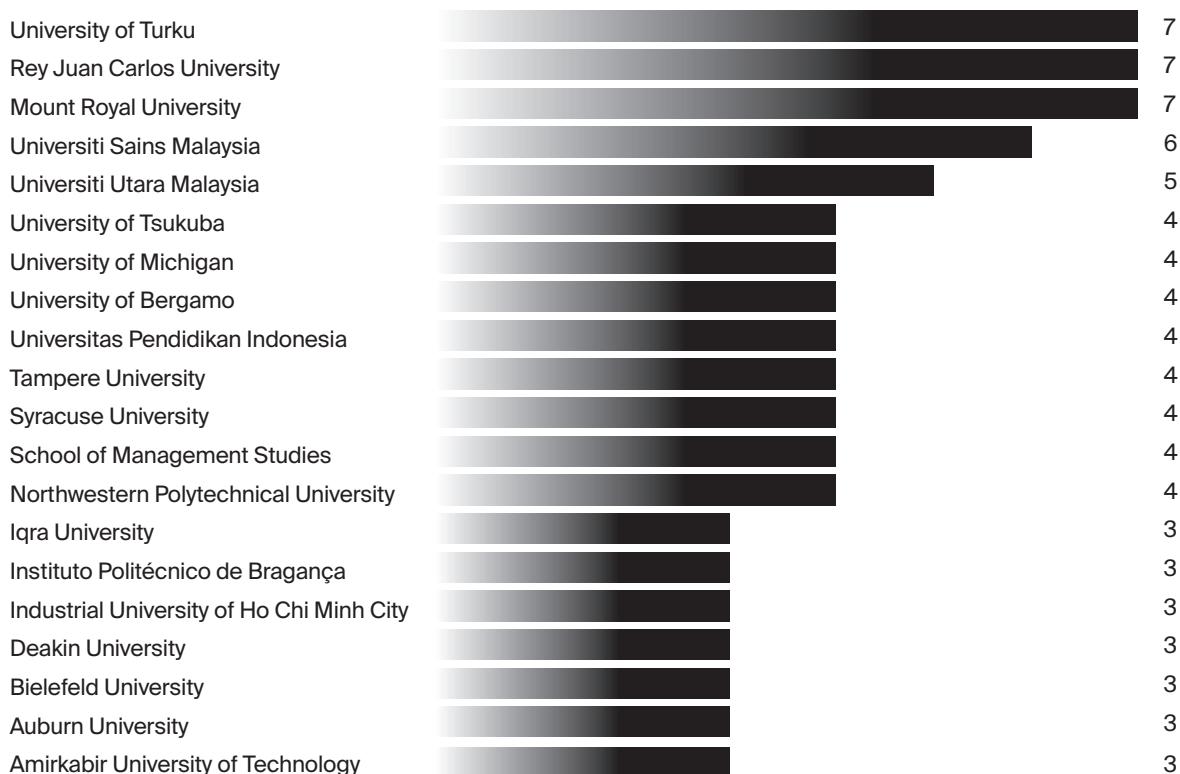
### Por países y afiliaciones

La productividad de cada país se calculó a partir de la filiación institucional de los autores que participan en una publicación. Los resultados del estudio muestran que 38 países han publicado al menos un artículo. Los continentes más productivos son Europa y América con 93 trabajos cada uno, seguido de Asia con 44 y Oceanía con 14 trabajos (ver Gráfica 10).



Gráfica 11

**Universidades con mayor producción científica sobre reputación universitaria**



Fuente: Elaboración propia.

Un total de 155 organizaciones han participado en las publicaciones, de las cuales 92 sólo han publicado un artículo. No existe una institución que destaque por su alta productividad en el tema. Las organizaciones con mayor productividad son la Universidad Mount Royal (Canadá), la Universidad Rey Juan Carlos (España) y la Universidad de Turku (Finlandia) con 7 artículos cada uno (ver Gráfica 11).

### Palabras clave

Los autores han utilizado 396 palabras clave, de las cuales 341 fueron utilizadas una sola vez y 20 en dos ocasiones. El hecho de que exista un gran número de palabras clave de autor utilizadas una sola vez indica probablemente una falta de continuidad en el estudio y una gran disparidad en los focos de investigación (Chuang et al., 2007). Las palabras que se usaron con mayor frecuencia se muestran en la Tabla 13. Sin contar las palabras objeto de búsqueda (reputation, universit\* y “higher education”), destacan los términos “reputación académica”, “satisfacción” y “lealtad del estudiante”, “imagen”, “brand”, “management” y “rankings”.

En este apartado se ha realizado un análisis cuantitativo de la producción científica. En el siguiente, se procederá a realizar un análisis cualitativo del concepto de reputación universitaria. El análisis se fundamentará en la comprensión del contenido de cada uno de los artículos, al objeto de proponer una definición y un marco conceptual lo más completo posible de la reputación universitaria.

### 3.3.2 Categorización temática

El estudio cualitativo se ha desarrollado en dos partes: la primera recoge una categorización temática de los 196 trabajos de la revisión bibliográfica y su ordenación por un criterio de recurrencia temática; y la segunda, un análisis cualitativo del contenido de todos los registros. Por disciplinas de conocimiento, destaca el predominio de los estudios procedentes de la Educación Superior con un total de 65 trabajos, lo que supone el 33% del total. Le siguen los estudios del Marketing de la Educación Superior con 49 registros, el 25% del total. Se detectan también 29 estudios del ámbito de la Comunicación (15%), 21 trabajos procedentes del ámbito del Management y la Empresa (11%), 9 registros del Marketing (5%) y, por último, 23 estudios de procedencia variada como la Sociología, la Psicología, la Ciencia Matemática, etc. (11%) (Ver Gráfica 12).

Tabla 13  
Principales palabras clave utilizadas por los autores

	Recurrencia
Reputación	44
Educación superior	41
Reputación universitaria	36
Satisfacción estudiantes	10
Universidades	10
Universidad	10
Reputación académica	9
Instituciones de educación superior	7
Imagen	7
Reputación corporativa	6
Gestión de la reputación	6
Satisfacción	6
Fidelidad estudiantil	6
Imagen de la universidad	6
Rankings universitarios	6
Imagen de marca	5
Reputación de marca	5
Competición	4
Imagen corporativa	4
Marketing	4

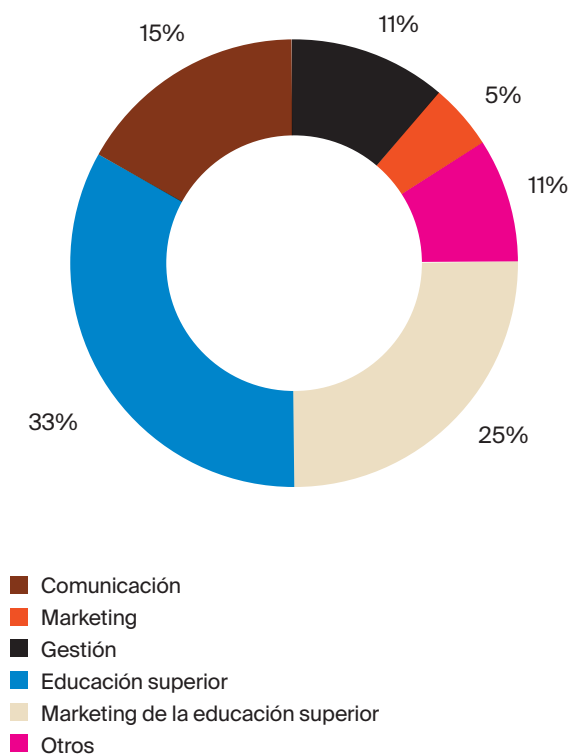
Fuente: Elaboración propia.

Los temas identificados en la revisión bibliográfica son los siguientes:

- Rankings,
- Entorno,
- Identidad organizacional,
- Cultura organizacional,
- Identidad corporativa,
- Rendimiento corporativo,
- Imagen,
- Gestión de la reputación,
- Modelos de evaluación de la reputación,
- Efectos de la reputación y
- Gestión de los *stakeholders*.

Estos temas tienen una relación heterogénea con la reputación universitaria. Algunos son antecedentes a la reputación como la identidad, la cultura y la imagen; otros, son conceptos vinculados a sus consecuencias como los modelos de evaluación, su gestión y sus efectos; y otros permanecen asociados en distinta relación como el entorno, los rankings o los *stakeholders*.

Gráfica 12  
Disciplinas de estudio de la reputación universitaria



Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 14 recoge el número de veces que estos temas se abordan en los 196 registros de la base de datos. Por una cuestión terminológica, a partir de ahora, estos temas se denominarán categorías temáticas o bien categorías. La presencia de estas categorías en los registros bibliográficos es desigual. Como se ve en la tabla, los efectos de la reputación en las universidades, los *stakeholders* o el rendimiento son más recurrentes que otras categorías como la identidad organizacional, la cultura organizacional o la gestión de la reputación.

En este punto del análisis se decidió jerarquizar la base de datos tomando como criterio el número de categorías distintas presentes en cada artículo. Así, se conseguía averiguar qué artículos tenían un contenido más rico en su relación con la reputación. Los artículos con tres o menos de tres categorías constituyen un grupo; los artículos con entre 4 y 7 categorías forman otro grupo; y los artículos con 8 ó más categorías pertenecen a un tercer grupo.

La recurrencia (ver Tabla 15) no debe confundirse con una escala de relevancia: todos los registros son importantes. Sin embargo, la recurrencia ayuda a comprender mejor el alcance de los registros: si bien hay artículos relevantes en su contenido con pocas categorías, lo cierto es que aquellos registros con un número elevado de categorías suelen ser, ciertamente, los artículos más importantes para el estudio de la reputación universitaria.

**Tabla 14**  
**Categorías presentes en los registros analizados**  
Número de apariciones y porcentaje sobre el volumen total de registros

	Nº / %
Identidad Organizacional	15 / 8%
Cultura Organizacional	17 / 9%
Gobierno o Gestión de la Reputación	20 / 10%
Entorno	22 / 11%
Rankings	30 / 15%
Identidad Corporativa	31 / 16%
Modelos de Evaluación	41 / 21%
Imagen	69 / 35%
Rendimiento Universitario	101 / 52%
<i>Stakeholders</i>	122 / 62%
Efectos de la Reputación	129 / 66%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 15**  
**Clasificación de los registros bibliográficos, según recurrencia**

Registros	Alta	Media	Baja
196	27 (14%)	25 (13%)	144 (73%)
	>8 categorías	4-7 categorías	<3 categorías

Fuente: Elaboración propia.

Con esta clasificación, los registros con recurrencia alta son 27 (14%), con recurrencia media son 25 (13%) y aquellos con recurrencia baja son 144 (73%). Los registros con recurrencia media y alta son, por tanto, 52 y representan el 27% de la base bibliográfica. Tomando como referencia sólo esos 52 registros, se observa cómo la presencia de categorías es mucho más homogénea para el estudio de la reputación universitaria (ver Tabla 16).

La comparación de las tablas 14 y 16 refleja algunas conclusiones de interés. Categorías como el análisis de los *stakeholders*, los efectos de la reputación y la relación de los rankings y la reputación apenas ven modificada su representatividad sobre el conjunto de categorías. Sin embargo, otros elementos como el entorno, la identidad organizacional, la cultura organizacional, la identidad corporativa y los modelos de gestión y evaluación de la reputación incrementan su presencia en el modelo de recurrencia media y alta (ver Gráfica 13).

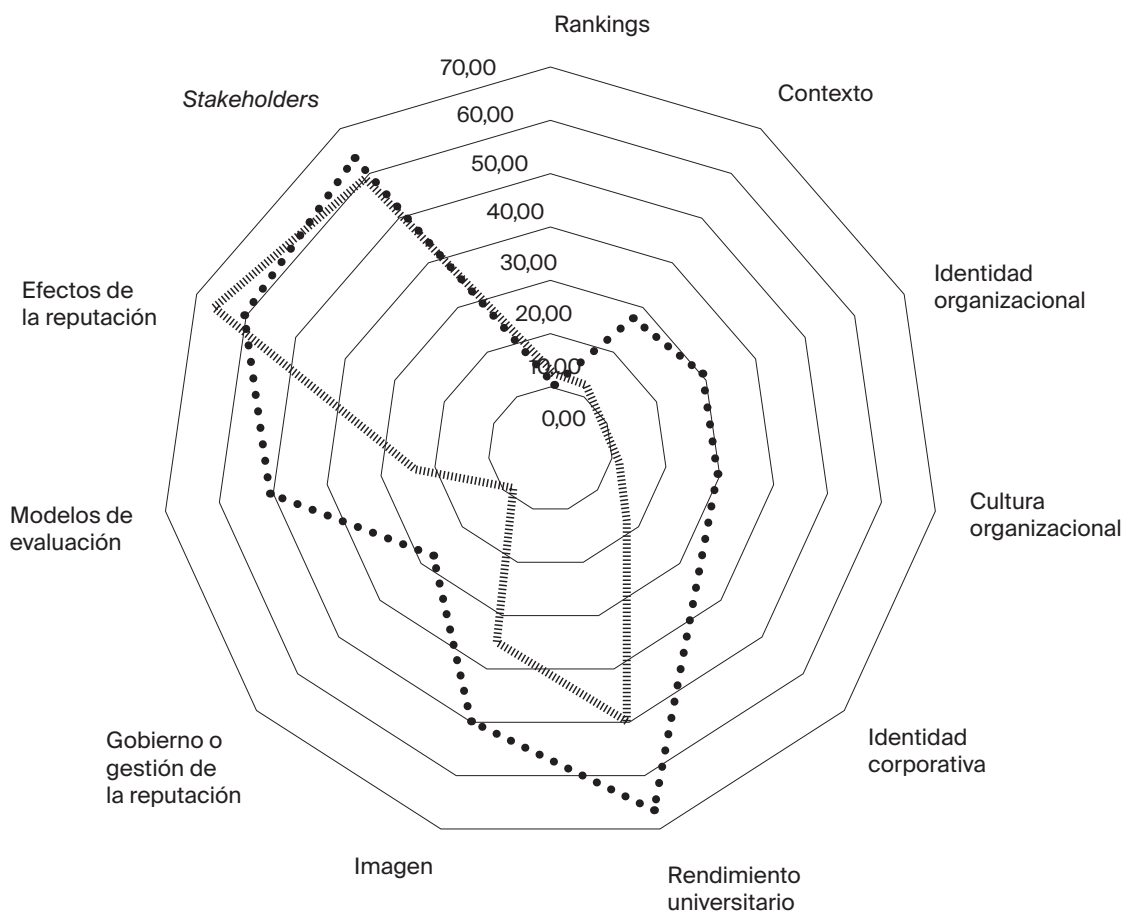
**Tabla 16**  
**Categorías presentes en los registros analizados**  
Número y porcentaje sobre el volumen de registros con recurrencia media y alta

	Nº / %
Rankings	8 / 15%
Identidad Organizacional	11 / 21%
Entorno	11 / 21%
Cultura Organizacional	13 / 25%
Gobierno o Gestión de la Reputación	15 / 29%
Identidad Corporativa	15 / 29%
Modelos de Evaluación	25 / 48%
Imagen	27 / 52 %
Efectos de la Reputación	30 / 58%
<i>Stakeholders</i>	36 / 69%
Rendimiento Universitario	39 / 75%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 13

Estudio comparado de las categorías según el repositorio bibliográfico



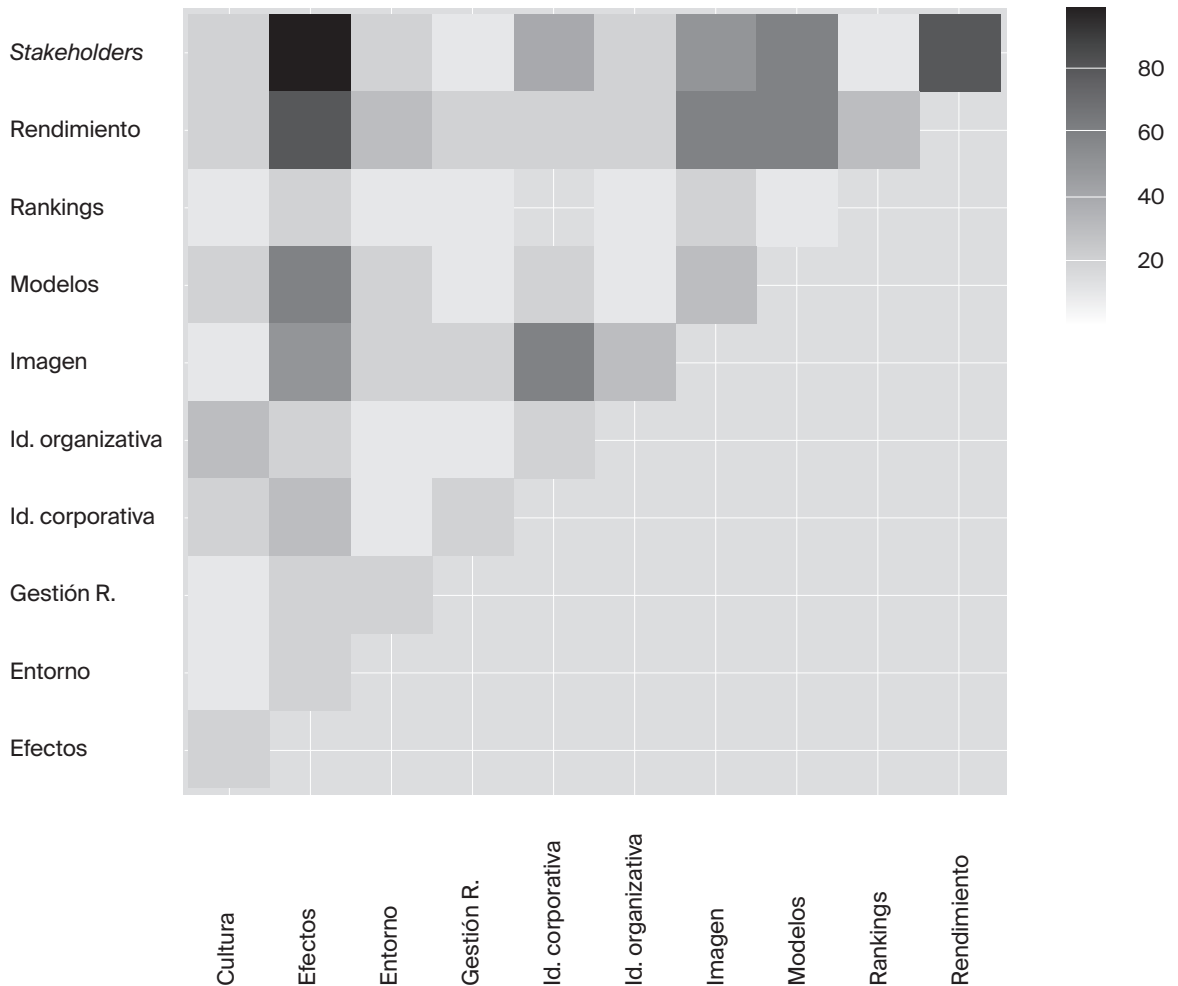
- ⋯ Total de registros
- Registros con recurrencia media y alta

Fuente: Elaboración propia.

Tomando como referencia la categorización de los artículos, se realizó con el programa R-Studio un análisis de frecuencias de las etiquetas en busca de los pares de temas más repetidos (ver Gráfica 14).

El resultado se importó al programa de visualización de redes Gephy para mostrar la relación entre las distintas categorías analizadas. Como aristas se emplearon las frecuencias y los nodos. Los temas reflejados en los textos se organizaron en el espacio a partir de la dis-

Gráfica 14  
**Análisis de frecuencias de las etiquetas de búsqueda de los pares de temas más repetidos**  
 Frecuencias

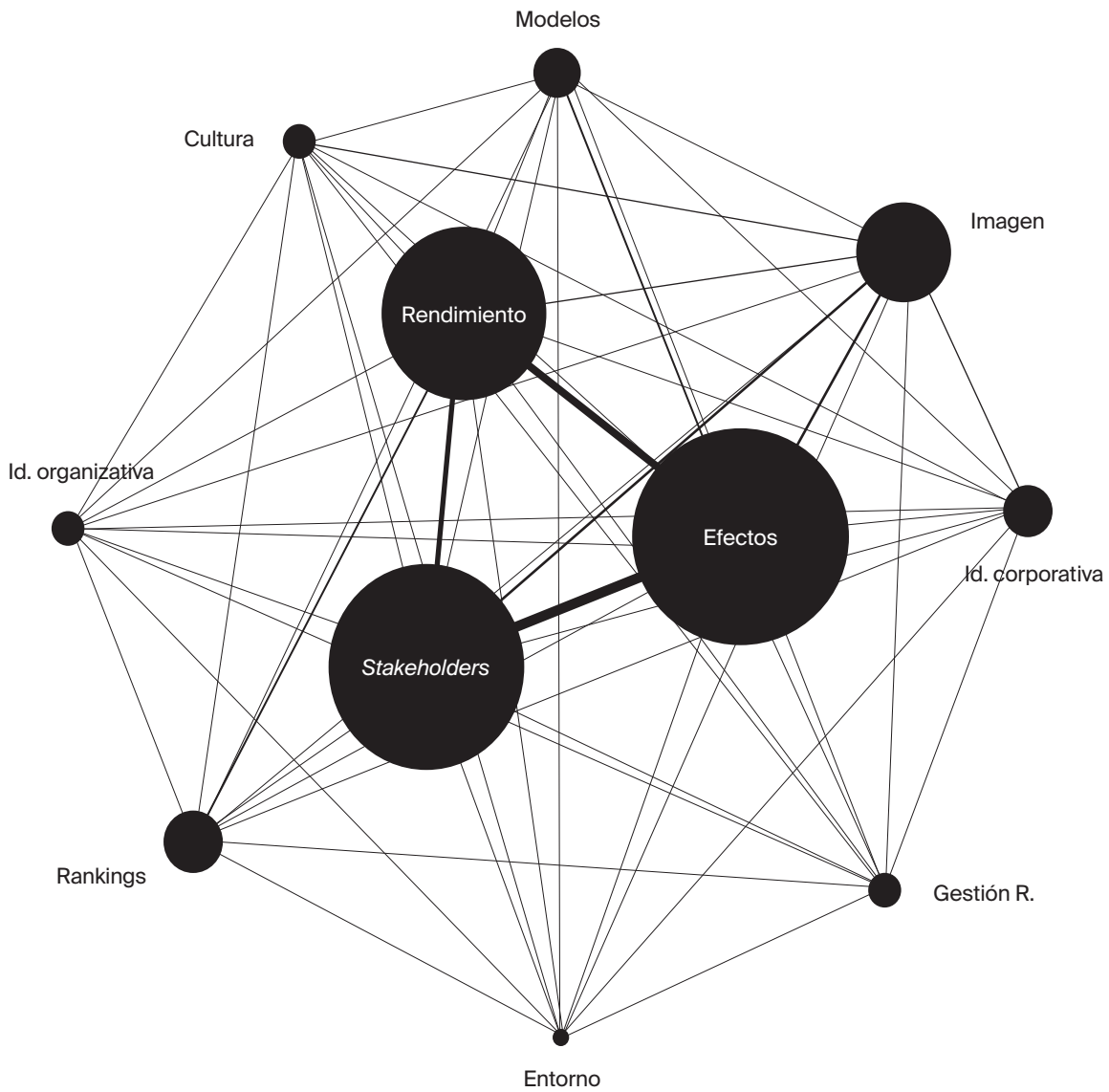


Fuente: Elaboración propia.

tribución Fruchterman Reingold, que acerca aquellos nodos con mayor relación (en este caso con más frecuencias en común). La Gráfica 15 muestra las categorías *Stakeholders*, *Efectos*, *Rendimiento* e *Imagen* como aquellas con mayor relación entre sí y con el resto de elementos identificados.

Gráfica 15

**Visualización de frecuencias entre los elementos vinculados al concepto de reputación universitaria**



Fuente: Elaboración propia.



### 3.3.3 Análisis cualitativo

El epígrafe aborda un análisis cualitativo de las categorías identificadas en los 196 registros de la base de datos. El objetivo del apartado es analizar las categorías y explorar su relación con la reputación universitaria. Se comenzará el análisis por aquellas categorías con una mayor recurrencia en los registros analizados. Por tanto, se seguirá el siguiente orden de exposición: las consecuencias de la reputación, los *stakeholders*, el rendimiento universitario, la imagen universitaria, los modelos de evaluación de la reputación universitaria, la identidad corporativa universitaria, los rankings universitarios, el entorno y, por último, la identidad y cultura organizacionales.

#### Consecuencias de la reputación

El 66% de los artículos de la base de datos aborda las consecuencias de la reputación para las instituciones de educación superior. Los investigadores se aproximan a este fenómeno desde un doble enfoque: desde una perspectiva interna, observan la reputación como un recurso que favorece el fortalecimiento institucional; desde una perspectiva externa, entienden que la reputación fortalece las relaciones de la Universidad con sus grupos de interés al incrementar en ellos su confianza, legitimidad y recomendación. La literatura académica ofrece evidencias de los efectos de la reputación en estas dos dimensiones: los repercusiones internas para la organización (Alonso et al., 2017; Chairy et al., 2019; Garvanova, 2020; Khoi, 2019; Miotto et al., 2020; J. Ressler y Abratt, 2009), y las repercusiones externas para la universidad (Bacci y Bertaccini, 2020; Finch, McDonald, et al., 2013; Money y Hillenbrand, 2006; Sung y Yang, 2009).

Como se ha indicado en la Introducción, la literatura académica explicita cinco efectos de la reputación universitaria en los *stakeholders*: la elección de universidad por parte de los estudiantes y sus familias (atracción y retención), la lealtad de los estudiantes tanto de grado como de posgrado hacia la institución educativa; la satisfacción y recomendación de los públicos internos; la vinculación de los antiguos alumnos y la predisposición a participar en campañas de *fundraising*; y la empleabilidad de sus egresados por parte de empresas e instituciones.

En primer lugar, para un gran número de investigaciones, de origen geográfico muy dispar, la reputación universitaria es un factor determinante en la elección de centro educativo en igual proporción que lo es la calidad docente y por encima de otros factores como la investigación, el tamaño, la localización, las instalaciones, o las condiciones económicas (Alonderiene y Klimavičiene, 2013; Alter y Reback, 2014; Avram y Zaharia, 2013; Bacci y Bertaccini, 2020; Beech, 2019; Branco Oliveira y Soares, 2016; de Jager y Soontiens, 2010; Helgesen, 2008; Shamsudin et al., 2018).

En segundo lugar, la reputación universitaria es un elemento esencial en la lealtad de los estudiantes de grado y de posgrado hacia la institución. Para Nguyen y LeBlanc (2001), la imagen y la reputación son términos abstractos, complejos de conceptualizar y de medir, particularmente en el sector educativo donde los productos son esencialmente intangibles, pero que tendrían un efecto “tangible” en la elección del centro académico.

Esta observación explica su interés por vincular al concepto intangible los resultados tangibles en forma de predisposición a la lealtad a la universidad y a su servicio o producto

adquirido. Los estudios posteriores han confirmado la reputación universitaria como factor clave en la lealtad de los estudiantes hacia la institución educativa y hacia sus diferentes formas de actividades, productos y servicios (Almarghani y Mijatovic, 2017; Kaushal y Ali, 2019; Meng, 2018; Sung y Yang, 2008; Tariq et al., 2022).

En tercer lugar, la reputación es un factor significativo para la satisfacción y recomendación de la experiencia universitaria. Así se refleja en el que es posiblemente uno de los primeros artículos publicados sobre la reputación universitaria, de 1982, dedicado a la satisfacción que la reputación procura a los públicos internos: profesores y estudiantes (Henggeler et al., 1982). La investigación del marketing educativo ha ahondado en esta relación entre ambas realidades. Los resultados de Elsharnouby (2015) sugieren que la reputación universitaria percibida y la competencia del profesorado son los factores clave que influyen en la satisfacción de los estudiantes con la experiencia universitaria.

La reputación universitaria se considera de especial importancia para los estudiantes de posgrado. Son varios los estudios que han evaluado la reputación en relación a este grupo de alumnos. Por ejemplo, para Arambewela et al. (2006), la reputación es un factor dominante que afecta a la satisfacción de los estudiantes de posgrado junto a otras variables como la calidad de la educación, las instalaciones de los estudiantes, las perspectivas de carrera y el valor general para el estudiante.

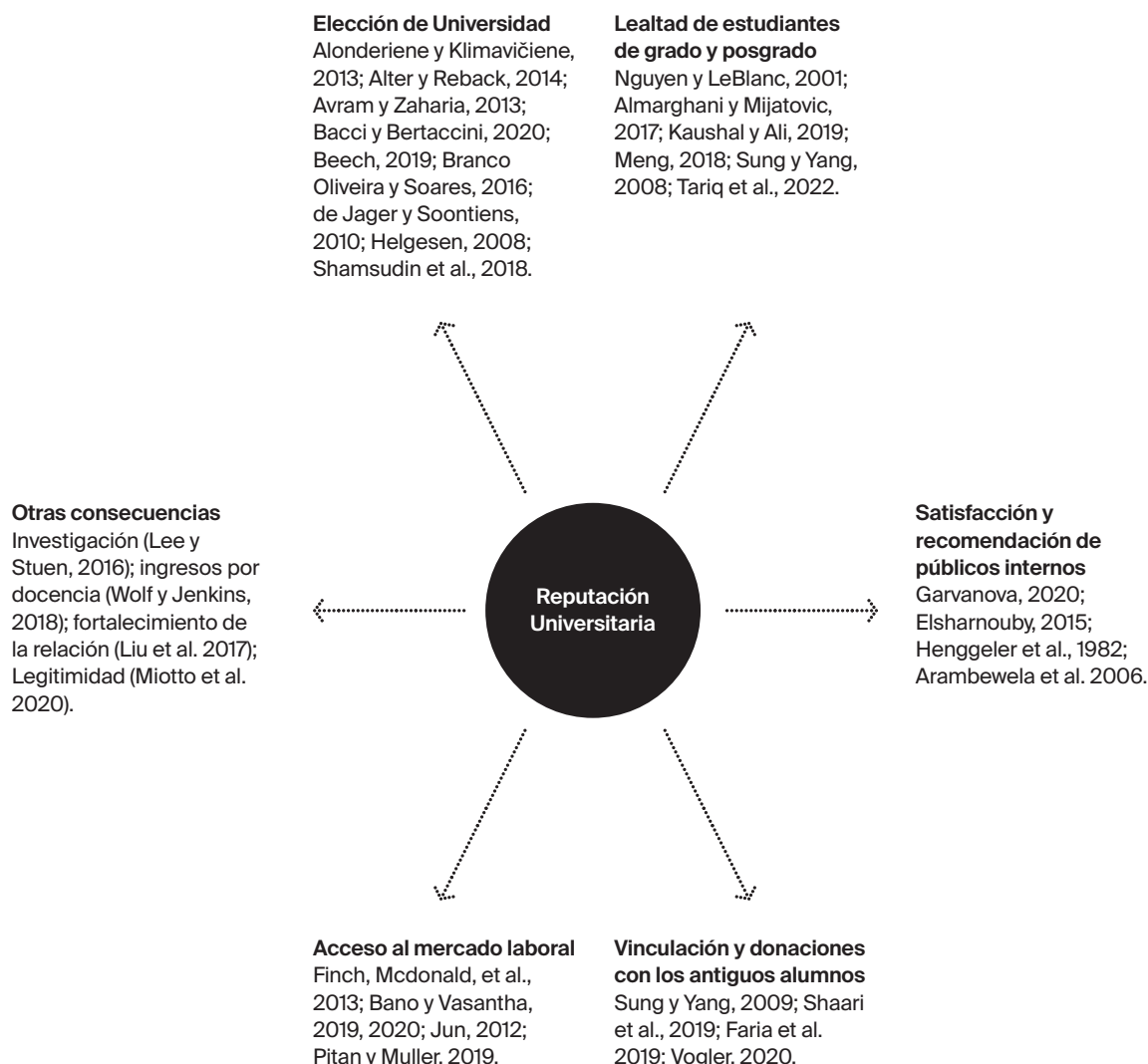
Magdalena Garvanova (2020) realizó una investigación empírica para evaluar la relación entre la reputación y la elección y recomendación de los estudiantes universitarios. Los resultados revelaron que la reputación es uno de los factores clave determinantes en el comportamiento de lo que ella denomina los “consumidores” de servicios de educación y en la mejora del rendimiento organizativo. Los valores de relación confirmaron también que la reputación es un elemento fundamental en el valor de marca: proporciona reconocimiento y ventaja competitiva, alcanza lealtad en los “clientes”, ofrece resiliencia en situaciones de crisis y aumenta las oportunidades de negocio (Garvanova, 2020).

En cuarto lugar, la reputación tiene un efecto en las donaciones del antiguo alumno a su *alma mater*. Sung y Yang (2009) ofrecen uno de los estudios más exhaustivos sobre las causas de las intenciones y comportamientos de apoyo de los estudiantes y alumni de una universidad. La investigación confirma que la reputación es uno de los factores decisivos en la capacidad que una universidad tiene para recaudar fondos. Los hallazgos sugieren que para fomentar el comportamiento de apoyo, las universidades deben cultivar una buena relación con sus estudiantes y obtener una reputación favorable de ellos, al tiempo que garantizan una comunicación activa y la calidad de la experiencia educativa (Sung y Yang, 2009).

Faria et al. (2019) han estudiado también la relación entre reputación y fundraising. Su investigación presenta un modelo formal de la dinámica de la reputación de una universidad que apunta a la existencia de círculo virtuoso en el que las donaciones de antiguos alumnos elevan la reputación de una universidad, y a su vez la reputación universitaria favorece nuevas donaciones de *alumni*. Otros estudios recientes, también de tipo cuantitativo por medio de encuestas, apuntan en la misma dirección (Shaari et al., 2019).

Gráfica 16

### Consecuencias de la reputación para las universidades



Fuente: Elaboración propia.

En quinto lugar, algunos investigadores han explorado las implicaciones de la reputación universitaria en la empleabilidad de los egresados. Uno de los estudios más exhaustivos es el que Finch et al. (2013) llevaron a cabo en varias instituciones de educación superior de Canadá. Mediante una investigación empírica, que incluía *focus groups* y encuestas, a empleadores y gerentes de contratación de varias empresas, los investigadores se propusieron

observar los resultados de relación entre los empleadores y un conjunto de categorías, entre ellas la reputación. La implicación de la reputación en la educación superior puede tener una profunda influencia en la formación de creencias y actitudes de las partes interesadas hacia una institución al anclar la marca de una institución en una categoría. Este efecto de anclaje puede ser una ventaja y ofrecer recompensas como un mayor prestigio; sin embargo, advierten los autores, también puede actuar como un pasivo y poner en riesgo la posición de una institución (Finch, Mcdonald, et al., 2013).

La Gráfica 16 muestra de forma sintética la relación de consecuencias que la literatura académica ha atribuido a la reputación universitaria.

Hasta este momento existen pocas investigaciones que confirmen la relación entre la reputación universitaria y la empleabilidad de los egresados. Los estudios actuales son escasos y parciales, con limitación geográfica y escaso alcance empírico, como para confirmar estas hipótesis (Bano y Vasantha, 2019, 2020; Jun, 2012). No obstante, todos ellos apuntan en la dirección de que el prestigio y la buena reputación de las universidades influiría positivamente en la empleabilidad de los antiguos alumnos.

### **Stakeholders o partes interesadas**

La gran mayoría de los investigadores coincide en definir la reputación universitaria como el conjunto de las percepciones de los grupos de interés. Sin grupos de interés no hay percepciones y sin estas no hay reputación. Sobre la base de datos elaborada para esta investigación, la práctica totalidad de los artículos científicos vincula la reputación con los grupos de interés. En todos ellos se hace una investigación empírica, cuantitativa o cualitativa, de la reputación universitaria desde la perspectiva de uno, varios o todos los grupos de interés. La categoría *stakeholders* está presente en el 62% de los artículos analizados, como se observa en la Tabla 14.

La bibliografía destaca la dimensión *multistakeholder* de la reputación universitaria. De los estudios de investigación se deduce que hay una diferente imagen y una distinta reputación en función de los grupos de interés que se relacionan con una institución de educación superior (Ahmad y Ismail, 2020; Finch et al., 2015). La reputación universitaria se compone de la suma de las evaluaciones de los distintos grupos de interés. Por este motivo, si una universidad deseara alcanzar una buena reputación, debiera ejercitar su capacidad de establecer y mantener relaciones con su red de *stakeholders* de una manera proactiva (Alarcón-del-Amo et al., 2016; J. Ressler y Abratt, 2009).

El 61% de los artículos identifica a los estudiantes de grado como el principal grupo de interés. La función docente de las universidades ha suscitado un gran interés por el estudio de las percepciones de los estudiantes y sus efectos en la toma de decisiones. La influencia de la reputación corporativa y la perspectiva del marketing en la educación superior ha dado pie a considerar al estudiante como el “*cliente*” de las universidades y a estudiar los efectos de la imagen y la reputación en sus comportamientos de lealtad y satisfacción (Beech, 2019; Lo et al., 2019; Panda et al., 2019).

Sin embargo, esta perspectiva *clientelar* de la educación superior no es siempre comúnmente aceptada. Apoyados sobre las teorías de Toffler (1980) y posteriormente de Var-

go y Lusch (2008), algunos académicos consideran que el estudiante no es un cliente al uso, como un recipiente pasivo, sino un colaborador activo en su propia formación y en el diseño de los productos y servicios que recibe. Esta concepción co-creadora del curriculum califica al estudiante con un *prosumer*, acrónimo formado por la fusión original en inglés de las palabras productor y consumidor (J. Ressler y Abratt, 2009).

La tipología de *stakeholders* es amplia en el estudio de la reputación universitaria. Predominan los grupos de interés internos (alumnos, padres, antiguos alumnos, profesores, investigadores, empleados...) sobre los externos (empresas, donantes, instituciones...). La gran mayoría de los estudios se basan en métricas de evaluación cuantitativa (encuestas) aunque también hay métricas cualitativas como las metodologías Delphi o *focus group*.

En la bibliografía se han identificado nueve grupos de interés vinculados a la reputación universitaria:

- Estudiantes de grado (Eser Telci y Kantur, 2014; Plewa et al., 2016; Sontaite y Bakanauskas, 2011; Sung y Yang, 2009, 2008; Yang et al., 2008);
- Familias de estudiantes (Lee, 2019; Lee et al., 2018);
- Estudiantes de posgrado (Cheng et al., 2020; Nguyen y LeBlanc, 2001; Priporas y Kamenidou, 2011; Vidaver-Cohen, 2007);
- Futuros estudiantes (Bennett y Ali-Choudhury, 2009; Conard y Conard, 2000; de Jager y Soontiens, 2010; Merchant et al., 2015; Shamsudin et al., 2018);
- Antiguos alumnos o alumni (Bano y Vasantha, 2019; Drydakis, 2015; Espinoza et al., 2019; Faria et al., 2019; Finch, Hamilton, et al., 2013; Shaari et al., 2019);
- Profesores (Del-Castillo-Feito et al., 2020; Goswami y Gupta, 2020; Jamali et al., 2016; Miotto et al., 2020);
- Rectores y vicerrectores (Chapleo, 2004, 2016);
- Empresas empleadoras (Finch, McDonald, et al., 2013; Mora Valentín y Sánchez, 2009); y
- Medios de comunicación (Kim et al., 2007).

Llama la atención la ausencia de investigación de la reputación universitaria respecto a otros colectivos como donantes e instituciones de mecenazgo, financiadores de investigación, comunidades locales, instituciones y gobiernos. Conviene analizar los efectos de la reputación en estas audiencias por su propia dimensión *multistakeholder* y beneficios que estos grupos pueden generar a la institución universitaria.

### **Rendimiento universitario**

La investigación reciente ofrece abundantes referencias al rendimiento universitario. Según el análisis efectuado, el 52% de los artículos establece una relación causal entre el rendimiento universitario y la reputación universitaria. A ojos de los expertos, la reputación tiene su origen en la calidad del desempeño en las principales funciones universitarias de docencia, investigación, transferencia del conocimiento y servicio a la sociedad.

Para Kiraka (2020), por ejemplo, las cualidades de una universidad están definidas por la calidad de sus productos de docencia e investigación así como los servicios y beneficios para la sociedad. A su juicio, este rendimiento es el principal atributo de la organización, que sería objeto de la percepción de los grupos de interés. Esta visión está en la misma línea de argumentación de los estudiosos de la reputación corporativa, que sitúan en los atributos del desempeño organizacional la fuente de la reputación corporativa (Fombrun, 2012; Villafañe, 2013).

En opinión de los investigadores, los indicadores de rendimiento que más ayudan al crecimiento reputacional son: la internacionalización (Delgado-Marquez et al., 2013), la empleabilidad (Finch, McDonald, et al., 2013), la calidad académica, la gestión responsable y el atractivo social (Eser Telci y Kantur, 2014), el tamaño, el profesorado y las condiciones de los estudiantes (Volkwein y Sweitzer, 2006). La literatura académica identifica otras dimensiones como la calidad del rendimiento académico, el desempeño social externo y la vinculación emocional con sus públicos (Alessandri et al., 2006); y también el liderazgo, la investigación, y la calidad de los servicios (A. Brewer y Zhao, 2010).

Los expertos han diseñado metodologías de medición y evaluación de la reputación fundamentadas en los atributos de desempeño y en las percepciones de los grupos de interés. Consisten en identificar atributos de rendimiento y medir las percepciones que sobre esos atributos tienen las distintas audiencias. La medición también incorpora actitudes de lealtad y decisiones de apoyo o recomendación. Como veremos a continuación, las propuestas de diseño metodológico refuerzan el carácter actitudinal de la reputación (Sung y Yang, 2009; Yang et al., 2008).

En los trabajos sobre la reputación universitaria es frecuente encontrar el término “reputación académica” (Christensen y Gornitzka, 2017; van Vught, 2008; Verčič et al., 2016). La frecuencia desvela el interés de los especialistas por vincular la reputación con la misión universitaria. Para estos autores, la reputación sería el reflejo de la calidad del rendimiento universitario en la percepción de los grupos de interés. Así, cuanto más exitoso sea el rendimiento, más sencillo debiera ser el cultivo de la reputación universitaria (Christensen et al., 2019).

Van Vught (2008) nos advierte del riesgo de interpretar erróneamente la naturaleza de las cosas: la reputación —sostiene— es calidad percibida, y no una imagen sobredimensionada y ajena a la realidad. Las universidades pueden incurrir fácilmente en una carrera por la reputación invirtiendo grandes recursos para influir en su imagen externa de muchas maneras y no siempre maximizando su calidad (van Vught, 2008). Las universidades deben encontrar en su identidad la fuente de diferenciación y diversidad a pesar de las dificultades de un entorno cada vez más homogéneo, global y competitivo. El foco en el rendimiento abogaría por un *reputation rise* (crecimiento reputacional) afirmado por la excelencia interna, en contraposición o como alternativa a la *reputation race* (carrera por la reputación) a la que empujarían otras fuerzas externas (Fernández-Gubieda, 2021).

### Imagen

El 35% de los artículos estudia en detalle la relación entre reputación e imagen. Al igual que sucede en el ámbito corporativo, el estudio de la imagen universitaria está estrechamente re-

lacionado con la reputación universitaria (Lee et al., 2018). Esta atención se debe a que las universidades han comprendido, y experimentado (Arpan et al., 2003), que la imagen universitaria es un activo intangible para mejorar la relación con los *stakeholders* y el buen posicionamiento en el sector educativo (Nguyen y LeBlanc, 2001). Una buena imagen corporativa influye en la elección de los estudiantes (Milo et al., 1989; Weissman, 1990) y refuerza su estatus frente a otras instituciones de educación superior (Bok, 1992).

La imagen es la impresión general que tiene el público sobre una organización (Barich y Kotler, 1991; Steiner et al., 2013). Sobre esta consideración, varios autores han reflexionado sobre la imagen universitaria. Este concepto es lo que los *stakeholders* externos perciben sobre una universidad (Nguyen y LeBlanc, 2001), las variadas creencias que contribuyen a una valoración general de la universidad (Arpan et al., 2003), el resultado directo de la asociación que las personas tienen sobre la identidad de una universidad (Alessandri et al., 2006), la suma de todas las creencias que un individuo tiene hacia una universidad (Duarte et al., 2010) o bien es un reflejo de los valores y normas culturales tradicionales de una organización (Christensen y Gornitzka, 2017).

La investigación precedente sobre la imagen de las instituciones universitarias coincide en destacar tres aspectos. En primer lugar, la imagen surge siempre en la mente de los *stakeholders*. Es una realidad subjetiva, externa y con poco control de la propia universidad (Arpan et al., 2003). En segundo término, cada grupo de *stakeholders* posee una imagen corporativa distinta en función de su relación con la organización. Hay, por tanto, tantas imágenes como audiencias distintas, según han demostrado varios estudios (Arpan et al., 2003; Melewar y Akel, 2005). Por último, la imagen es un concepto multidimensional que se construye con una gran variedad de atributos de la organización (Lafuente-Ruiz-de-Sabando et al., 2018).

La imagen corporativa se forma mediante dos componentes principales: el funcional y el emocional (Kennedy, 1977). El componente funcional se relaciona con los atributos tangibles y medibles de la organización, mientras que el componente emocional se asocia con los sentimientos y actitudes que el individuo o el público manifiesta en contacto directo con la organización (experiencia) o bien en contacto mediado a través de la información que de ella recibe (medios de comunicación, Internet o redes sociales, por ejemplo) (Nguyen y LeBlanc, 2001). La imagen es, por tanto, el resultado de un proceso cognitivo de ideas, emociones y experiencias, recuperadas desde la memoria y transformadas en imágenes mentales (Yuille y Catchpole, 1977).

Apoyados en estas teorías sobre la imagen corporativa, se comprende que a finales del siglo pasado surgieran numerosos estudios sobre la imagen universitaria. Procedentes del ámbito de la Comunicación y el Marketing, estos trabajos académicos exploran los atributos de la universidad que influyen en la formación de la imagen, la influencia del contexto, sus efectos en el posicionamiento de las universidades y en los comportamientos de los *stakeholders*.

Treadwell y Harrison (1994) dirigieron uno de los primeros estudios sobre la imagen universitaria en tres grupos de interés: estudiantes, profesores y personal de administración y servicios. La investigación descubrió que la imagen universitaria se nutre de atributos de marca diferentes según los grupos de interés. Un estudio cualitativo posterior identificó

también qué atributos de imagen influyen más en el proceso de matriculación de los estudiantes (Bryant et al., 1996). Otro estudio cualitativo (Theus, 1993) afirmó que la reputación universitaria para los administradores universitarios se construye y mantiene a través de atributos como el tamaño de la institución, la localización, la excelencia de su profesorado, sus valores, el servicio a la comunidad, la visibilidad, el prestigio, etc...

Uno de los trabajos más relevantes sobre la imagen universitaria clasificó y analizó los cuatro factores más influyentes en la imagen universitaria: organizacionales, de negocio, de contexto, y personales. Esta investigación (Kazoleas et al., 2001) encontró que los factores de imagen controlados por la propia universidad (por ejemplo, la existencia de programas particulares, la solidez de los programas académicos, los programas deportivos, las bibliotecas y las instalaciones técnicas) eran indicadores más fuertes que aquellos que son menos controlados por la institución como los rankings, los datos demográficos, las características de los encuestados o factores ambientales. También identificó que las experiencias personales con la universidad tuvieron un mayor impacto en la imagen general que la exposición a los medios relacionada con la universidad.

En esta misma trayectoria investigadora, años más tarde, un estudio evaluó la imagen de las diez universidades más importantes de Estados Unidos y encontró que los atributos académicos, deportivos y la cobertura mediática influían mucho en los estudiantes, y en mayor grado que en otros *stakeholders* (Arpan et al., 2003).

Estas investigaciones se han orientado a evaluar los efectos de la imagen en el futuro de una universidad. Para Treadwell y Harrison (1994), la imagen universitaria es un asunto estratégico que afecta a la capacidad de la universidad para reclutar a los mejores profesores, atraer donaciones y retener a buenos alumnos (Alves y Raposo, 2010; R. M. Brown y Mazzarol, 2009; Treadwell y Harrison, 1994). La imagen universitaria es un factor decisivo para influir en la lealtad de los estudiantes (Nguyen y LeBlanc, 2001; Perna, 2005), y mejorar el posicionamiento ante los *stakeholders* en un mercado cada vez más competitivo (Parameswaran y Glowacka, 1995). En su modelo de imagen universitaria, Sung y Yang (2008) amplían el radio de influencia de la imagen a otras actitudes de los *stakeholders* como el compromiso, la confianza, la identificación y el sentido de comunidad (Sung y Yang, 2008). Por este motivo, las universidades dedican más recursos a gestionar y mejorar su imagen por el impacto que tiene entre sus grupos de interés (Curtis et al., 2009).

Los análisis previos del Marketing han equiparado con frecuencia los conceptos de reputación e imagen universitaria, lo que ha generado cierta confusión semántica (Markwick y Fill, 1997). Reputación e imagen se muestran como conceptos equívocos, con significado e influencia similares en la organización. Como ya vimos en el primer capítulo, esta confusión se da también en el estudio de la reputación corporativa. Sin embargo, en los últimos años, se aprecia un interés académico por deslindar ambos conceptos y aportar claridad terminológica en el estudio de la reputación universitaria.

Las semejanzas entre reputación e imagen universitaria son que ambos conceptos resultan de un proceso de evaluación, multidimensional, subjetivo y ajeno al control de la organización (Alessandri, 2001; Arpan et al., 2003; Steiner et al., 2013); y se han converti-



do en recursos intangibles cruciales para el posicionamiento y diferenciación en el mercado (Hemsley-Brown et al., 2016; Plewa et al., 2016).

Las diferencias entre reputación e imagen estriban en dos dimensiones: la temporalidad de la percepción y, como consecuencia de esa temporalidad, la transformación de las percepciones en actitudes (Balmer y Gray, 1998; Carreras et al., 2013). La reputación universitaria es una imagen perdurable y proyectada en el tiempo, a largo plazo, mientras que la imagen es momentánea, más dependiente de circunstancias temporales y moldeable por acciones de comunicación dirigidas (Smaiziene y Jucevicius, 2009). Por este motivo, la reputación universitaria, por su consolidación temporal, deriva en actitudes de los grupos de interés, tanto internos como externos, hacia la propia universidad (Del-Castillo-Feito et al., 2019; Lee et al., 2018). La reputación implica una relación más profunda entre la universidad y los públicos (Lee et al., 2018). La imagen es un antecedente de la reputación que en el largo plazo puede acabar consolidando actitudes de apoyo, compromiso y recomendación (Del-Castillo-Feito et al., 2019).

### Modelos de evaluación

Los modelos de evaluación están presentes en el 21% de los artículos de la base de datos. La variedad de índices y escalas es un indicador del interés que despierta la reputación universitaria en la comunidad científica y profesional. La literatura académica distingue dos tipos de métricas: en primer lugar, las métricas objetivas de la reputación de una universidad, que proceden de la realización de rankings, auditorías o valoraciones de expertos; y en segundo lugar, las métricas que tratan de reflejar la percepción subjetiva de los grupos de interés. Esta diferenciación se justifica por cuanto afecta tanto al concepto de reputación, que difiere en ambos casos, como a las metodologías de construcción y técnicas de medición establecidas para su cálculo. En este epígrafe centraremos la atención en las métricas de reputación subjetivas por ser ampliamente mayoritarias en la literatura analizada.

Los modelos de evaluación de reputación universitaria se definen por métricas de medición basadas en encuestas a los *stakeholders* sobre los atributos de rendimiento y los sentimientos de marca. La bibliografía analizada aborda distintos sistemas de medición (Alessandri et al., 2006; Chen y Esangbedo, 2018; Eser Telci y Kantur, 2014; Kiraka, 2020; J. Ressler y Abratt, 2009; Reznik y Yudina, 2018; Steiner et al., 2013; Sung y Yang, 2008; Volkwein y Sweitzer, 2006; Yang et al., 2008). Sobre estos modelos interviene la convicción, ampliamente probada en la literatura académica (Carreras et al., 2013), de que la reputación es un recurso intangible que se puede conocer y evaluar en sistemas de escala cuantitativa.

Los modelos de medición de la reputación corporativa, como el RepTrak, han contribuido sobremanera en el diseño de métricas de reputación universitaria. Con las debidas adaptaciones a la educación terciaria, se identifican modelos de reputación universitaria influidos en las métricas del antiguo *Reputation Institute* (Šontaitė-Petkevičienė, 2016; Šontaitė y Bakanauskas, 2011; Verčič et al., 2016). En esta línea, Vidaver-Cohen (2007) desarrolló un modelo conceptual para medir la reputación de las escuelas de negocio siguiendo el modelo del RepTrak. En su investigación, adapta una métrica de reputación con indicadores de rendi-

miento como la innovación, los servicios, el gobierno, la ciudadanía y el clima laboral (Vidaver-Cohen, 2007).

Si bien estos modelos son herramientas útiles, tanto para académicos como para gestores, conviene apuntar que la influencia del RepTrak sobre las métricas universitarias está en el origen de ciertos límites, no sólo metodológicos, sino también de naturaleza al aplicar a la universidad los modelos de gestión y evaluación propios del sector corporativo o empresarial. Futuras investigaciones deberán establecer con claridad estos límites y proponer modelos propios de evaluación de la reputación universitaria.

### **Identidad corporativa**

El concepto de identidad corporativa está presente en el 16% de los artículos analizados. Investigadores procedentes de ámbitos como la Comunicación (Alessandri et al., 2006; Lee et al., 2018), el *Branding* (Chapleo, 2004; Hemsley-Brown et al., 2016), la Gestión (Vidaver-Cohen, 2007) y la Educación Superior (Steiner et al., 2013) han identificado una estrecha relación entre la identidad corporativa y el concepto de reputación. La variedad de enfoques ha motivado cierta confusión en la designación del concepto y su alcance semántico. La Tabla 17 recoge diferentes términos para referirse a la identidad corporativa vinculada a la reputación universitaria. Conviene saber convivir con la variedad de conceptos para descubrir la riqueza de matices y límites propios según la especialidad desde la que se abordan. Como explica Alessandri (2001), esta diversidad terminológica no es propia del ámbito universitario y es aún mayor en el estudio de la identidad corporativa para las organizaciones de ámbito empresarial.

La investigación en el ámbito de la Comunicación entiende la identidad corporativa universitaria como la presentación, intencionada y estratégicamente planificada, que de sí misma hace una universidad para obtener una imagen positiva de sus públicos (Alessandri, 2001; Alessandri et al., 2006). Así, por ejemplo, Alessandri (2006) argumenta que la identidad corporativa de una universidad se forma por elementos visuales como el nombre, el lema, el logo, la línea gráfica y cromática que representa a la Universidad. Asimismo, la identidad corporativa también se conforma por estrategias de comunicación corporativa mediante expresiones de marca (Lee et al., 2018), narrativas (J. M. Mora, 2017) y comportamientos (Steiner et al., 2013). En opinión de los investigadores, la universidad difundiría un mensaje, de forma deliberada o no, para expresar la identidad de su organización, contar su misión y actividad y conectar con las expectativas de sus públicos interesados.

A la luz de los artículos analizados, los estudiosos de la Educación Superior entienden la identidad corporativa como una dimensión de la identidad organizacional. La identidad corporativa sería aquella que expresa la identidad, que la comunica a sus públicos, y forma en ellos una imagen de dicha realidad. La identidad corporativa sería, por tanto, la dimensión emocional, no racional, de la identidad organizacional de una universidad. Dicho de otro modo, es la expresión simbólica de su misión, visión y cultura (Steiner et al., 2013).

El ámbito del Marketing o Branding pone el acento en el término *university brand* para referirse a la comunicación que la Universidad hace de sí misma y de sus productos y

Tabla 17

**Términos, autores y disciplinas asignados al concepto de identidad corporativa**

Conceptos	Autores	Disciplina
Identidad visual	Alessandri, 2007	Comunicación
Identidad corporativa	Leitch and Motion, 1999; Alessandri, 2007; Lee et al., 2018	Comunicación
Identidad	Lee et al., 2018, Alessandri, 2007	Comunicación
Identidad de marca	Chapleo, 2014; Balaji, Roy and Saadeque, 2016	Marketing
Significado de marca	Palmer, Koenig-Lewis and Asaad, 2016	Marketing
Identidad simbólica	Steiner et al., 2013; Christensen and Gornitzka, 2017	Educación Superior

Fuente: Elaboración propia.

servicios de educación superior a sus públicos interesados. Su enfoque se sustenta en un entorno de alta competitividad, de creciente comercialización, en el que las universidades aspiran a distinguirse con marcas sólidas, memorables y distintas. Las universidades construyen así lo que se denomina una *arquitectura de marca* para hacerse visibles en los mercados internacionales y obtener una imagen favorable (Chapleo, 2004, 2016; Hemsley-Brown et al., 2016; Hemsley-Brown y Goonawardana, 2007).

Como sucede en el ámbito corporativo, los estudiosos de la identidad corporativa universitaria identifican una fuerte conexión entre los conceptos de identidad, imagen y reputación (Alessandri, 2001; Alessandri et al., 2006; Baker y Myers, 2017; Chapleo, 2004; Hemsley-Brown et al., 2016; Lee et al., 2018; J. M. Mora, 2017; Nguyen y LeBlanc, 2001; Steiner et al., 2013; Vidaver-Cohen, 2007).

Por ejemplo, Alessandri et al. (2001; 2006) presentan un modelo para la reputación diseñado como un proceso de abajo arriba: la misión universitaria configura la identidad corporativa, la identidad afecta a la imagen y la imagen construye a lo largo del tiempo la reputación. Mientras la parte inferior del modelo (la misión y la identidad corporativa) están bajo el control de la universidad, la parte superior del modelo (la imagen y la reputación) se sitúan en el ámbito de las percepciones del público y, por tanto, fuera de un control persuasivo de la organización (Alessandri, 2001; Alessandri et al., 2006).

### Rankings universitarios

El debate sobre la influencia de los rankings en la reputación de las universidades está presente en el 15% de los artículos analizados. Los rankings son tablas o clasificaciones de rendimiento universitario según la valoración específica de diferentes dimensiones de desempeño universitario. Centran su atención en los resultados de excelencia académica y la productividad científica de las universidades y, obviamente, en el idioma inglés, lengua oficial de las bases de datos científicas internacionales.

Las clasificaciones pueden considerarse como un factor subyacente a la irrupción del interés por la reputación universitaria en la medida en que se han convertido en fuente de reputación y también en un sistema de su diagnóstico y evaluación (Pérez-Díaz y Rodríguez, 2015). Sin ser un elemento configurador *per se* de la reputación universitaria, el uso extendido de las tablas por parte de los aspirantes universitarios los ha convertido en fuente de reputación y modelos de evaluación de la reputación universitaria.

Las tablas pueden ser utilizadas, en principio, por todos los públicos como fuente de sus estimaciones de reputación. De hecho, son una fuente muy asequible, no solo por su fácil acceso, al menos sus resultados principales en Internet, sino porque, en última instancia, casi todos acaban reduciendo sus evaluaciones de calidad a una única cifra y, por tanto, a una única jerarquización de las instituciones. Esta sencillez final de resultados, que no metodológica, encierra “en parte la gloria de los rankings pero también esconde su castigo” (Pérez-Díaz y Rodríguez, 2015, p. 19).

Los rankings son tenidos en cuenta como modelos de evaluación de la reputación al integrar las percepciones de algunos *stakeholders* en sus sistemas de medición y escala. Así por ejemplo, la clasificación de *U.S. News & World Report* incluye un indicador resumen de las evaluaciones que efectúan los presidentes, rectores y encargados de admisión de las universidades americanas acerca de la reputación académica del resto de las universidades. La lista de *Times Higher Education* siempre ha incluido los resultados de una encuesta a profesores, hasta 2009 estrictamente centrada en la investigación y desde 2010 dedicada a evaluar las universidades tanto en su función investigadora como de enseñanza. De hecho, *Times Higher Education* publica, desde 2010, una tabla basada exclusivamente en esa evaluación, lo que le convierte en la encuesta a escala mundial más útil si se desea medir la reputación de las universidades entre el público de profesores e investigadores. El ranking QS también considera la percepción de la comunidad académica como un indicador de sus evaluaciones.

No cabe duda de que los rankings han resultado muy útiles para los distintos integrantes de la vida universitaria. Parte de su enorme éxito se debe a que estudiantes, familias y colegios pueden emplearlos como guía efectiva para la selección de centros, probablemente más por el indicador resumen que por el conocimiento profundo que le subyace. Las clasificaciones han permitido que la discusión académica sobre la capacidad científica y de innovación de las universidades contenga mayores dosis de realidad (Pérez-Díaz y Rodríguez, 2015, p. 20); y especialmente se han convertido en herramientas para conocer y guiarse mejor por el mercado universitario globalizado.

También han recibido críticas, referidas sobre todo a su metodología y a sus efectos sobre el sistema universitario. En cuanto a la metodología, tres son las críticas principales que se ejercen sobre los rankings universitarios. La primera y principal consiste en su tendencia a tomar la parte por el todo en su evaluación cualitativa y en última instancia en una insuficiencia de indicadores. Es obvio que los rankings tienden a medir aquello para lo que se cuenta con indicadores preexistentes o de fácil construcción (Haldane et al., 2015).

Esta Tesis no aborda el análisis crítico de los rankings, pero por su importancia se ha valorado tomarlo en consideración como un factor del debate sobre la reputación universitaria.

Su presencia en la bibliografía revisada así lo confirma. Su consideración como fuente de reputación o medida de diagnóstico, sea como fuere, por sus enormes implicaciones en la vida universitaria, constituye un elemento de primer orden en cualquier estrategia de gobierno universitario.

### Entorno

La consideración del entorno como una categoría relacionada con la reputación universitaria figura en el 11% de los artículos analizados. Aunque pudiera parecer una escasa presencia, son ampliamente citados los autores que conceden importancia al entorno como elemento configurador de la reputación universitaria (Christensen y Gornitzka, 2017; Finch, McDonald, et al., 2013; Kiraka, 2020; Vidaver-Cohen, 2007). A juicio de estos investigadores, la vinculación entre ambos conceptos se sustenta en tres realidades que afectan a las universidades: a) la búsqueda de legitimidad en un entorno altamente competitivo; b) la interdependencia en el sector universitario; y c) la integración de las universidades en entornos nacionales con un mismo marco cultural de normas y valores.

En primer lugar, las universidades se desarrollan en un entorno globalizado, internacional y muy competitivo. Como se vio en el capítulo 2, las instituciones de educación superior adoptan prácticas de *nueva gestión pública* y estrategias de gobierno basadas en el rendimiento y la productividad. Implantan un nuevo estilo de gestión de responsabilidad y proactividad hacia los grupos interés (Cattaneo, Meoli y Signori, 2016; El Nemar et al., 2018). Los recursos intangibles como la reputación o la legitimidad son factores clave para el reconocimiento y la diferenciación. Por este motivo, las universidades intentan obtener legitimidad mediante la integración de las expectativas de sus *stakeholders* en una estrategia global de rendimiento universitario (Nielsen y Thomsen, 2018). Un ejemplo de esta nueva realidad es el surgimiento de las agencias universitarias de calidad. Su trabajo de reconocimiento y establecimiento de estándares nacionales e internacionales ha motivado que las universidades se vean en la obligación de ser reconocidas según los estándares del nuevo entorno institucional. En este nuevo paradigma, la reputación de las universidades es un factor clave para obtener la legitimidad en el entorno (Miotto et al., 2020).

En segundo lugar, las universidades pertenecen, como cualquier organización, a un sector determinado. El sector universitario tiene sus propios marcos normativos, culturas y valores, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. En el sector universitario existen “*fuerzas institucionales*” (Vidaver-Cohen, 2007) que intervienen en el desempeño de las organizaciones y determinan su comportamiento. Como consecuencia, influyen también en las percepciones de los grupos de interés; y esa influencia acaba por configurar la reputación de las universidades (Finch, McDonald, et al., 2013; Scott y Meyer, 1994). Esta interrelación ha sido denominada reputación de interdependencia (M. Barnett y Hoffman, 2008): lo que hace una universidad afecta al sector en el que opera y viceversa.

En tercer lugar, la reputación está relacionada con las características de los entornos institucionales (Meyer y Rowan, 1977), o con contextos culturales y sociales globales o nacionales más amplios (Christensen y Gornitzka, 2017). Los actores intermediarios en los campos organizacionales —por ejemplo, organizaciones internacionales, firmas consultoras

globales, organizaciones de monitoreo y certificación, los medios de comunicación y organizaciones no gubernamentales— brindan información ‘objetiva’ (por ejemplo, clasificaciones) que influye en la reputación (Elsbach y Kramer, 1996). Desde esta perspectiva, las universidades pueden estar fuertemente influidas por un ambiente de nivel macro o bien ser capaces de utilizar este contexto. En consecuencia, la reputación se trata realmente de la creación y utilización de metas y estrategias simbólicas que a menudo no están relacionadas con las prácticas organizacionales diarias (Christensen y Gornitzka, 2017). Esto se ha discutido como un caso de “hipocresía” o “doble lenguaje” (Brunsson, 1991).

La integración de la universidad en un entorno social o cultural, la interdependencia entre la universidad con su sector y la legitimidad ante los *stakeholders* han sido analizados como realidades vinculadas a la reputación de las universidades. Para algunos autores, estas realidades son de naturaleza vinculante cuando no causal o influyente. Otros autores, sin embargo, dibujan líneas más tenues de relación e incluso califican al entorno como un “prerrequisito” para la fundamentación de la reputación universitaria (Lammers y Guth, 2013). En cualquiera de los casos, el contexto social es una categoría que conviene tener presente a la hora de entender la reputación de las universidades (Federkeil, 2009).

### **Identidad y cultura organizacionales**

Por último, la identidad y la cultura organizacionales aparecen referenciados en el 9% de los artículos analizados. A juicio de algunos investigadores, la reputación no sólo se asienta sobre la identidad corporativa y la imagen de una universidad, sino que apelaría también a sus dimensiones más primarias como organización, a saber, su identidad organizativa, su propósito, su cultura y comportamiento organizacional (Golgeli, 2014).

Steiner et al. (2013) sostienen que la identidad organizacional, la identidad simbólica, la imagen y la reputación conforman las cuatro dimensiones de la universidad. Desde esta perspectiva, la identidad organizacional responde a la razón de ser de la universidad, su misión y propósito, que hunde sus raíces en una historia y en un entorno determinado, y se comporta en un marco de normas y valores que cristaliza en una cultura. La imagen, a su juicio, es la expresión de la institución universitaria, mientras que la reputación es la percepción de esa imagen proyectada a lo largo del tiempo en los grupos de interés. Las cuatro dimensiones están relacionadas y dan sentido a la realidad universitaria (Steiner et al., 2013).

La titularidad de las universidades conforma identidades organizacionales que influyen en la relación con su entorno y sus públicos estratégicos, tanto internos como externos (Kuoppakangas et al., 2019). La pertenencia al Estado, por ejemplo, hará que la estrategia, la misión y la visión de una universidad se enmarque dentro del mandato político para la que fue creada (Waeraas y Byrkjeflot, 2012). En el caso de las universidades de titularidad no estatal, su adscripción a una iniciativa de tipo social, económico o religioso tendrá también hondas consecuencias en la identidad y la cultura de la organización.

Este enfoque multidimensional y holístico de la reputación se observa en uno de los trabajos más citados sobre la reputación universitaria: *Image and reputation of higher education institutions in students’ retention decisions*, de Nguyen y LeBlanc. Los autores sostienen que

la reputación institucional actúa como un espejo de la historia de una organización, que sirve para comunicar a sus grupos de interés la calidad de sus productos y servicios en comparación con sus competidores (Nguyen y LeBlanc, 2001). En esta misma línea, Carpenter (2010) define la reputación como el conjunto de creencias que las múltiples audiencias tienen sobre las capacidades, las intenciones, la historia y la misión de una organización. Christensen et al. (2019) argumentan que la reputación implica una relación dinámica entre la identidad y la imagen que una universidad proyecta sobre sus *stakeholders*.

En los últimos años varios autores han diseñado modelos de evaluación de la reputación universitaria, en los cuales la identidad organizativa figura como elemento central, duradero y diferenciador de la institución universitaria (Jamie Ressler y Abratt, 2009). Para Volkwein y Sweitzer (2006) la misión y la identidad forman también parte de las características estructurales de su modelo conceptual de reputación.

Ante la pregunta de cuáles son los factores que hacen a una universidad reconocible y distinta, J. M. Mora (2017) afirma que la identidad y la cultura organizacionales son dos de los pilares sobre los que edificar la reputación universitaria. La misión pone el marco y da el sentido al diálogo entre la realidad institucional y sus *stakeholders* en el entorno.

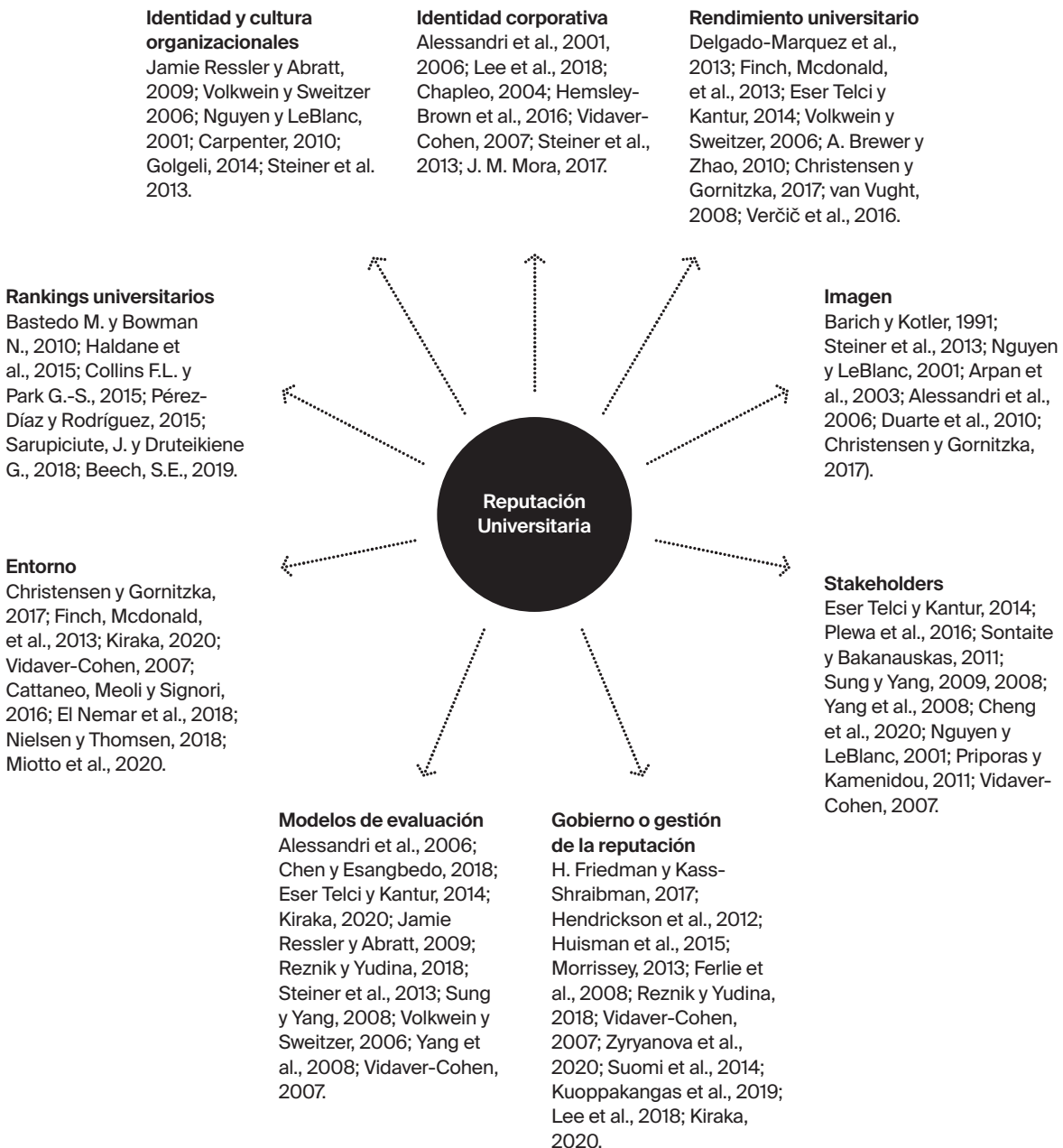
Este enfoque en la identidad organizacional subraya la idea de que la reputación no es solo el resultado de un proceso operativo de comunicación o marketing. Estudios recientes indican que las universidades han aumentado las inversiones de sus presupuestos en estos ámbitos profesionales. Sin embargo, no queda claro que ese esfuerzo haya ido acompañado de un incremento de su reputación. La débil correlación entre los recursos empleados y los resultados obtenidos refuerza la idea, ampliamente extendida en la literatura académica, de que la reputación es multifacética. Quedaría muy lejos una comprensión monolítica de la reputación que concluyera que los cambios organizativos estratégicos, como la incorporación de personal directivo y el aumento de la inversión en marketing, pueden tener un impacto considerable en el desempeño de las universidades (Lee et al., 2018). Las investigaciones indican que la reputación institucional tiene un mayor impacto (Baltaru, 2019) cuando se considera en su naturaleza subjetiva (O’Loughlin et al., 2015), multidimensional y contextual (Lepori et al., 2016).

El interés por enfatizar el papel de la identidad organizacional está motivado por una peculiar situación por la que, en opinión de los expertos, estaría atravesando la Universidad contemporánea. La transformación del entorno de las instituciones de educación superior ha sido bien documentada en varias disciplinas, incluida la Economía (Bowman y Bastedo, 2011; Drydakis, 2015), el Marketing (Fârte, 2013; Tang, 2011), la Gestión (Baltaru, 2019; Lepori et al., 2016; Parris et al., 2016; D. Roberts, 2009) y la Política Educativa (Ivy, 2001; Moogan et al., 2002; O’Loughlin et al., 2015).

En las diferentes perspectivas, existe un consenso general sobre la tendencia predominante de comercialización de las universidades, impulsada principalmente por el aumento de los costos, la competencia global y la transformación digital aplicada a la educación. Los rankings ofrecen una gran información a los *stakeholders* para evaluar la calidad y el desempeño de las universidades. Como consecuencia, han desencadenado una carrera de reputación entre las universidades.

Gráfica 17

**Elementos relacionados con la reputación universitaria**



Fuente: Elaboración propia.



En este contexto algunos académicos se han preguntado dónde está la diferenciación de las universidades. Si todas corren y compiten por obtener la legitimidad del entorno y el favor de los estudiantes, ¿cuál es el factor diferencial que las hace reconocibles y distintas? Este es el debate en el que están muchas universidades en la actualidad, y en el que emerge con fuerza el papel de la identidad universitaria.

En las diferentes perspectivas, existe un consenso general sobre la tendencia predominante de comercialización de las universidades, impulsada principalmente por el aumento de los costos, la competencia global y la transformación digital aplicada a la educación. Los rankings ofrecen una gran información a los *stakeholders* para evaluar la calidad y el desempeño de las universidades. Como consecuencia, han desencadenado una carrera de reputación entre las universidades.

En este contexto algunos académicos se han preguntado dónde está la diferenciación de las universidades. Si todas corren y compiten por obtener la legitimidad del entorno y el favor de los estudiantes, ¿cuál es el factor diferencial que las hace reconocibles y distintas? Este es el debate en el que están muchas universidades en la actualidad, y en el que emerge con fuerza el papel de la identidad universitaria.

La Gráfica 17 recoge un resumen de los elementos que ayudan a configurar la reputación universitaria, según los hallazgos extraídos de la revisión bibliográfica.

Hasta aquí se ha expuesto el análisis cualitativo de las categorías vinculadas al concepto de reputación universitaria. En el próximo epígrafe se revisarán las definiciones de reputación universitaria, expuestas por distintos autores en los últimos años, y se propondrá una definición propia a la luz de la revisión bibliográfica. Posteriormente, será sometida a revisión y validación en la investigación empírica de la segunda parte de la Tesis.

### **3.4 Propuesta para una definición**

El contenido del epígrafe se divide en dos partes: una revisión de las principales definiciones sobre la reputación universitaria de los últimos veinte años y una propuesta de definición propia. La propuesta se realiza teniendo en cuenta lo afirmado por los autores estudiados y los hallazgos de la revisión bibliográfica descritos en el epígrafe anterior. La propuesta de definición, que será revisada posteriormente en la investigación empírica, se sustenta sobre una descripción analítica de cada una de sus partes.

La Tabla 18 recoge una docena de definiciones de reputación universitaria. Con distintos matices y enfoques, los investigadores destacan tres ideas esenciales: la reputación es un constructo multidimensional, es una representación perceptiva o evaluativa y un enfoque *multistakeholder*.

La primera definición de reputación universitaria procede del ámbito de la comunicación a raíz de una serie de escándalos, ocurridos en los veranos de 1990 y 1991 en Estados Unidos, que deterioraron el prestigio y la reputación de varias universidades. La formulación del concepto, su proceso de construcción y caída, ocupó el interés de Kathryn T. Theus, académica de la Universidad de Rutgers. Esta autora definió la reputación universitaria como “la estima que los grupos de interés tienen sobre una universidad, producida por su legado his-

Tabla 18

**Definiciones del concepto de reputación universitaria**

Es la estima que los grupos de interés tienen sobre una universidad, producida por su legado histórico y su rendimiento social actual.	Theus, 1993
Es el reflejo de la historia y acciones creíbles de una institución sobre todos sus grupos de interés.	Nguyen and LeBlanc, 2001
Es una función del intercambio de información y del rendimiento de la organización, ya que el prestigio en la educación superior es en gran medida una función de los recursos de instrucción y del rendimiento financiero	Brewer et al., 2001
Es la percepción externa de la calidad de la institución universitaria.	Chapleo, 2004
Es la colectiva representación que los múltiples <i>stakeholders</i> de una universidad (internos y externos) sostiene sobre esa universidad a lo largo del tiempo.	Alessandri et al. 2006
Se define como la visión, representación o impresión que las personas se forman en sus mentes a partir de la información o los datos sobre una universidad obtenidos mediante la interacción con los elementos o componentes de la misma.	Cole and Bruch, 2006
Es un factor crítico de la gestión del branding corporativo que crea percepciones favorables en los <i>stakeholders</i> de la organización.	Curtis et al. 2009
Se define no por lo que las universidades dicen de sí mismas, sino por las opiniones no solicitadas de terceros respetados	Roberts, 2009
La reputación universitaria, que tiene diferentes significados para distintos grupos y campos científicos, es una forma de capital social dentro del sistema de educación superior que también puede transformarse en capital económico.	Federkeil, 2009, p. 32
La reputación de las instituciones de educación superior representa un capital intangible y un activo valioso y se reconoce que juega un papel importante en la diferenciación y la ventaja competitiva frente a la competencia. Este entorno competitivo, junto con las limitaciones de los recursos públicos para la educación superior, hace que la imagen sea una parte esencial de la gestión estratégica de las universidades.	Luque-Martínez and Del Barrio-García, 2009
Es el reconocimiento, percepción, actitud y evaluación subjetivos y colectivos de la institución de educación superior establecidos entre todos los grupos de interés (internos y externos) de la institución de educación superior durante un tiempo específico que se basa en indicadores de calidad, comportamiento, comunicación, simbolismo y posibilidad pasados, así como el potencial para satisfacer expectativas futuras en comparación con los competidores.	Sontaite and Bakanauskas, 2011
La reputación universitaria es un estatus institucional que se construye a partir de las personas en relación con los objetivos de la universidad, la ética, los métodos de trabajo y el trato que reciben los estudiantes. En otras palabras, se refiere a un carácter natural y espontáneo, a las expectativas y al intercambio que la gente tiene con la universidad.	Chen and Esangbedo, 2018

Fuente: Elaboración propia.

tórico y su rendimiento social actual” (Theus, 1993, p. 280). No debe pasarse por alto que en la primera definición encontrada ya se vincula la reputación con la organización y su tradición histórica.

Nha Nguyen y Gaston LeBlanc (2001), profesores del ámbito del *management*, escribieron un artículo sobre el efecto de la imagen y reputación universitarias en la lealtad de los estudiantes. El trabajo se convirtió en una de las principales referencias bibliográficas para el estudio de la reputación universitaria. En su análisis, definen la reputación universitaria como “el reflejo de la historia y las acciones creíbles de una institución sobre todos sus grupos de interés” (Nguyen y LeBlanc, 2001, p. 304). Los autores conciben la reputación como una “credibilidad acumulada” por el paso del tiempo y confirmada en el presente por el rendimiento de la actividad. Este reconocimiento motiva en los estudiantes su decisión de estudiar en la universidad y permanecer leales a la institución. Se observa, por vez primera, un interés académico por estudiar los efectos de la reputación universitaria.

Por su parte, Christopher Chapleo (2004) realizó una investigación cualitativa desde la perspectiva del *branding* con opiniones de catorce rectores y vicerrectores de universidades del Reino Unido. Analizó las principales dificultades para la interpretación e implementación de una estrategia de marca y reputación en el sector universitario. Sustentado en las opiniones de los rectores, el autor definió la reputación universitaria como “la percepción externa de la calidad de la institución universitaria” (Chapleo, 2004, p. 11). Por vez primera, la definición incorpora la mención a la calidad del rendimiento universitario.

El interés por la reputación universitaria creció en los siguientes años gracias a la maduración académica que experimentó el concepto de reputación corporativa. Sue Westcott Alessandri, Sung-Un Yang y Dennis F. Kinsey (2006) elaboraron una propuesta de modelo de integración entre la identidad visual y la reputación universitarias para evaluar cómo influían en sus grupos de interés. Definen la reputación universitaria como “la representación colectiva que los múltiples *stakeholders* de una universidad (internos y externos incluyendo a los medios de comunicación) sostienen sobre esa universidad a lo largo del tiempo” (Alessandri et al., 2006, pp. 260-261). En su definición puede verse la influencia que las corrientes procedentes del estudio de la reputación corporativa ejercieron para entonces en el concepto de reputación académica, tal y como se ha analizado en el capítulo 1. El trabajo es una de las referencias bibliográficas más citadas de la literatura sobre la reputación universitaria.

El *branding* incorporó al sector universitario el concepto de marca, procedente del sector corporativo. Reputación y marca universitarias son dos conceptos similares que a partir de entonces estarán presentes en la gestión de los centros universitarios. Como explican Curtis et al. (2009), la marca es la expresión de una estrategia universitaria de identidad corporativa, comunicación y marketing, mientras que la reputación es la percepción de esa marca en los distintos públicos universitarios. Marca y reputación son, por tanto, dos elementos esenciales para comprender el tipo de relación que se establece entre la imagen proyectada de la organización y la imagen percibida por el público.

Sontaite y Bakanauskas (2011) proponen una definición adaptada al sector universitario de la formulación clásica de la reputación corporativa e influida por los sistemas de es-

cala y medición del RepTrak. Definen el concepto como “el reconocimiento, percepción, actitud y evaluación subjetivos y colectivos de la institución de educación superior establecidos entre todos los grupos de interés (internos y externos) de la institución de educación superior durante un tiempo específico que se basa en indicadores de calidad, comportamiento, comunicación, simbolismo y posibilidad pasados, así como el potencial para satisfacer expectativas futuras en comparación con los competidores” (Sontaite y Bakanauskas, 2011, p. 116). Como novedad, los autores inciden en la naturaleza actitudinal de la reputación y en un sistema holístico de percepciones sustentado en indicadores de rendimiento.

En resumen, la reputación se describe como la suma de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene sobre una institución u organización, basándose en hechos pasados y actuales (D. Brewer et al., 2001; M. S. Cole y Bruch, 2006); la reputación universitaria es un estatus institucional que se construye a partir de las personas en relación con los objetivos de la universidad, la ética, los métodos de trabajo y el trato recibido por los estudiantes (Federkeil, 2009, p. 32; D. Roberts, 2009); y se refiere a un carácter natural y espontáneo, a las expectativas y al intercambio que la gente tiene con la universidad (Chen y Esangbedo, 2018; Luque-Martínez y Del Barrio-García, 2009).

Después de analizar la revisión bibliográfica del concepto y las distintas definiciones, se propone realizar una definición propia. La definición se sustenta sobre los hallazgos de la revisión pero no se plantea como una opción cerrada sino, más bien como una propuesta abierta al escrutinio de los expertos consultados en la investigación empírica de la segunda parte de la Tesis. Pese a la provisionalidad que se pretende en este momento, se considera que la definición cumple el propósito de esta investigación. La definición será analizada y justificada en cada uno de sus elementos sustanciales. No se presta excesivo detalle a su descripción por considerar que ya se ha explicado de forma conveniente en páginas precedentes.

Se propone, por tanto, la siguiente definición de reputación universitaria:

**“El conjunto de percepciones y actitudes con el que los públicos reconocen el comportamiento de una universidad por haber cumplido (o no) sus expectativas a lo largo del tiempo y en un determinado entorno”.**

A continuación, se aborda la descripción analítica de la definición:

#### **a) Conjunto de percepciones y actitudes**

La reputación es el conjunto de todas las percepciones que sea posible conocer, analizar y medir, sin limitación, restricción ni fracción de ninguna de ellas. Con frecuencia, se refiere a un conjunto o sumatorio de evaluaciones, percepciones, creencias, etc.

La reputación se expresa en las percepciones de los grupos de interés, que proceden de distintas instancias: de la experiencia personal o colectiva respecto a la organización; de la información derivada de los productos y servicios; de la comunicación que la institución emite; de las informaciones que proporcionan los medios de comunicación, Internet y las redes sociales; y de las emociones que el contacto con la organización suscita entre las audiencias.

Las percepciones tienen un efecto en las audiencias en forma de actitudes como pueden ser los comportamientos de legitimidad, apoyo, recomendación, lealtad, confianza, compromiso, sentimiento de pertenencia, etc... Es lo que se denomina la “naturaleza actitudinal” de la reputación (Carreras et al., 2013).

#### **b) Públicos**

Los públicos son el conjunto de grupos de interés o *stakeholders* que se relacionan con una universidad o establecen relación respecto a ella. Los públicos (o audiencias) pueden ser internos o externos en función de su vinculación con la organización. Las audiencias internas son los grupos de interés que ejercen una relación de vinculación o dependencia dentro de la organización: estudiantes de grado, estudiantes de posgrado, antiguos estudiantes, familias de estudiantes, profesores, investigadores, directivos, otros empleados, etc... Las audiencias externas son aquellas que ejercen su relación fuera de la organización: futuros estudiantes, empleadores, proveedores, financiadores, instituciones, comunidades locales, donantes, medios de comunicación, etc.

#### **c) Reconocen**

En el caso de ser favorable, la reputación comporta una distinción o reconocimiento de la universidad respecto a sus organizaciones pares, y dentro de ellas, respecto a los miembros de su comunidad, especialmente, profesores e investigadores. Aflora como el resultado de un proceso de distinción que las audiencias realizan de modo consciente o no. La reputación (positiva) se hace presente como el resultado de un proceso de legitimación en el entorno, de reconocimiento a su rendimiento y por sus efectos en las audiencias, tanto en forma de experiencias, percepciones o actitudes.

#### **d) Comportamiento de una universidad**

Como sostiene Fombrun (2012), la reputación es un recurso intangible de la organización que se expresa en las audiencias en forma de experiencias, percepciones y actitudes. Esta observación se detiene sobre las características intrínsecas, y ontológicamente independientes de una organización. El comportamiento refleja el modo de ser, el modo de hacer y el modo de decir que una organización presenta en sociedad. Es la manifestación institucional de la identidad y la cultura de la organización; es la expresión de una identidad corporativa afirmada por la comunicación; es el desarrollo del rendimiento en forma de estrategias, actividades, productos y servicios; y es, por último, la fuente de la que emana la imagen institucional. Las audiencias perciben la imagen con la esperanza de ser el retrato fiel y veraz del comportamiento institucional.

#### **e) Por haber cumplido (o no) sus expectativas**

Los grupos de interés generan expectativas en función del comportamiento de la institución universitaria. Estas pueden cumplirse y generar una percepción favorable en los públicos, o por el contrario, pueden no cumplirse y provocar una decepción o pérdida de estima. Por lo general, implícitamente, se identifica reputación con “buena reputación” pero en rigor cabe

distinguir una buena o mala reputación según el cumplimiento de esas expectativas. El incumplimiento de las expectativas suele generar una “crisis reputacional” de efectos negativos para la confianza de los grupos de interés en la institución.

#### **f) A lo largo del tiempo**

El cumplimiento de la promesa de una forma constante y duradera es un requisito que define la reputación y la distingue de otros conceptos afines como la imagen. Será, precisamente, la estabilidad en el tiempo lo que convierta las percepciones y actitudes favorables en el recurso intangible más sostenible de las organizaciones. Este rasgo de perdurabilidad en el tiempo ha llevado a algunos autores a asemejar el trato con la reputación con las maneras propias del cultivo, más que a la lógica de la gestión (J. M. Mora, 2020a).

#### **g) En un determinado entorno**

El entorno influye en la reputación universitaria. Los contextos político, económico, social e ideológico, los marcos culturales y normativos, la pertenencia al país de origen y su proyección internacional, la interdependencia en el sector universitario y la influencia de agentes externos (agencias, observatorios, rankings...) son fuerzas del entorno que actúan de mediadores de la reputación universitaria. Para ser legitimada, la universidad debe comprender el entorno, conocer sus demandas y establecer con él relaciones de escucha, colaboración y contribución al bien común.

### **3.5 La paradoja de la gestión reputacional**

Se ha dejado para el final del capítulo el epígrafe dedicado a una cuestión relevante y controvertida como es la llamada “gestión de la reputación”. Como recoge la Tabla 7, un total de 20 trabajos de la base de datos, el 10%, aborda estrategias para fortalecer y proteger la reputación universitaria. La gran mayoría de los artículos fueron escritos en los últimos cinco años, lo que evidencia un interés reciente por el *reputation management*.

Como se ha argumentado, es discutida la expresión “gestión de la reputación” por cuanto da por confirmados algunos supuestos no tan claros desde el punto de vista conceptual. A pesar de esta controversia, existen propuestas académicas y profesionales sobre la “gestión de la reputación” que conviene referenciar. No es intención de este investigador entrar en el debate, sino exponer un marco de adecuado de interpretación que permita hacer comprensibles las distintas posturas y discernir lo que es *gestionable* y *lo que no* del enfoque reputacional. En un intento por salvar esta diferenciación conceptual, esta Tesis se propone confirmar que lo relevante no es tanto la gestión reputacional como el gobierno institucional que conduce a la reputación universitaria. Hay, por tanto, una apuesta por trascender el ámbito de la gestión y situar en el gobierno universitario la responsabilidad última de cultivar y proteger, mediante sus decisiones, la reputación de la institución.

De hecho, este parece el camino que han iniciado algunos investigadores. Christopher Chapleo (2004) realizó una investigación cualitativa con metodología Delphi, sobre la interpretación e implementación de una gestión de marca universitaria favorable a la reputa-

ción entre un grupo de 14 rectores y vicerrectores de universidades del Reino Unido. Para los dirigentes universitarios, la estrategia y construcción de la marca y su impacto en la reputación forman parte del ámbito de competencia del equipo de gobierno universitario. La implementación de ambas estrategias puede recaer, se dice, sobre los departamentos de Marketing o Comunicación.

Esta observación parece reunir a gran parte de los académicos de la reputación universitaria, a pesar de pertenecer a disciplinas dispares como la Educación Superior (Christensen et al., 2019; H. Friedman y Kass-Shraibman, 2017; Morrissey, 2013), la Gestión Empresarial (Reznik y Yudina, 2018; Vidaver-Cohen, 2007; Zyryanova et al., 2020), la Comunicación (Lee et al., 2018), el Marketing (Kiraka, 2020; Kuoppakangas et al., 2019; Suomi et al., 2014) o el *Branding* (Chapleo, 2004). Para todos ellos, la denominada “gestión de la reputación” se identifica con una estrategia de gobierno, con enfoque *multistakeholder*, orientado a la mejora de la organización y bajo la responsabilidad del equipo dirigente.

Los académicos se preguntan por las estrategias más idóneas para cultivar la reputación universitaria. De los 20 artículos analizados, se desprenden cinco estrategias para mejorar la reputación mediante: a) el gobierno universitario (H. Friedman y Kass-Shraibman, 2017; Hendrickson et al., 2012; Huisman et al., 2015; Morrissey, 2013); b) el *management* (Ferlie et al., 2008; Reznik y Yudina, 2018; Vidaver-Cohen, 2007; Zyryanova et al., 2020); c) la gestión de riesgos (H. Friedman y Kass-Shraibman, 2017; Suomi et al., 2014); d) la comunicación (Kuoppakangas et al., 2019; Lee et al., 2018); y e) el marketing (Kiraka, 2020).

En primer lugar, Friedman y Kass-Shraibman (2017) afirman que el cultivo y protección de la reputación es una competencia del gobierno universitario y un ámbito de especial relevancia para el presidente o rector de universidad. Apuntan que las universidades son organizaciones complejas y resistentes a los cambios pero viven en el desafío de la transformación tecnológica, que demanda estructuras más ágiles y un liderazgo capaz de hacer viables a las organizaciones en el largo plazo. Proponen nuevas métricas para evaluar el liderazgo universitario en ámbitos como la visión, el sentido de pertenencia de los empleados, la satisfacción de los estudiantes y la reputación (H. Friedman y Kass-Shraibman, 2017). Para Morrissey (2013), la reputación es también un asunto estratégico del gobierno que debe promover el fortalecimiento de las culturas universitarias, centrándose en tres especialmente: la cultura docente, la cultura investigadora y la internacionalización. La integración del entorno, la misión y los grupos de interés también se sitúa en el vértice de la gobernanza universitaria para Hendrickson et al. (2012).

En segundo lugar, la reputación se observa como una utopía a la que aspirar, entre equilibrios frágiles y circunstancias complejas, para la mejora del rendimiento universitario. Es la perspectiva del *management*, que entiende la gestión de la reputación como la manera en la que la organización puede mejorar su actividad teniendo siempre presente a sus audiencias. Esta estrategia no se dirige desde el gobierno, sino desde los cuadros de gestión universitaria. Tal vez el modelo que más ha influido es el de Vidaver-Cohen (2007), que aplicó el RepTrak al ámbito de las escuelas de negocio. Propone un sistema de mejora de la calidad basado en unos indicadores de rendimiento, evaluando sobre ellos la percepción de los principales grupos de

interés. Esta propuesta despertó especial interés en algunos académicos, que han diseñado adaptaciones al entorno universitario en distintos modelos (Alessandri et al., 2006; Eser Telci y Kantur, 2014; Reznik y Yudina, 2018; Šontaitė-Petkevičienė, 2016; Sontaite y Bakanauskas, 2011; Sung y Yang, 2008; Yang et al., 2008; Zyryanova et al., 2020).

Un tercer enfoque percibe la reputación como un valor que conviene proteger de los riesgos y las crisis universitarias. Es lo que se conoce como *risk management* cuyo objetivo es preservar de cualquier amenaza el capital reputacional de la universidad (Reznik y Yudina, 2018). El modo de llevarlo a cabo pasa por diseñar una estrategia de cinco pasos: medir la reputación entre los *stakeholders*, evaluar el rendimiento real de la universidad, estrechar los posibles brechas entre la percepción y la realidad, monitorizar el cambio de percepciones y expectativas y trasladar esta responsabilidad a un directivo senior que dependa directamente del presidente o rector (Eccles et al., 2007; H. Friedman y Kass-Shraibman, 2017).

Las situaciones de crisis ponen en riesgo la reputación de las universidades. Según Juan Manuel Mora (2020b), un episodio de crisis representa un *momento de la verdad* en la vida de una organización cuya resolución exige un estilo de gobierno particular caracterizado por tres rasgos: a) estar alerta ante las inquietudes, preguntas y dudas que las personas se plantean continuamente; b) tomar las decisiones correctas para proteger los bienes que están en juego y decidir de modo adecuado, en tiempo y forma, sin demoras ni confusiones; e implementarlas de manera efectiva; c) y comunicar con transparencia con el fin de que las audiencias se mantengan siempre informadas, conserven la calma y mantengan la esperanza. Este proceso en tres tiempos (escuchar, decidir y comunicar) debe hacerse constantemente a fin de que la crisis, lejos de debilitar, fortalezca la confianza en las instituciones y refuerce su reputación (J. M. Mora, 2020b).

En cuarto lugar, cabe comprender la reputación como un asunto estratégico que concierne de modo significativo a la dimensión comunicativa del gobierno universitario. La gestión de la reputación es una formulación estratégica en poder de la dirección que expresa la identidad de la organización mediante mensajes y promesas, influye en las percepciones de los grupos de interés mediante la experiencia y la comunicación y, por último, evalúa y mide esas percepciones para identificar ámbitos de mejora organizacional (Lee et al., 2018). La gestión de la reputación, por tanto, no se limita a un departamento, el marketing o la comunicación, sino que es un mandato específico que se ejerce desde el gobierno universitario cuando este es consciente de su naturaleza comunicativa y relacional. Desde esta perspectiva, la gestión de la reputación está en condiciones de ayudar al gobierno de las instituciones de educación superior (Kuoppakangas et al., 2019; Suomi et al., 2014).

Por último, algunos modelos presentan la reputación como un fin gestionable por el marketing. En este planteamiento, las universidades diseñan estrategias de marketing orientadas a la difusión de mensajes que reclamen mecanismos de respuesta por parte de los grupos de interés y que acabarían supuestamente por modular la reputación de la organización. En un entorno cada vez más competitivo, y ante la preeminencia de los rankings, muchas universidades han decidido incorporar en sus cuadros de gestión a expertos en comunicación y marketing para desarrollar procesos de gestión de la reputación con planes, objetivos,



audiencias y autorías (Abaev et al., 2022; Kiraka, 2020). Este enfoque del *reputation marketing* encontraría dificultades a la hora de afrontar los desafíos globales de la institución como son los múltiples *stakeholders*, el equilibrio entre audiencias internas y externas, la división organizacional en silos y sus problemas de integración, la respuesta ante auditores externos de distinta procedencia y los conflictos del entorno competitivo, global y heterogéneo, entre otros.

Con este epígrafe, se concluye el capítulo dedicado a la reputación universitaria. En síntesis, se observa que la reputación proporcionaría a las universidades el adecuado posicionamiento para afrontar sus múltiples desafíos institucionales. La reputación concede a las universidades legitimidad para operar en el entorno, un capital relacional de confianza para ganarse el favor de sus grupos de interés y un recurso intangible con múltiples beneficios en su desempeño institucional. El conocimiento del marco teórico que sustenta el concepto permitirá nuevos horizontes de investigación sobre las consecuencias de la reputación para la gobernanza de las instituciones de educación superior.

La primera parte de la Tesis, aquí concluida, ha aportado una definición de reputación universitaria y un conjunto de once categorías asociadas al concepto y extraídas de una revisión bibliográfica. Sobre esta fundamentación, se inicia, a continuación, la segunda parte de la Tesis, destinada a validar los objetivos de investigación con un estudio empírico de tipo cualitativo. Los resultados servirán para contrastar la validez y explorar un modelo conceptual de reputación con implicaciones para el gobierno universitario.

P.II

**Marco conceptual de la reputación**  
Implicaciones para el gobierno universitario

## Parte II

### Investigación cualitativa



## 04 Metodología

La segunda parte de la Tesis contiene un estudio empírico cualitativo con el objetivo de validar los principales argumentos del capítulo anterior. La elección de una investigación empírica se fundamenta en la decisión de contrastar la definición y el marco conceptual de la reputación universitaria con el conocimiento y la praxis profesional de expertos en el gobierno y gestión universitarias. El objetivo es contrastar, validar y enriquecer los hallazgos del análisis bibliográfico sobre la reputación universitaria.

En esta fase se han recabado las opiniones de 42 especialistas. En algunos casos, los expertos han reforzado los conceptos fundamentales; en otros, sin embargo, sus opiniones no han permitido establecer relación entre lo hallado en la revisión bibliográfica y la práctica profesional. En estos casos, se ha procurado respetar los hallazgos propios de cada estudio, con ánimo de enriquecer el objeto de investigación, identificar las diferencias encontradas y, cuando era posible, buscar la complementariedad de los hallazgos.

En Anexos se ofrece el informe favorable emitido por la Comisión de Ética de la Investigación de la Universidad de Navarra en el que se certifica que esta Tesis se ajusta a las normas éticas esenciales y a los criterios deontológicos que rigen en este centro.

### **4.1 Diseño metodológico**

La reputación universitaria es una realidad compleja sobre la que no existe aún suficiente consenso académico y con una abundancia de matices complementarios. Por esta razón, se ha considerado que una investigación cualitativa puede ayudar a conocer en profundidad el concepto en el ámbito de las universidades, sus antecedentes, consecuencias y sus límites, gracias a la selección de la muestra y los métodos empleados, como se explica a continuación.

#### **4.1.1 Objetivos generales y específicos**

##### **Objetivos generales**

La investigación empírica cualitativa plantea alcanzar dos objetivos generales:

1. Validar y enriquecer la definición y el marco conceptual de la reputación universitaria, propuesto en la primera parte de la Tesis.
2. Explorar las consecuencias de la reputación para el gobierno y gestión universitarios y, de modo particular, para la gestión relacional de los grupos de interés.

##### **Objetivos específicos**

Los objetivos generales tienen, a su vez, dos objetivos específicos cada uno.

Los objetivos específicos para el objetivo general 1 son:

1. Contrastar, validar, y en su caso, enriquecer la definición y el marco conceptual de la reputación universitaria, que se extrae de los hallazgos de la revisión bibliográfica.
2. Establecer cuáles son, en orden de importancia, los grupos de interés más relevantes a la hora de influir en la reputación universitaria.

Los objetivos específicos para el objetivo general 2 son:

1. Conocer qué implicaciones tiene la reputación en la toma de decisiones del gobierno universitario.
2. Identificar las consecuencias de la gestión relacional con los grupos de interés para la reputación universitaria.

#### **4.1.2 Métodos y técnicas**

El trabajo empírico se realizó con dos investigaciones de tipo cualitativo: un estudio Delphi y cuatro *focus groups*. El método Delphi es un procedimiento sistemático que suele emplearse para lograr un consenso fiable entre un grupo seleccionado de expertos (Sourani y Sohail, 2015). El focus group es también un método de investigación para hacer emerger, a partir de la discusión entre expertos, una experiencia concreta o un conocimiento aún inmaduro o poco consolidado (Bill y Johannisson, 2009).

Se realizó el estudio Delphi para alcanzar el objetivo general 1 y sus objetivos específicos. A continuación, se llevaron a cabo los grupos de discusión para obtener el objetivo general 2 y sus objetivos específicos. La combinación de ambas técnicas de investigación, en la forma sucesiva explicada, se justifica para alcanzar el mayor grado de aprendizaje, a partir de la discusión de los expertos. Al principio, el panel Delphi ayudó a acotar los términos de la discusión, identificando un consenso básico en torno a unos elementos comunes en el debate sobre la reputación universitaria. Posteriormente, los *focus groups* profundizaron en las implicaciones de la reputación para el gobierno y gestión de las universidades.

El equipo investigador se compuso del investigador principal, autor de la Tesis, y un asistente responsable de la parte operativa, administrativa y documental del trabajo empírico. El grupo se encargó de realizar el diseño metodológico, verificar su cumplimiento,

implementar las distintas fases de estudio, el trabajo de campo y el análisis de los hallazgos, siguiendo los pasos descritos en la bibliografía consultada sobre ambas técnicas de investigación (Bill y Johannisson, 2009; Greenbaum, 1998; Landeta, 2006; Linstone et al., 2002; Okoli y Pawlowski, 2004; Sourani y Sohail, 2015; Steurer, 2011; Tracy, 2020).

### **Método Delphi**

La aplicación de la técnica Delphi en esta Tesis se explica por la necesidad de obtener un prisma lo más rico posible de una realidad compleja, de escaso consenso académico y profesional, y cuyo problema no se presta a técnicas analíticas precisas, sino que se beneficia de muchos juicios subjetivos basados en el conocimiento y experiencia. Como nos recuerdan Linstone et al. (2002, p. 5), la técnica Delphi se caracteriza por ser un método para estructurar un proceso de comunicación de grupo, de modo que sea eficaz para abordar un problema complejo hasta alcanzar, si es posible, cierto grado de consenso. Okoli (2004, p. 19) recuerda que el problema debe ser “de gran incertidumbre y especulación”, por lo que apunta que el Delphi debe representar un panel virtual de expertos o un panel de decisión grupal reunido para obtener respuestas a una pregunta difícil.

Por todo lo expuesto, este es un tema idóneo para la aplicación de una técnica Delphi. Con esta investigación, se aspira a generar un aprendizaje profundo y crítico respecto al significado de la reputación universitaria (Sourani y Sohail, 2015); armar la estructura de un posible modelo conceptual (Linstone et al., 2002); desarrollar relaciones causales entre distintos elementos (Okoli y Pawlowski, 2004); delinear los pros y los contras asociados a esta realidad (Landeta, 2006); exponer las prioridades y los aspectos secundarios (Okoli y Pawlowski, 2004) y, en definitiva, alcanzar algún grado de consenso por medio de esta técnica que algunos han denominado como una suerte de “inteligencia humana colectiva” (Linstone et al., 2002).

Entre las distintas modalidades de Delphi, se optó por la denominada “*Conference Delphi*” (Linstone et al., 2002), diseñada por un software programado para la compilación de resultados. Este sistema tiene la ventaja de eliminar el retraso provocado por el método tradicional, denominado “*Delphi Exercise*”, en el resumen de cada ronda, convirtiendo así el proceso en un sistema de comunicación en tiempo real.

La técnica respetó las cuatro fases de la bibliografía recomendada (Linstone et al., 2002; Okoli y Pawlowski, 2004). En una primera fase, cada panelista aportó su opinión sobre el planteamiento inicial y ofreció la información pertinente sobre la cuestión. La segunda fase consistió en el proceso de entendimiento sobre los elementos a debatir, es decir, en qué están de acuerdo o en qué no. La tercera fase se destina a abordar los acuerdos y desacuerdos que surgen como consecuencia del proceso de iteración. Los panelistas pudieron sacar a la luz las razones subyacentes de las diferencias. La última fase, una evaluación final, consistió en el análisis de toda la información y comentarios recopilados anteriormente.

### **Método *focus group***

Tras concluir el panel Delphi, se llevaron a cabo cuatro *focus groups*. Las reuniones focales son una técnica de investigación cualitativa diseñada para obtener, a partir de la experiencia, un

conocimiento cualitativo sobre una determinada cuestión de estudio (García Calvente y Mateo Rodríguez, 2000; Greenbaum, 1998; McLafferty, 2004; D. L. Morgan, 1996, 1999).

Esta nueva técnica fue considerada la más idónea en este punto de la investigación porque se trataba de profundizar, a partir del consenso del método Delphi, sobre las implicaciones que la reputación y su modelo conceptual tienen para el gobierno y gestión de las universidades.

Previamente a la celebración de los *focus group*, los integrantes recibieron un breve resumen de los resultados del panel Delphi para asegurar un conocimiento común sobre los postulados de partida de todos los integrantes, siguiendo así las recomendaciones en técnicas metodológicas de *focus group* (Hydén y Bülow, 2003).

Además, los integrantes recibieron un documento informativo con los objetivos generales y específicos de la investigación. Asimismo, recibieron información sobre los requerimientos del estudio y firmaron el consentimiento a participar en la investigación. En poder del autor de la Tesis están las hojas informativas y el consentimiento informado de los integrantes.

El investigador principal lideró los *focus group*, junto con un asistente de investigación en calidad de observador (Greenbaum, 1998). Entre los dos hicieron los trabajos de preparación de los *focus group*, diseño de las preguntas, dirección de la discusión y análisis posterior de los hallazgos (Bill y Johannisson, 2009).

Los *focus group* se realizaron por videoconferencia sin coste económico porque se usó la licencia de Zoom y los recursos disponibles en la Universidad de Navarra. La duración de los *focus group* fue de 90 minutos como se aconseja en la bibliografía consultada (Greenbaum, 1998).

Los cuatro *focus group* se llevaron a cabo entre diciembre de 2021 y enero de 2022. El origen internacional de los integrantes aconsejó que tres de los *focus groups* se celebraran por videoconferencia. El cuarto grupo de discusión, integrado por participantes españoles, se planeó inicialmente para realizarse de modo presencial en Madrid. Sin embargo, la irrupción de la variante *omicron* de la Covid-19 en el invierno de 2021 obligó a hacerlo también de forma *online*.

Una de las ventajas del sistema telemático fue la claridad expositiva de los panelistas, la agilidad del proceso, la gestión de la transcripción y la flexibilidad para adaptar la disponibilidad de los participantes. La desventaja principal, sin embargo, fue la pérdida de naturalidad espontánea propia de esta técnica de investigación cualitativa, y la riqueza de matiz que aporta la comunicación no verbal en el transcurso de los debates.

Se siguieron una serie de recomendaciones que paliaran la distancia y la frialdad de la técnica como la comunicación previa con todos los participantes, la posibilidad de intervención de una manera razonable y el manejo adecuado de la herramienta informática (Côté-Arsenault y Morrison-Beedy, 2005). Todos los participantes destacaron un ambiente agradable para la discusión razonada.



### 4.1.3 La selección de la muestra

Como señalan Okoli y Pawlowski (2004), citando a Atherton (1976), el éxito de un estudio Delphi y los *focus group* no depende de una muestra estadística que intente ser representativa de cualquier población. Se trata, más bien, de un mecanismo de decisión en grupo que requiere expertos cualificados con un profundo conocimiento de los temas. La selección de expertos cualificados resultó ser, por tanto, la tarea más crítica del proceso.

La primera decisión que se adoptó sobre la muestra fue que los criterios de selección fueran establecidos por una institución experta en la materia e independiente a esta Tesis. Para ello, se contactó con *World 100 Reputation Network*, una asociación con sede en Cambridge (Reino Unido), especializada en la investigación y formación de la reputación universitaria, e integrada por las 200 mejores universidades del mundo, según los rankings globales. De gran prestigio en el sector, atesora un profundo conocimiento sobre las estrategias universitarias dirigidas a cultivar y proteger la reputación de universidades. De esta forma, la presente investigación se beneficiaba de un criterio cualificado, externo e independiente para reclutar a los participantes en la investigación empírica.

La colaboración fue solicitada, vía correo electrónico y posteriormente por videoconferencia, a por aquel entonces su directora general, Louise Simpson. La máxima responsable de la institución aceptó la propuesta de configurar los grupos de la investigación cualitativa: tanto el panel Delphi como los cuatro *focus groups*. La directora general de *World 100 Reputation Network*, y su adjunto Mark Sudbury<sup>4</sup>, propusieron candidatos para participar en ambas técnicas, y ofrecieron su valoración sobre la composición final de los grupos de investigación cualitativa. Todos los candidatos cumplían los criterios específicos de la muestra, como se precisa más adelante.

Finalmente, en las dos técnicas de investigación, participaron un total de 42 especialistas, pertenecientes a 35 instituciones de educación superior (24 públicas, 8 privadas sin ánimo de lucro y 3 privadas *for profit*), de 17 países, de los cinco continentes<sup>5</sup>. Tanto la invitación como la convocatoria se hicieron por correo electrónico, facilitado por las organizaciones colaboradoras. La Tabla 19 recoge la lista de los participantes en las dos técnicas explorativas.

#### La muestra del panel Delphi

Las propiedades específicas del Delphi hacen que la muestra del panel sea un elemento crítico para el éxito de la investigación (Okoli y Pawlowski, 2004). Se procuró que las personas necesarias para contribuir al examen del problema tuvieran no sólo experiencia y conocimientos probados, sino que representaran diversidad de origen y culturas universitarias y de responsabilidad en el uso de sus funciones. Esta heterogeneidad debía preservarse como un valor intrínseco para garantizar la validez de los resultados y evitar el dominio por la cantidad o por la fuerza de la personalidad de determinados perfiles, eludiendo así el denominado "efecto *bandwagon*" (Linstone et al., 2002).

<sup>4</sup> Mark Sudbury fue nombrado en febrero de 2022 director de World 100 Reputation Network en sustitución de Louise Simpson.

<sup>5</sup> Algunos han dejado de ocupar los cargos que tenían en el momento de participar en la investigación.

**Tabla 19**  
**Listado completo de participantes en el Delphi y *Focus Groups***

<b>Nombre y apellido</b>	<b>Cargo</b>
Bert Van der Zwaan	Ex Rector
Reuben Wong	Associate Vice President (Global Relations)
Stephen Garton	Senior Deputy Vice Chancellor
María Pilar Lostao	Vicerrectora de Relaciones Internacionales
Clive Agnew	Vice President
Francis Campbell	Rector
Rafael Garesse	Ex Rector
José Capilla	Rector
Andreu Mas-Colel	Catedrático y ex dirigente del Sistema Universitario Catalán
Senén Barro	Ex Rector
Rosa Visiedo	Rectora
Cecilia Canal	Directora General Empleabilidad
Natalie Schlegel	Executive Director Bentley Abroad
Lennart Brand	Miembro del Alumni Board
Tracy Wray	Director of Corporate Communications & External Relations
Marcus Williams	Director of Student Recruitment, Admissions and International Development
Ignacio Sesma	Director General de Empleabilidad
Ellis O'Brien	Director of Communications and Marketing
Richard Smith	Head of International Reputation
Marie-Céline Daniel	Vice President for Education & Lifelong Learning
Bernard Toh	Director and Head of Department Alumni
David Estok	Vice President of Communication
Sergey Kadochnikov	Director of Campus
Rolando Roncancio	Rector
Juan Manuel Mora	Vice President of Communication
Gonzalo Robles	Vicerrector de Comunicación y Desarrollo
Vincent Ogutu	Vice President
Marco Muñoz	General Director Strategic Initiatives
Alan Ferns	Former Associate Vice-President for External Relations and Reputation
Christine Fairchild	Director Alumni Relations
Tania Rhodes-Taylor	Vice Principle External Relations
Denis Ancion	Director Marketing and Communications
Abi Kelly	Director of International Engagement and External Relations
Ovidia Lim Rajaram	Chief Communications Officer
Ángel Alloza	CEO
Louise Simpson	Director
Mark Sudbury	Head of Global Network Development
Jamil Salmi	Global Tertiary Education Expert
Kati Suomi	Profesora universitaria e investigadora
Susan Alessandri	Profesora universitaria e investigadora
Joep Cornelissen	Profesor universitario e investigador
Anne Gregory	Profesora universitaria e investigadora

Fuente: Elaboración propia.

Institución	Titularidad	País	Técnica
Universidad de Utrecht	Pública	Holanda	Focus Group 1
Universidad Nacional de Singapur	Pública	Singapur	Focus Group 1
Universidad de Sydney	Pública	Australia	Focus Group 1
Universidad de Navarra	Non profit	España	Focus Group 1
Universidad de Manchester	Pública	Reino Unido	Focus Group 1
Universidad de Notre Dame	Non profit	Australia	Focus Group 1
Universidad Autónoma de Madrid	Pública	España	Focus Group 2
Universidad Politécnica de Valencia	Pública	España	Focus Group 2
Universidad Pompeu Fabra	Pública	España	Focus Group 2
Universidad de Santiago de Compostela	Pública	España	Focus Group 2
Universidad CEU San Pablo	Non profit	España	Focus Group 2
Universidad Panamericana	Non profit	México	Focus Group 3
Universidad de Bentley	Privada	Estados Unidos	Focus Group 3
Universidad de Oxford	Pública	Alemania	Focus Group 3
Universidad de Sheffield	Pública	Reino Unido	Focus Group 3
Universidad de Sussex	Pública	Reino Unido	Focus Group 3
Universidad Carlos III	Pública	España	Focus Group 4
Universidad College Dublin	Pública	Irlanda	Focus Group 4
Universidad de Birmingham	Pública	Reino Unido	Focus Group 4
Universidad de La Sorbone	Pública	Francia	Focus Group 4
Universidad Nacional de Singapur	Pública	Singapur	Focus Group 4
Universidad de Toronto	Pública	Canadá	Delphi
High School of Economics (St. Petersburg)	Pública	Rusia	Delphi
Universidad de La Sabana	Non profit	Colombia	Delphi
Universidad Pontificia de la Santa Cruz	Non profit	Italia	Delphi
Universidad de Navarra	Non profit	España	Delphi
Universidad de Strathmore	Non profit	Kenia	Delphi
Massachusetts Institute of Technology	Pública	Estados Unidos	Delphi
Universidad de Manchester	Pública	Reino Unido	Delphi
Universidad de Oxford	Pública	Reino Unido	Delphi
Universidad de Sydney	Pública	Australia	Delphi
Universidad de Maastricht	Pública	Holanda	Delphi
Royal College of Surgeons	Pública	Irlanda	Delphi
Universidad Nacional de Singapur	Pública	Singapur	Delphi
Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership	Non profit	España	Delphi
World 100 Reputation Network	Privada	Reino Unido	Delphi
World 100 Reputation Network	Privada	Reino Unido	Delphi
Consultor	Privada	Marruecos	Delphi
Universidad de Turku	Pública	Finlandia	Delphi
Universidad de Suffolk	Pública	Estados Unidos	Delphi
Universidad Erasmo de Róterdam	Pública	Holanda	Delphi
Universidad de Huddersfield	Pública	Reino Unido	Delphi

Para el caso concreto del panel Delphi, se estableció que los expertos debían cumplir tres requisitos: a) ser una muestra representativa del sector universitario internacional (*university world class*); b) tener un alto nivel de conocimiento o experiencia profesional en el ámbito del gobierno universitario y/o reputación universitaria; y c) proceder de ámbitos geográficos amplios para contribuir a definir un concepto lo más universal posible.

En primer lugar, la muestra debía ser representativa de la praxis profesional asociada a la reputación universitaria. Se establecieron cuatro categorías profesionales que debían agrupar a los panelistas:

- Dirigentes: miembros y ex miembros de equipos de gobierno universitario.
- Gestores: directivos vinculados a la reputación universitaria y a la gestión de los grupos de interés universitarios (alumnos, profesorado, alumni, donantes, comunicación, etc...)
- Consultores: profesionales especializados en la educación superior y la reputación universitaria.
- Académicos: especialistas en la reputación corporativa y/o universitaria.

En segundo lugar, los miembros del panel debían atesorar un elevado conocimiento teórico o práctico sobre la reputación de las universidades. Para asegurarlos, los candidatos debían cumplir algunos de los siguientes requisitos:

- Experiencia de gobierno universitario durante al menos 5 años.
- Experiencia en el gobierno universitario desde hace menos de 3 años.
- Experiencia de gestión universitaria durante al menos 5 años.
- Trayectoria profesional reconocida en el ámbito de la reputación corporativa o universitaria.
- Carrera académica reconocida en el campo de la reputación corporativa o universitaria.

Con la definición de los criterios de inclusión en la muestra, y tras la aprobación de *World 100 Reputation Network*, se cursó invitación a 27 personas a participar en el Delphi, de las cuales 6 declinaron la oferta por diferentes motivos, mientras que 21 aceptaron la propuesta (ver Tabla 20). Los integrantes del panel se agrupan en las cuatro categorías profesionales establecidas, proceden de 14 países y de los cinco continentes. Se aceptó a los 21 panelistas a pesar de ser un número relativamente elevado (Okoli y Pawlowski, 2004) para la práctica habitual de un Delphi, como prevención de que varios panelistas pudieran no continuar en las sucesivas rondas, algo que finalmente no sucedió. Todos iniciaron el Delphi y todos lo concluyeron, menos uno.

Se contactó con los panelistas a través de la asociación *World 100 Reputation Network*, que facilitó los correos electrónicos corporativos de los expertos. En muchos casos las direcciones eran públicas y accesibles desde la web. A la petición, los panelistas accedieron a participar y aceptaron voluntariamente las condiciones para el tratamiento y confidencia-

lidad de sus datos. El documento de consentimiento informado advirtió que su participación era voluntaria y sus respuestas anónimas. Asimismo, se indicó que su nombre y organización se harían públicos en el trabajo doctoral a menos que fuera indicado lo contrario. Todos los panelistas accedieron a hacer públicos sus nombres y organizaciones pero se preserva su identidad en la transcripción de sus comentarios.

### **La muestra de los *Focus Groups***

El investigador estableció grupos homogéneos según la categoría profesional de los participantes, preservando un status común entre ellos que permitiera extraer experiencias similares. Este criterio de homogeneidad se combinó con un criterio de heterogeneidad para la composición interna de los grupos. Se consideró útil a los objetivos de la investigación la diversidad según el origen, tipología de universidad y especialización profesional. Como recomiendan Bill y Johannisson (2009), se conseguía así una variedad de puntos de vista y una discusión más rica entre los participantes.

Todos son expertos en la toma de decisiones de las universidades tanto en el nivel de gobierno como en el nivel inferior siguiente de dirección. Ninguna de estas personas participó en el Delphi. La discusión buscaba el “efecto grupo” (Tracy, 2020) y hacer emerger el conocimiento a partir de la experiencia de los expertos sobre la relación práctica entre la educación superior y la reputación. El número de *focus group* fue limitado a cuatro ante la acumulación de datos extraídos y la saturación alcanzada durante el desarrollo de los mismos, siguiendo así las indicaciones de la bibliografía consultada (J. M. Barnett, 2002; McLafferty, 2004).

Un total de 27 personas fueron invitadas a participar en los *focus groups*, de los cuales 6 declinaron la invitación, mientras que 21 accedieron a participar. Los integrantes proceden de 20 instituciones de educación superior (15 públicas, 4 privadas sin ánimo de lucro y 1 privada), de 10 países y de cuatro continentes. La Tabla 21 ofrece información sobre el perfil de los participantes según variables como el sexo, el ámbito profesional, el país y la titularidad de la universidad. Todos cuentan con más de cinco años de experiencia laboral en sus puestos de gobierno y gestión.

La muestra de los grupos focales se compuso de la siguiente forma: dos grupos constituidos por miembros de equipos de gobierno; y dos, con directivos universitarios. Los grupos se formaron por un total de 5 ó 6 expertos según sugiere la bibliografía (Bill y Johannisson, 2009; García Calvente y Mateo Rodríguez, 2000; McLafferty, 2004).

En los *focus groups* 1 y 2 intervinieron miembros actuales o pasados de equipos de gobierno universitario, mientras que en los *focus groups* 3 y 4 participaron directivos en áreas de gestión relacional de las universidades, como responsables de los servicios de admisiones, profesorado, formación, empleabilidad, relaciones internacionales, alumni, comunicación y marketing, etc.

El *focus group* 1 lo formaron seis gobernantes procedentes de la Universidad de Utrecht (Países Bajos), la Universidad Nacional de Singapur (Singapur), la Universidad de Navarra (España), la Universidad de Manchester (Reino Unido), la Universidad de Notre Dame (Australia) y la Universidad de Sydney (Australia).

Tabla 20  
**Listado de los panelistas del Delphi**

<b>Nombre y apellido</b>	<b>Cargo</b>
David Estok	Vice President of Communication
Sergey Kadochnikov	Director of Campus
Rolando Roncancio	Rector
Juan Manuel Mora	Vice President of Communication
Gonzalo Robles	Vicerrector de Comunicación y Desarrollo
Vincent Ogutu	Vice President
Marco Muñoz	General Director Strategic Initiatives
Alan Ferns	Former Associate Vice-President for External Relations and Reputation
Christine Fairchild	Director Alumni Relations
Tania Rhodes-Taylor	Vice Principle External Relations
Denis Ancion	Director Marketing and Communications
Abi Kelly	Director of International Engagement and External Relations
Ovidia Lim Rajaram	Chief Communications Officer
Ángel Alloza	CEO
Louise Simpson	Director
Mark Sudbury	Head of Global Network Development
Jamil Salmi	Global Tertiary Education Expert
Kati Suomi	Profesora universitaria e investigadora
Susan Alessandri	Profesora universitaria e investigadora
Joep Cornelissen	Profesor universitario e investigador
Anne Gregory	Profesora universitaria e investigadora

Fuente: Elaboración propia.

El *focus group* 2 lo integraron cinco dirigentes procedentes de la Universidad Pompeu Fabra, la Universidad Politécnica de Valencia, la Universidad CEU-San Pablo, la Universidad de Santiago de Compostela y la Universidad Autónoma de Madrid. Como se observa, los integrantes de este grupo son de universidades españolas, lo que permitió analizar en detalle las similitudes y diferencias con el grupo 1.

El *focus group* 3 lo formaron cinco directivos vinculados a la Universidad de Sheffield (Reino Unido), la Universidad de Bentley (Estados Unidos), la Universidad de Oxford (Reino Unido), la Universidad Panamericana (México) y la Universidad de Sussex (Reino Unido). Todos ellos ocupaban la dirección de áreas como la Comunicación Corporativa y Relaciones Externas, la Internacionalidad, la Oficina Alumni, la Admisión de Estudiantes y el Desarrollo Internacional.

Institución	Titularidad	País
Universidad de Toronto	Pública	Canadá
High School of Economics (St. Petersburg)	Pública	Rusia
Universidad de La Sabana	Non profit	Colombia
Universidad Pontificia de la Santa Cruz	Non profit	Italia
Universidad de Navarra	Non profit	España
Universidad de Strathmore	Non profit	Kenia
Massachusetts Institute of Technology	Pública	Estados Unidos
Universidad de Manchester	Pública	Reino Unido
Universidad de Oxford	Pública	Reino Unido
Universidad de Sydney	Pública	Australia
Universidad de Maastricht	Pública	Holanda
Royal College of Surgeons	Pública	Irlanda
Universidad Nacional de Singapur	Pública	Singapur
Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership	Non profit	España
World 100 Reputation Network	Privada	Reino Unido
World 100 Reputation Network	Privada	Reino Unido
Consultor	Privada	Marruecos
Universidad de Turku	Pública	Finlandia
Universidad de Suffolk	Pública	Estados Unidos
Universidad Erasmo de Róterdam	Pública	Holanda
Universidad de Huddersfield	Pública	Reino Unido

El *focus group* 4 lo integraron cinco directivos adscritos a la University College de Dublín (Irlanda), la Universidad Carlos III (España), la Universidad de Birmingham (Reino Unido), la Universidad de La Sorbona (Francia) y la Universidad Nacional de Singapur (Singapur). Todos desempeñaban cargos directivos en áreas como la Comunicación y Marketing, la Empleabilidad, la Reputación Internacional, la Educación y Formación Continua y la Oficina Alumni.

La técnica del *focus group* permitió recoger la experiencia y opinión de los participantes a partir de la interacción de sus intervenciones. La diversidad de universidades, cargos de responsabilidad, áreas geográficas y titularidad aportó una gran riqueza de matiz en las argumentaciones de los participantes. El contenido de los cuatro grupos fue grabado y posteriormente transcrito.

Tabla 21  
**Participantes en los grupos de discusión**

		FG1	FG2	FG3	FG4	Total
<b>N° participantes</b>		N=6	N=5	N=5	N=5	N=21
<b>Sexo</b>	Hombre	N=5	N=4	N=2	N=3	N=14
	Mujer	N=1	N=1	N=3	N=2	N=7
<b>Perfil profesional</b>	Rector /Ex-Rector	N=2	N=4			N=6
	Vicerrector/Ex-Vicerrector	N=4				N=4
	Dirigente órgano regulador		N=1			N=1
	Head of International Reputation				N=1	N=1
	Head of Department Alumni			N=1	N=1	N=2
	D. of Communications and Marketing			N=1	N=1	N=2
	Director of Employability				N=1	N=1
	Director Global Engagement			N=1		N=1
	Director Teaching and Lifelong Learning				N=1	N=1
	Executive Director Abroad			N=1		N=1
	Director de Admisiones			N=1		N=1
	<b>País</b>	Alemania			N=1	
Australia		N=2				N=2
España		N=1	N=5		N=1	N=7
Estados Unidos				N=1		N=1
Francia					N=1	N=1
Holanda		N=1				N=1
Irlanda					N=1	N=1
México				N=1		N=1
Reino Unido		N=1		N=2	N=1	N=4
Singapur		N=1			N=1	N=2
<b>Titularidad</b>	Pública	N=4	N=4	N=3	N=5	N=16
	Privada non profit	N=2	N=1	N=1		N=4
	Privada for profit			N=1		N=1

Fuente: Elaboración propia.



A diferencia del Delphi, los *focus group* no incluyeron consultores y académicos. La ausencia se justifica porque se buscaba conocer las relaciones prácticas y concretas, no teóricas y generales, entre la reputación, el gobierno y la gestión universitaria, con un enfoque profesional desde dentro de las instituciones universitarias. La Tabla 22 recoge la lista de participantes de los cuatro *focus groups*.

Todos los participantes fueron propuestos por *World 100 Reputation Network* con la excepción del grupo 2 conformado exclusivamente por rectores y vicerrectores de universidades españolas. En este caso, fue la Fundación Europea Sociedad y Educación, una institución de estudios sobre educación superior, con sede en Madrid, la que aportó los integrantes del grupo de discusión. La colaboración externa permitió aportar criterio profesional e imparcialidad en la composición del grupo. La composición de un grupo únicamente español se debe por el interés de conocer las similitudes y diferencias que sobre este objeto de investigación podrían darse entre la tradición universitaria española y otras culturas.

## 4.2 Trabajo de campo

El trabajo de campo consistió en el diseño de las preguntas y el análisis de los resultados del panel Delphi y los grupos de discusión. Para llevar a cabo el primer método, el equipo investigador realizó un estudio comparado sobre las herramientas más adecuadas para la realización del Delphi entre las que analizaron *SurveyMonkey*, *Welphi*, *Calibrum* y *Delphy Decision Aid*. Tras varias consultas y estudios, se eligió *Welphi*<sup>6</sup> (versión 4.0), herramienta especializada en la gestión y monitorización del método Delphi, con una licencia para cuatro meses. Cada panelista accedió a la plataforma a través de un usuario y contraseña para responder únicamente a las rondas. La plataforma ayudó a implementar las preguntas y realizar el análisis estadístico de los resultados. Los investigadores completaron los resultados con el análisis del contenido de las respuestas de tipo cualitativa.

También se informó del uso de identificadores en la base de datos del Delphi para conectar los datos de los panelistas (nombre y apellidos) con sus respuestas. De esta forma, los panelistas pudieron recordar en las rondas sus valoraciones y conocer las opiniones anónimas del resto de panelistas. Los nombres permanecían ocultos en un documento protegido con contraseña disponible solo para el equipo de investigación. Para garantizar la confidencialidad, la base de datos del Delphi quedó inoperativa a los dos meses de la conclusión del estudio.

En el segundo caso, los grupos de discusión se celebraron en diciembre de 2021 y enero de 2022, aunque los trabajos preparatorios de ideación, diseño metodológico y selección de la muestra comenzaron en septiembre de 2021. Los investigadores diseñaron las preguntas y analizaron el contenido de las discusiones mediante un sistema de etiquetado y análisis de la información. Al igual que en el Delphi, las opiniones fueron codificadas para garantizar la confidencialidad. Los grupos de discusión fueron grabados pero los soportes informáticos fueron eliminados dos meses después, tal y como establece la documentación entregada a los expertos.

<sup>6</sup> Para más información sobre la herramienta, consultar en <https://www.welphi.com/en/Home.html>

Tabla 22  
**Listado de los panelistas de los *Focus Groups***

<b>Nombre y apellido</b>	<b>Cargo</b>
Bert Van der Zwaan	Ex Rector
Reuben Wong	Associate Vice President (Global Relations)
Stephen Garton	Senior Deputy Vice Chancellor
María Pilar Lostao	Vicerrectora de Relaciones Internacionales
Clive Agnew	Vice President
Francis Campbell	Rector
Rafael Garesse	Ex Rector
José Capilla	Rector
Andreu Mas-Colel	Catedrático y ex dirigente del Sistema Universitario Catalán
Senén Barro	Ex Rector
Rosa Visiedo	Rectora
Cecilia Canal	Directora General Empleabilidad
Natalie Schlegel	Executive Director Bentley Abroad
Lennart Brand	Miembro del Alumni Board
Tracy Wray	Director of Corporate Communications & External Relations
Marcus Williams	Director of Student Recruitment, Admissions and International Development
Ignacio Sesma	Director General de Empleabilidad
Eilis O'Brien	Director of Communications and Marketing
Richard Smith	Head of International Reputation
Marie-Céline Daniel	Vice President for Education & Lifelong Learning
Bernard Toh	Director and Head of Department Alumni

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.1 Delphi** **Rondas de investigación**

Durante las rondas, se respetaron ciertos criterios para facilitar un conocimiento compartido y lograr así una “comunicación estructurada” (Linstone et al., 2002). Se procuró en todo momento la retroalimentación de las contribuciones individuales de información y conocimiento (Steurer, 2011); la evaluación del juicio o punto de vista del grupo (Sourani y Sohail, 2015); la oportunidad para que los individuos revisen sus puntos de vista (Jünger et al., 2017); y el anonimato necesario para que afloren sin ápice de restricción las respuestas individuales (Landeta, 2006).

El diseño metodológico contemplaba la realización de tres rondas en torno a la definición y el marco conceptual de la reputación universitaria. Sin embargo, el elevado consen-

Institución	Titularidad	País	Técnica
Universidad de Utrecht	Pública	Holanda	<i>Focus Group 1</i>
Universidad Nacional de Singapur	Pública	Singapur	<i>Focus Group 1</i>
Universidad de Sydney	Pública	Australia	<i>Focus Group 1</i>
Universidad de Navarra	Non profit	España	<i>Focus Group 1</i>
Universidad de Manchester	Pública	Reino Unido	<i>Focus Group 1</i>
Universidad de Notre Dame	Non profit	Australia	<i>Focus Group 1</i>
Universidad Autónoma de Madrid	Pública	España	<i>Focus Group 2</i>
Universidad Politécnica de Valencia	Pública	España	<i>Focus Group 2</i>
Universidad Pompeu Fabra	Pública	España	<i>Focus Group 2</i>
Universidad de Santiago de Compostela	Pública	España	<i>Focus Group 2</i>
Universidad CEU San Pablo	Non profit	España	<i>Focus Group 2</i>
Universidad Panamericana	Non profit	México	<i>Focus Group 3</i>
Universidad de Bentley	Privada	Estados Unidos	<i>Focus Group 3</i>
Universidad de Oxford	Pública	Alemania <sup>7</sup>	<i>Focus Group 3</i>
Universidad de Sheffield	Pública	Reino Unido	<i>Focus Group 3</i>
Universidad de Sussex	Pública	Reino Unido	<i>Focus Group 3</i>
Universidad Carlos III	Pública	España	<i>Focus Group 4</i>
Universidad College Dublin	Pública	Irlanda	<i>Focus Group 4</i>
Universidad de Birmingham	Pública	Reino Unido	<i>Focus Group 4</i>
Universidad de La Sorbone	Pública	Francia	<i>Focus Group 4</i>
Universidad Nacional de Singapur	Pública	Singapur	<i>Focus Group 4</i>

so obtenido ya en la segunda ronda hizo innecesario una tercera vuelta. Como apunta Okoli y Pawlowski (2004), esta circunstancia no es ajena al desarrollo metodológico de los paneles. La decisión fue comunicada y aceptada por los expertos.

Las rondas contenían dos tipos de preguntas: preguntas cerradas con una única respuesta posible de tipo numérica, en una escala de Likert de 1 a 7, siendo 1 “en completo desacuerdo” y 7 “completamente de acuerdo”; y preguntas abiertas donde los expertos podían expresar su valoración sin límite de caracteres. En una ocasión se incluyó una pregunta que solicitaba a los panelistas jerarquizar un listado de elementos, según un criterio de relevancia.

<sup>7</sup> Actualmente es su país de residencia.

### Ronda 1

La ronda 1 se compuso de diez preguntas, distribuidas en cinco grupos. El primer grupo hacía referencia a la definición de la reputación universitaria, con la finalidad de recoger el máximo consenso posible en torno a la definición propuesta en el capítulo III.

Hacían referencia a este primer grupo las preguntas 1 y 2. La pregunta 1 ofrecía dos elementos de información: por un lado, una definición de la reputación universitaria, que los expertos debían valorar en una escala del 1 al 7; y por otro lado, una breve descripción contextual para orientar a los panelistas. La pregunta 2 era abierta: pedía a los panelistas que matizaran la definición ofrecida, añadieran sus modificaciones o incluso formularan su propia definición.

El segundo grupo de preguntas se refiere al marco conceptual de la reputación universitaria. Se preguntaba a los panelistas por su valoración respecto a qué dimensiones y elementos son relevantes en la configuración de la reputación universitaria. Las preguntas 3 y 4 hacían referencia a este segundo grupo.

En la pregunta 3 los panelistas debían indicar su grado de acuerdo, en una escala de 1 a 7, con el marco conceptual de la reputación universitaria, elaborado a partir de la revisión bibliográfica. El marco conceptual se describía en un texto breve y sin apenas descripción argumental porque se pretendía, por encima de todo, únicamente exponer la cuestión de una forma lo más aséptica posible y recoger la opinión de los expertos sin sesgos inducidos por los textos del investigador.

La pregunta 4 solicitaba a los panelistas que enumeraran y explicaran aquellos elementos, a su juicio, decisivos en la configuración de la reputación universitaria.

El tercer grupo de preguntas la conformaban las preguntas 5 y 6. La pregunta 5 estaba orientada a conocer la opinión de los panelistas en torno a los grupos de interés que influyen en la configuración de la reputación universitaria. La importancia de los grupos de interés ha quedado ampliamente justificada en la primera parte de la Tesis, por lo que se consideró pertinente conocer expresamente la valoración de los expertos sobre qué grupos de interés tienen una mayor y menor importancia para la reputación universitaria. Se ofreció un listado de 16 grupos de interés y los expertos debían ordenarlos con ese criterio. La pregunta 6 era abierta: los expertos podían justificar la clasificación, manifestar su acuerdo con la lista entregada e incluso ofrecer nuevas alternativas.

El cuarto grupo de preguntas, la 7 y la 8, analizó la expresión “gestión de la reputación”, un concepto controvertido en la literatura académica y que resultó de interés someter a valoración de los distintos expertos del panel. En la pregunta 7 los expertos respondían, igualmente en una escala de valoración, si estaban de acuerdo con la siguiente frase: “Dado que la reputación universitaria se puede gestionar, ciertamente podemos hablar de gestión de la reputación”. La pregunta era inequívoca y buscaba un pronunciamiento claro de los panelistas al respecto. La pregunta 8 era abierta: los expertos podían explicar los motivos de su posición en la pregunta anterior.

El quinto y último grupo de preguntas de la primera ronda hacía referencia a las consecuencias de la reputación para el gobierno de las universidades. La pregunta 9 sometía a valoración numérica, con la misma escala, si —a su juicio—, la reputación podría tener conse-

cuencias cruciales en la gobernanza. La pregunta 10 proponía a los panelistas que explicaran su valoración y, al mismo tiempo, que enumeraran un máximo de cinco consecuencias de la reputación en el gobierno.

En resumen, la ronda 1 de investigación se ejecutó con el fin de obtener los siguientes resultados:

- Resultado 1: Contrastar y enriquecer la definición de la reputación universitaria (preguntas 1 y 2);
- Resultado 2: Contrastar y enriquecer el marco conceptual mediante la obtención de una lista de elementos configuradores de la reputación universitaria (preguntas 3 y 4);
- Resultado 3: Identificar los grupos de interés más influyentes en la reputación universitaria (preguntas 5 y 6);
- Resultado 4: Valorar la expresión “gestión de la reputación” (preguntas 7 y 8); y
- Resultado 5: Explorar las consecuencias de la reputación para el gobierno de las instituciones universitarias (preguntas 9 y 10).

## Ronda 2

La segunda ronda de investigación tuvo dos objetivos. El primero fue informar a los expertos de los resultados de la primera vuelta. Cada uno recordó la valoración a sus preguntas y pudo conocer la valoración anónima del resto de especialistas. El segundo propósito fue avanzar en el consenso de los cinco ámbitos definidos. A raíz de las respuestas, se mantuvieron intactas algunas preguntas y se hicieron otras nuevas. Al comienzo de la segunda vuelta, los panelistas fueron informados de estas dos metas. También se recordó algunos pormenores de la investigación como la dedicación estimada y el plazo de tiempo de respuesta. También se les envió el consentimiento informado que volvieron a aceptar.

La ronda 2 de investigación tuvo 13 preguntas, agrupadas en los cinco ámbitos descritos en el epígrafe anterior.

El primer grupo lo formaron las preguntas 1, 2 y 3, dedicadas a la definición de la reputación universitaria. La pregunta 1 informó a los panelistas de la puntuación individual y colectiva, sin opción a volver a responder. La pregunta 2 ofreció a los panelistas una nueva definición de la reputación universitaria enriquecida con aquellas ideas y observaciones que habían sido expuestas por los panelistas en la ronda anterior. Los expertos debían puntuar en una escala de 1 al 7 su grado de acuerdo con la nueva definición. La pregunta 3 fue abierta: los expertos podían explicar los motivos de su valoración.

El segundo grupo lo formaron las preguntas 4-8. La pregunta 4 informó a los panelistas de la puntuación individual y colectiva al marco conceptual de la reputación universitaria. Al igual que en el caso de la definición, no se dio opción a revalorar la pregunta porque las siguientes preguntas lo hacían innecesario. Efectivamente, las preguntas 5-8 ahondaban en el marco conceptual a raíz de las aportaciones que los expertos habían realizado en la ronda anterior. Fueron preguntas valorativas, de escala de 1 a 7.

El tercer grupo corresponde con la pregunta 9 dedicada a los grupos de interés universitarios. Los panelistas descubrieron la clasificación resultante de la primera ronda y, a raíz de los resultados, pudieron modificar su valoración, asignando una nueva posición a cada grupo de interés.

El cuarto ámbito de preguntas se refiere a la gestión de la reputación universitaria. La pregunta 10 informó a los panelistas de la valoración individual y colectiva de la primera ronda. Dado que no había más preguntas en este grupo, se proponía a los panelistas que quisieran una nueva valoración a la pregunta tras conocer la valoración colectiva.

Las preguntas 11 y 12 conformaban el quinto grupo, referido a las consecuencias de la reputación para el gobierno universitario. La pregunta 11 informó de la valoración individual y colectiva, con opción a modificar la valoración por parte del panelista si así lo deseaba. La pregunta 12 consistió en una valoración con escala de 1 a 7 de las consecuencias expuestas con más frecuencia por los panelistas en la primera ronda.

Por último, la pregunta 13 cerraba la segunda ronda con una cuestión abierta. El panelista podía exponer cualquier aspecto relevante que hubiera echado en falta en el cuestionario.

La ronda 2 se ejecutó con el fin de obtener los siguientes resultados:

- Resultado 1: Consenso en torno a la definición de la reputación universitaria (preguntas 1, 2 y 3);
- Resultado 2: Consenso en torno al marco conceptual de la reputación universitaria (preguntas 4-8);
- Resultado 3: Obtener una jerarquía de grupos de interés que influyen en la reputación universitaria (pregunta 9);
- Resultado 4: Obtener una opinión matizada y razonada sobre la pertinencia de la expresión “gestión de la reputación” (pregunta 10); y
- Resultado 5: Identificar las consecuencias de la reputación para el gobierno de las instituciones universitarias (preguntas 11 y 12).

El trabajo de campo del panel Delphi se prolongó desde marzo a junio de 2021. En el mes de febrero se formalizaron los primeros contactos con los candidatos, y en marzo se inició la investigación. La primera ronda se inició el 11 de marzo y concluyó el 31 de marzo. El 20 de abril comenzó la segunda ronda que concluyó diez días después. En mayo se analizaron los resultados. Para responder a cada ronda se concedió a los panelistas entre 15 y 20 días. La dedicación estimada para cada ronda fue de aproximadamente entre una o dos horas, según el tiempo dedicado a las preguntas abiertas.

El equipo investigador planificó las fases del proceso de discusión: diseño del instrumento de encuesta, programación del cuestionario electrónico, recogida y procesamiento de los resultados, análisis de los datos y presentación del *feedback* controlado a los panelistas (Okoli y Pawlowski, 2004; Steurer, 2011).

Previamente, como aconsejan Okoli y Pawlowski (2004), se realizó una prueba pre-test con un grupo de personas ajeno a los panelistas. Los objetivos fueron revisar la correc-

ción técnica de la plataforma, la usabilidad del dispositivo, la comprensión de las preguntas, la duración estimada de respuesta, así como recibir sugerencias de mejora. El cumplimiento de los objetivos guió los criterios de la muestra, que se formó con personal académico de la Universidad de Navarra, con conocimientos en técnica Delphi y en el uso de dispositivos electrónicos con un nivel de usuario básico. Con los resultados del pre-test se subsanaron los errores, y se mejoraron las preguntas y los tipos de respuesta.

Para facilitar la vinculación de los panelistas con el proyecto, se procuró mantener una comunicación personal fluida con cada uno de ellos durante toda la consulta. Se hizo ver la importancia de sus valoraciones para la comprensión del concepto y el desarrollo de la investigación. Todos los panelistas respondieron adecuadamente, dentro de las fechas previstas, y con un nivel alto de compromiso. La herramienta elegida para el Delphi permitió ofrecer a los expertos un *feedback* controlado de sus respuestas, lo que facilitó generar un aprendizaje compartido y aportar criticidad al objeto de investigación.

#### 4.2.2 Focus groups

Para alcanzar los objetivos específicos del objetivo general 2, se diseñaron dos conjuntos de preguntas. Un grupo de preguntas se formuló para los *focus groups* de los equipos de gobierno (*focus groups* 1 y 2), mientras que el segundo conjunto de preguntas se diseñó para los *focus groups* de equipos directivos universitarios (*focus groups* 3 y 4). Se buscaba conocer las implicaciones de la reputación en el día a día de la gobernanza y la gestión relacional de estas instituciones.

La formulación abierta de las preguntas evitó respuestas cerradas y concluyentes, y favoreció, por el contrario, exposiciones abiertas, con disparidad de experiencias y puntos de vista (Bill y Johannisson, 2009; Greenbaum, 1998). Asimismo, las cuestiones plantearon un amplio debate, enriquecido por la diversidad geográfica y la disparidad profesional de sus integrantes.

Siguiendo las recomendaciones de García Calvente (2000), el trabajo de campo de los *focus group* se estructuró en cuatro fases: a) una inicial introducción del tema y las preguntas a exponer; b) la preparación del grupo; c) el debate a fondo; y d) la clausura del grupo.

Tras una primera recepción telemática y comprobación técnica de imagen y sonido, el moderador se presentó y dio la bienvenida a los asistentes. Expuso en términos generales el propósito de la reunión, explicitó las similitudes entre los participantes (“*todos ustedes han sido seleccionados porque son o han sido dirigentes universitarios*”) y fomentó las opiniones divergentes (“*no existen respuestas correctas o equivocadas, simplemente experiencias o puntos de vista valiosos que pueden ser muy distintos entre sí*”). Se establecieron las normas generales de la reunión, resaltando la confidencialidad y la interacción entre los participantes.

En una segunda fase, se inició la presentación de los participantes donde se dio la oportunidad de hablar a todos. La finalidad de esta etapa fue transformar la reunión de varios individuos en un grupo que interactúa entre sí, de modo que el moderador procuró intervenir lo menos posible, para que se propicie un verdadero intercambio de opiniones entre los participantes.

En una tercera fase, los asistentes entraron al fondo del debate con cuestiones generales y otras más comprometidas y específicas. El moderador tuvo siempre una actitud de

escucha activa y tan sólo en un momento del *focus group* 2 tuvo que reconducir el debate al tema objeto de investigación. En ningún caso, los participantes se mostraron contrarios a seguir las indicaciones del moderador ni tampoco impusieron sus puntos de vista o pretendieron dominar la discusión.

Por último, transcurridos los 90 minutos acordados, se dio término a la reunión. El moderador resumió los principales temas tratados, comentó de nuevo la utilidad que se va a dar a los resultados y que el grupo no se va a volver a reunir como tal, y finalizó agradeciendo a los participantes su colaboración.

### **4.2.3 Análisis de los hallazgos**

#### **Análisis del panel Delphi**

Como recuerdan Landeta (2006) y Okoli (2004), el estudio Delphi es flexible en su diseño con el objetivo de poder recoger datos más ricos que conduzcan a una comprensión más profunda de las preguntas fundamentales de la investigación. El diseño de preguntas cuantitativas y cualitativas permitió concluir un análisis de hallazgos doble: por un lado, un análisis cualitativo mediante una valoración temática o de contenido para aquellas respuestas de campo libre; y por otro lado, una lectura cuantitativa mediante un análisis estadístico descriptivo (medidas de frecuencia, tendencias centrales, niveles de dispersión, medidas de estabilidad, etc...).

Los resultados cuantitativos se presentaron en términos de medianas o medias y rangos intercuartiles o desviaciones estándar, lo que permitieron cuantificar la homogeneidad o consistencia de la opinión entre los expertos (Steurer, 2011).

Los investigadores analizaron las valoraciones cualitativas que los expertos dejaron en las respuestas abiertas. Se leyeron todas las respuestas, se estableció una categorización mediante etiquetas de valor semántico y una agrupación y unificación de respuestas. De esta forma, se pudo agrupar respuestas y ofrecerlas de nuevo a los expertos para continuar las consultas hasta llegar al consenso formal deseado.

Por último, se diseñó un plan de publicación de resultados de todo el Delphi al acabar las rondas, cumpliendo así el compromiso alcanzado con los panelistas (Landeta, 2006). Se editó y envió un informe con los principales resultados del Delphi, agradeciendo a los panelistas su participación y respetando el carácter anónimo de los resultados. Se recordó que el objetivo final del cuestionario residía en la realización de esta Tesis doctoral y en posibles artículos de investigación.

#### **Análisis de los Focus Groups**

En el caso de los *focus groups*, el análisis se abordó como un proceso de examen sistemático del texto. Se identificó y clasificó los temas, y codificó el contenido del discurso, siguiendo el esquema de la Tabla 23.

Una lectura preliminar del texto ayudó a obtener una visión global, durante la cual se fueron anotando todas las ideas que surgían de los datos y que podían ser útiles para las siguientes fases de análisis. El uso de un código para cada participante facilitó el seguimiento del discurso de una misma persona, garantizando su confidencialidad.



Tabla 23

**Fases del análisis de la información de los *focus groups***

1. Transcripción literal de las grabaciones
2. Lectura y escucha preliminar de las transcripciones
3. Elaboración del guión de categorías
a. Nombre de la categoría de análisis
b. Descripción de la información que se va a incluir bajo esa categoría
c. Abreviatura de la categoría (código que se va a introducir en el texto)
4. Codificación de las transcripciones
a. Dividir el texto en argumentos recurrentes (unidades de análisis básicas)
b. Asignar a cada fragmento categorías temáticas
5. Análisis de contenido de las transcripciones
a. Análisis del contenido de cada grupo focal
b. Análisis del contenido de las categorías
6. Redacción del informe final

Fuente: Elaboración propia y (García Calvente y Mateo Rodríguez, 2000).

Inicialmente, un guion inicial de categorías, construido a partir de los objetivos del estudio y de la bibliografía consultada, orientó el debate. Posteriormente, se enriqueció con categorías extraídas a partir del análisis de las transcripciones. Fue fundamental adoptar una actitud «de alerta» durante la lectura (y escucha) de los textos para identificar nuevos temas a partir del discurso de los participantes. Finalmente, las categorías se depuraron y se estableció un sistema de organización según criterios de exhaustividad.

El informe final, recogido en el capítulo 6, comunica de forma resumida las argumentaciones más recurrentes y toda la información sobre cada tema, ilustrada con una selección de citas textuales y comentarios sobre el desarrollo de los *focus groups*.

**4.3 Limitaciones de la investigación empírica**

Tanto el panel Delphi como los grupos focales comparten las ventajas y limitaciones de cualquier método de investigación cualitativa, mientras que otras le son específicas. La principal ventaja de uno y otro, fue la interacción de los participantes y la obtención de una visión cualificada a cerca del objeto de la investigación. El carácter abierto y no directivo, o excesivamente guiado, de la conversación ofreció flexibilidad al investigador para profundizar en las cuestiones y explorar nuevos temas no contemplados previamente y libertad a los participantes para responder a las cuestiones planteadas de la manera que consideren más conveniente (Bill y Johannisson, 2009; García Calvente y Mateo Rodríguez, 2000).

Entre las limitaciones encontradas, destaca el medio de comunicación para celebrar los *focus groups*. La cambiante situación de la pandemia de la Covid-19 (en invierno de 2020) obligó a utilizar la videoconferencia. El canal condicionó en parte la naturalidad de las respuestas, con menos interacción que en un estilo presencial. Sin embargo, esa misma condición favoreció que los asistentes pudieran expresar sus opiniones de un modo más relajado, con tiempos de intervención claros, y sin las presiones del ambiente presencial. Una ventaja, sin duda, del medio digital del panel Delphi y los *focus group* fue la capacidad de llegar a expertos de universidades y países muy distintos, otorgando a la investigación un carácter internacional enormemente enriquecedor y de difícil alcance por otras vías.

Los siguientes dos capítulos analizan los resultados de la investigación cualitativa con la técnica Delphi (capítulo 5) y los *focus groups* (capítulo 6). Se ha optado por separar los resultados en dos capítulos por una cuestión de extensión y para una mejor comprensión de los hallazgos obtenidos. Los comentarios de los participantes de ambas técnicas se han traducido al castellano de su idioma original, el inglés.

## 05 Análisis de la reputación universitaria con la técnica Delphi

El capítulo expone los resultados de la investigación cualitativa mediante el uso de la técnica Delphi. El objetivo fue contrastar, validar y mejorar, con la opinión de un grupo de expertos, los hallazgos que se obtuvieron del análisis bibliográfico del concepto descrito en el capítulo III. Los resultados específicos del Delphi eran alcanzar un elevado consenso formal que permitiera al investigador:

- Contrastar y enriquecer la definición de la reputación universitaria;
- Contrastar y enriquecer el marco conceptual de la reputación universitaria;
- Identificar los grupos de interés que influyen en la reputación universitaria;
- Valorar la pertinencia de la expresión “gestión de la reputación”; y
- Conocer las consecuencias de la reputación para el gobierno de las instituciones universitarias.

Los cuatro primeros objetivos se cumplieron con el Delphi, mientras que el quinto se alcanzó de modo parcial. Este último se alcanzó con creces con la segunda técnica de investigación cualitativa (*focus groups*) que ayudaron a explorar mejor las consecuencias de la reputación para el gobierno universitario.

### 5.1 Resultados de la primera ronda

La primera ronda del Delphi se dividió en cinco bloques: a) la definición de la reputación universitaria; b) el marco conceptual de la reputación universitaria; c) los grupos de interés más influyentes en la reputación universitaria; d) la pertinencia de la expresión “gestión de la reputación”; y e) las consecuencias de la reputación para el gobierno de las universidades. Esta

misma estructura, con ligeros matices, se mantuvo en la segunda ronda. A continuación, se describen los resultados que se obtuvieron en cada uno de los ámbitos durante la primera vuelta.

### 5.1.1 Definición de reputación universitaria

El primer resultado esperado de la técnica Delphi era contrastar y enriquecer la definición de la reputación universitaria. Se pidió a los expertos que puntuasen su grado de acuerdo con la definición propuesta en una escala del 1 al 7, siendo el 1 el valor más bajo y el 7 el grado más alto de acuerdo. La definición fue acompañada de una introducción explicativa que sirviera para contextualizar la pregunta. El texto fue el siguiente:

*“La reputación universitaria es un concepto complejo y poco estudiado. Tiene su origen en la reputación corporativa. En el sector universitario, la reputación se ha convertido en un tema relevante y controvertido entre aquellos para los que las universidades deben ser distintas y reconocibles en un entorno cada vez más competitivo, global y transformador. La naturaleza específica de las universidades exige una reflexión sobre la reputación universitaria basada en el propio razonamiento de la universidad, a pesar del fuerte tono empresarial que siempre ha tenido el concepto.*

*La reputación de una universidad es la percepción conjunta y favorable de todos los grupos de interés de la universidad. Esta percepción colectiva es el resultado de la excelencia en la conducta de la institución, que está guiada por su misión e identidad, abierta a su entorno y que se expresa como una imagen social favorable y duradera. Para los académicos, la reputación representa un recurso de valor estratégico con valiosas consecuencias para la sostenibilidad universitaria.*

*La definición que se propone es el resultado de un análisis cualitativo del concepto “reputación universitaria” realizado sobre artículos de investigación científica publicados entre 2000 y 2020”.*

A continuación, se sometió a valoración la definición propuesta en el capítulo III:

**“La reputación es el conjunto de percepciones y actitudes con el que los públicos reconocen el comportamiento de una universidad por haber cumplido (o no) sus expectativas a lo largo del tiempo y en un determinado entorno”.**

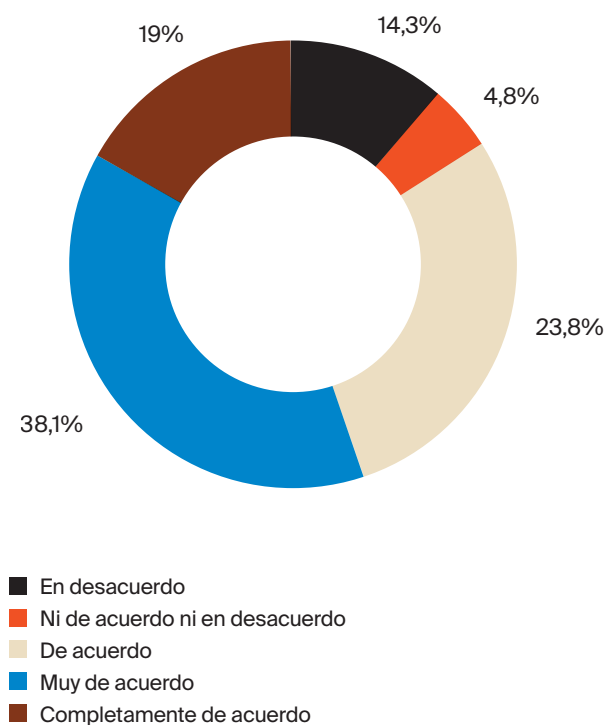
Los expertos mostraron cierto grado de consenso con la definición propuesta. Como se puede ver en la Gráfica 18 y Tabla 24, ninguno de los panelistas puntuó con un 1 (“completo desacuerdo”) o con un 2 (“muy en desacuerdo”). Los porcentajes equivalentes a la puntuación 6 (“muy de acuerdo”) y 7 (“completamente de acuerdo”) fueron bastante amplios con un 38,1% y 19%, respectivamente.

La media de las puntuaciones fue de 5,42 sobre 7, lo que indica que más de la mitad de los expertos están “de acuerdo” con la definición en mayor o menor grado. La moda de las puntuaciones es de 6, por lo que la votación más repetida por los panelistas es “muy de acuerdo”.

Al mismo tiempo se les ofreció la posibilidad de proponer otra definición, añadir comentarios o matizar la propuesta. La pregunta tuvo como finalidad conocer la argumentación de los panelistas respecto a la definición propuesta y recoger reflexiones para mejorar la definición en una segunda ronda. Los panelistas 12, 13 y 15 puntualizaron que la reputación podía ser favorable o desfavorable. El experto 15 lo expresa de esta manera:

*“Estoy de acuerdo con la idea general de la definición. Sin embargo, mi experiencia (sobre todo cuando dirigía una operación de comunicación y marketing en una universidad líder en el mundo) es que la reputación universitaria no sólo debe considerarse en términos favorables. Las percepciones negativas de una universidad en su conjunto o de elementos individuales de su actividad también son una consideración importante; y a menudo influyen en una gran proporción del trabajo de “gestión de la reputación”, especialmente en las universidades de mayor perfil. Por ello, mi definición preferida evitaría la referencia a “favorable” (p. 15).*

Gráfica 18  
**Valoración sobre la definición de reputación universitaria (Ronda 1)**



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24  
**Valoración sobre la definición de reputación universitaria (Ronda 1)**

Completo desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo
0,00 %	0,00 %	14,30 %	4,80 %	23,80 %	38,10 %	19 %

Fuente: Elaboración propia.

Otros panelistas expusieron que la reputación está vinculada a elementos inherentes a su organización como su historia, su identidad y valores, su tradición e incluso el discurso narrativo que ofrece. El participante 7 lo refleja así:

*“La definición abarca la columna vertebral más importante para la reputación de una universidad. Pero hay más. La tradición y la historia dan a las universidades una ventaja que difícilmente pueden igualar los recién llegados. La tradición y la historia también suelen provocar importantes diferencias financieras con las universidades que aún no han adquirido su posición” (p.7).*

El panelista 4 expone que hay muchas variables que influyen en la reputación:

*“No estoy de acuerdo en que la conducta o el comportamiento de una universidad durante un largo periodo de tiempo sean los únicos antecedentes de las expectativas de las partes interesadas, como parece implicar esta afirmación. Hay un gran número de variables que no tienen nada que ver con estas dos variables: la eficacia de su narrativa e identidad corporativa —incluyendo la elección del nombre—, el prestigio de los académicos individuales, la calidad de la investigación, la historia (especialmente la antigüedad) de la institución y, según han demostrado investigaciones anteriores, la reputación/reconocimiento del nombre de la ciudad en la que se encuentra. En mi opinión, algunas universidades están institucionalizadas y eso es lo que sostiene su reputación. En mi país sería impensable decir que Oxford o Cambridge no son excelentes, pero es bien sabido que la experiencia de aprendizaje allí no es tan buena como la de otras instituciones y que han perpetuado el elitismo británico durante décadas. Son excelentes en investigación y es eso lo que las sostiene. Aunque se podría argumentar (posiblemente) que parte de ello se debe a la conducta y el comportamiento, eso no es en absoluto toda la historia” (p. 4).*

Algunos expertos siguen la línea de esta última opinión y proponen completar la definición teniendo en cuenta el rendimiento académico, como expone el panelista 8:

*“Yo añadiría el concepto de resultados de la enseñanza y la investigación (no sólo “conducta y comportamiento de la institución”)” (p. 8).*

Otra de las puntualizaciones hace referencia a la opinión generalizada o institucionalizada y no en una opinión basada en la experiencia propia, como argumenta el participante 10:

*“La definición parece correcta, pero una vez establecida también puede convertirse en una heurística rápida (basada en la buena voluntad, el sentimiento general) de juzgar una universidad; pensemos en la reputación de Harvard, que para muchos es un “hecho” y no el resultado de un proceso de evaluación deliberado y razonado” (p. 10).*

El experto 21 reflexiona sobre el juicio general que se hace sobre una universidad, en ocasiones basado no solo en interacciones personales sino también en experiencias colectivas:

*“La definición que propones basa la reputación en si una parte interesada en particular siente que se han cumplido sus propias expectativas. Creo que la reputación es algo sobre lo que puedo emitir un juicio, tanto si me beneficia personalmente como si no. En este sentido, surgen dos cosas: a) es posible que haya que hacer un análisis más amplio que el de las partes interesadas inmediatas, ya que otras personas también pueden hacer juicios sobre la percepción; y b) creo que la reputación no es sólo la forma en que juzgo a una organización en función de cómo ha cumplido mis expectativas, sino que incluye mi juicio sobre cómo creo que ha cumplido las expectativas de otras personas. Así que es un juicio general que hago sobre sus interacciones, no sólo conmigo, sino también con los demás” (p. 21).*

La última puntualización del panel hace referencia a la expresión que la reputación tiene en forma de conductas y decisiones. El participante 1 lo indica así:

*“(...) la reputación se expresa en una decisión y en una práctica de recomendación; aunque es un intangible que está en la mente de los stakeholders, el indicador que confirma su existencia es la recomendación” (p. 1).*

En resumen, los expertos sugieren mejorar la definición en cinco aspectos. La reputación puede ser positiva, negativa o neutra; está condicionada por la naturaleza de la universidad; depende de las creencias de los grupos de opinión; se ve influenciada por el rendimiento académico; y por último, puede formalizarse a través de recomendaciones de apoyo. Como se pretendía, estos comentarios enriquecerán la nueva definición planteada en la segunda vuelta del Delphi.

### **5.1.2 Marco conceptual**

El segundo resultado esperado de la técnica Delphi era contrastar y enriquecer el marco conceptual de la reputación universitaria que, según la revisión bibliográfica, podría sustentarse en tres dimensiones: la institución, los grupos de interés y el entorno. Cada dimensión se compone de varios elementos que contribuirían al cultivo de la reputación. En esta ronda se buscaba contrastar y verificar cada una de las dimensiones y sus elementos integrantes. La pregunta sobre el marco conceptual fue precedida de una explicación para presentar a los panelistas el marco propuesto. El texto decía lo siguiente:

*“Para comprender mejor el concepto de reputación universitaria, se propone un marco conceptual. Este marco contiene las dimensiones y factores específicos que parecen intervenir en la construcción de la reputación universitaria. Estas dimensiones y factores surgen de un análisis crítico del concepto realizado sobre artículos de investigación científica publicados desde el año 2000.*

A continuación, se describen brevemente estas dimensiones y factores. Se ofrecen pocos detalles para evitar la introducción de sesgos en las valoraciones de los panelistas.

El marco conceptual de la reputación universitaria podría tener, por tanto, tres dimensiones: el entorno, la institución y los grupos de interés. Cada una de estas dimensiones está compuesta por factores relacionados con la reputación universitaria.

**Entorno:** Es el contexto institucional de la universidad, formado por redes de relaciones entre organizaciones. El entorno lo establecen los marcos políticos, económicos, jurídicos, sociales y de opinión que influyen y/o regulan las políticas públicas, los sistemas, los mercados, las relaciones y los valores compartidos por las universidades. Por ejemplo, el entorno universitario está influido por el marco jurídico, el sector universitario del país, el contexto industrial y empresarial, las cuestiones (“issues”) de opinión pública, las clasificaciones o rankings y mucho más.

**Grupos de interés:** Los grupos de interés son las partes interesadas de una universidad. Los miembros de estos grupos pueden sentir o no que sus expectativas sobre la universidad se han cumplido como resultado del comportamiento institucional de la universidad a largo plazo. A través de su conducta, la universidad establece diferentes niveles de relación con sus grupos de interés, genera percepciones entre ellos y despierta actitudes de aceptación o rechazo. Por ello, los grupos de interés son considerados los dueños de la reputación y los que tienen derecho a decidir si otorgan o no su confianza a la organización.

**Institución:** La organización universitaria está formada por estructuras de gobierno y sistemas de gestión. Es una de las principales fuentes de percepción de los grupos de interés. Entre otras razones, estas percepciones surgen debido a una combinación de factores inherentes a la universidad, como la identidad universitaria (su misión o propósito) y la cultura de la institución, la comunicación y el rendimiento institucional (por ejemplo, la enseñanza, la investigación, la transferencia de conocimientos, los servicios sociales y el buen gobierno)”.

Tabla 25  
Valoración de las dimensiones del marco conceptual (Ronda 1)

	Completo desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo
Entorno	0 %	0 %	0 %	9,9 %	28,7 %	32,7 %	28,7 %
Grupos de interés	0 %	0 %	5 %	0 %	14 %	19 %	62 %
Institución	0 %	0 %	0 %	9,9 %	18,8 %	28,7 %	42,6 %

Fuente: Elaboración propia.



Se solicitó a los panelistas que puntuaran en una escala de 1 a 7 las tres dimensiones y, si fuera pertinente, las comentaran. Como se puede ver en la Tabla 25, todas las dimensiones fueron puntuadas en un rango del 3 “desacuerdo” al 7 “completamente de acuerdo”. Las dimensiones con más puntuación fueron, por este orden, los grupos de interés, la institución y el entorno.

La dimensión *Entorno* obtuvo un 33% de adhesiones a la categoría “muy de acuerdo”; un 29% a las categorías “completamente de acuerdo” y “de acuerdo”, mientras que recibió un 10% de apoyos a la categoría “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Ha obtenido una media de 5,81 sobre 7 y una moda de 6, por lo que la votación más repetida por los panelistas también es “muy de acuerdo”. Todos los resultados se ven representados en la Gráfica 19.

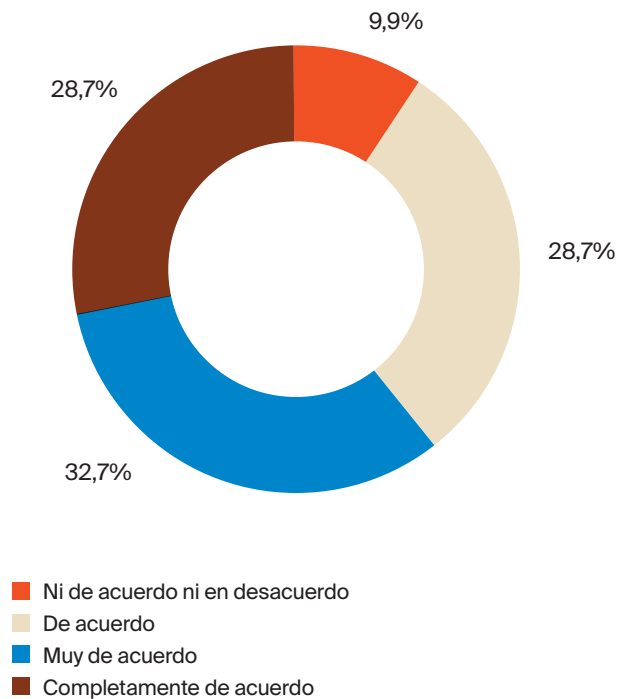
En la dimensión *Grupos de interés*, un 62% de los panelistas declaró estar “completamente de acuerdo”. Como se ve en la Gráfica 20, el resto de las valoraciones se dividieron entre “muy de acuerdo” con un 19%; “de acuerdo” con un 14% y “en desacuerdo” con el 5% de los apoyos. Ha obtenido una media de 6,33 sobre 7. La puntuación más repetida fue 6 “muy de acuerdo”.

Las valoraciones que los panelistas dieron a la dimensión *Institución* están representadas en la Gráfica 21. La categoría “completamente de acuerdo” obtuvo un 42,6% de los votos; “muy de acuerdo”, un 28,7%; “de acuerdo”, un 18,8%; y por último “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, un 9,9%. Esta dimensión obtuvo un 6,05 sobre 7, equivalente a “muy de acuerdo”, y una moda de 7 (“completamente de acuerdo”).

La siguiente pregunta solicitaba una descripción sobre aquellas dimensiones y elementos que, a su juicio, más influyen en la reputación universitaria. Uno de los grupos de interés más mencionados fueron los antiguos alumnos como embajadores de la marca universitaria y su relación con la reputación.

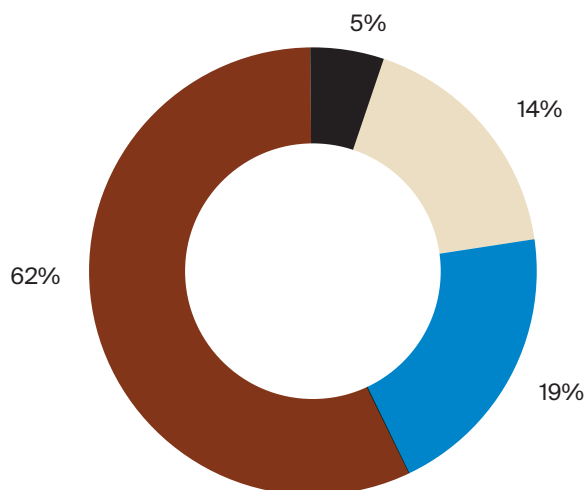
*“La reputación de los antiguos alumnos y empleabilidad de los mismos (ambos en los grupos de interés). La reputación de una universidad se basa en la reputación de los antiguos alumnos como buenos y competentes profesionales” (p. 8).*

Gráfica 19  
Valoración de la dimensión Entorno (Ronda 1)



Fuente: Elaboración propia.

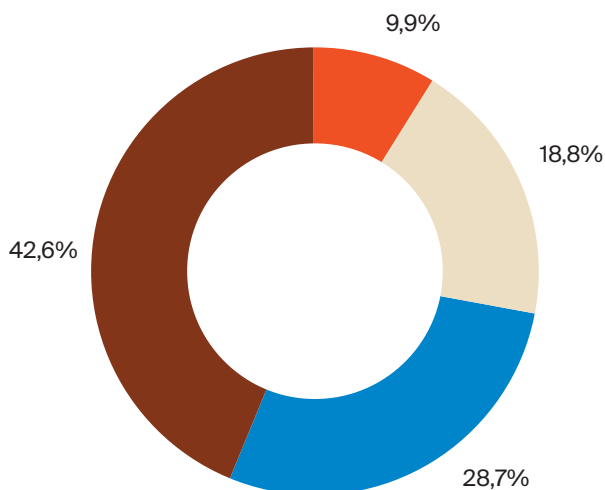
**Gráfica 20**  
**Valoración de la dimensión**  
**Grupos de interés (Ronda 1)**



- En desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo
- Completamente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 21**  
**Valoración de la dimensión**  
**Institución (Ronda 1)**



- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo
- Completamente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

Algunos expertos (participantes 2 y 5) mencionaron elementos como el patrimonio, los valores y la historia de la universidad, mientras que otros (participante 16) subrayaron el papel del liderazgo universitario.

### 5.1.3 Grupos de interés

El tercer resultado esperado de la técnica Delphi era identificar los grupos de interés más influyentes en la reputación universitaria. Se les ofreció un listado de dieciséis públicos para que fueran ordenados de mayor a menor importancia. La Tabla 26 muestra los resultados del ranking de la primera ronda. Los tres grupos de interés más influyentes, según los panelistas, son el personal docente (tanto interno como externo), los investigadores y los equipos de gobierno. En cambio, los menos valorados son las otras universidades, los reguladores oficiales y las comunidades locales.

La Tabla 27 muestra los resultados de la ordenación por cada grupo de interés. La clave de interpretación de la tabla es la siguiente: los expertos conceden a cada grupo de interés un número según la posición que ocuparían en orden de influencia. De esta forma, los públi-

cos más influyentes obtuvieron la puntuación más baja, mientras que los públicos menos influyentes recibieron los números más altos. Los públicos más influyentes aparecen en la zona izquierda de la tabla, marcados con una tonalidad diferente de verde, según su mayor relevancia. Los grupos menos influyentes se sitúan en la zona derecha de la tabla y con una distinta tonalidad de rojo según su menor relevancia.

Una lectura atenta de la tabla permite descubrir posicionamientos dispares y grandes diferencias entre panelistas. Por ejemplo, el experto 4 valora las instituciones públicas como primera en el ranking, mientras que siete expertos han concedido a este grupo el último o penúltimo lugar. Los grupos que ocupan la zona central de la tabla tienen valoraciones muy distintas y no se aprecia consensos claros como, por ejemplo, ocurre con el grupo “familias de estudiantes”: el participante 7 les asigna el puesto 14, mientras que el panelista 8 les concede el puesto 1.

El equipo investigador preguntó a los panelistas sobre los criterios para ordenar los grupos de interés, pero no se apreció un consenso claro al respecto. Así, por ejemplo, el participante 18 concedió más relevancia a los públicos externos, mientras que el experto 4 expuso una opinión contraria.

*“Los grupos más influyentes son aquellos que institucionalizan la Universidad, los más capaces de crear un impacto reputacional a nivel interno, los idóneos de determinar la reputación debido a la experiencia directa. Suelen determinar la infraestructura organizativa, suelen ser locales pero menos poderosos a largo plazo” (p.4).*

El experto 12 argumentó que no hay un único criterio de ordenación de los públicos: “(...) el grado de importancia de los distintos grupos de interés también depende del país y la cultura en cuestión, y también de si una universidad es privada o pública”.

**Tabla 26**  
**Ranking de grupos de interés (Ronda 1)**

1. Personal académico
2. Investigadores
3. Equipos de gobierno de las universidades
4. Estudiantes
5. Alumni
6. Gerentes y otros empleados
7. Trabajadores
8. Futuros estudiantes
9. Financiadores de investigación
10. Familias de estudiantes
11. Instituciones públicas
12. Donantes
13. Periodistas y prensa
14. Otras universidades
15. Reguladores oficiales
16. Comunidades locales

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27

Puntuaciones sobre la influencia de los grupos de interés (Ronda 1)

	Equipos de Gobierno de las Universidades	Personal académico	Investigadores	Gerentes y otros empleados	Estudiantes	Futuros estudiantes	Familias de estudiantes	Alumni	Trabajadores	Financiadores de investigación	Donantes	Otras universidades	Instituciones públicas	Reguladores oficiales	Comunidades locales	Prensa
Ponente 1	3	1	2	5	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Ponente 2	3	1	4	2	5	7	13	6	14	9	15	8	12	16	11	10
Ponente 3	1	4	5	6	8	9	10	7	11	14	15	12	3	2	16	13
Ponente 4	11	4	5	12	7	10	9	6	8	13	14	2	1	3	15	16
Ponente 5	1	3	2	9	5	10	11	4	12	7	6	13	14	15	16	8
Ponente 6	9	1	2	10	3	11	13	4	14	5	7	8	15	16	12	6
Ponente 7	13	2	5	3	1	6	14	4	8	10	15	12	9	16	7	11
Ponente 8	11	8	9	12	2	10	1	3	4	6	7	13	15	16	14	5
Ponente 9	4	6	7	8	10	11	12	1	2	14	9	3	15	16	13	5
Ponente 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Ponente 11	2	1	4	3	5	7	15	6	8	13	9	14	12	16	11	10
Ponente 12	4	1	3	5	2	9	14	8	10	11	12	15	6	7	16	13
Ponente 13	2	1	3	6	5	11	12	9	7	8	13	14	10	15	16	4
Ponente 14	5	4	3	8	1	6	11	2	10	9	7	13	14	15	12	16
Ponente 15	6	1	2	11	7	9	8	5	12	4	13	14	3	15	10	16
Ponente 16	1	2	3	4	5	11	12	10	8	7	6	15	13	9	14	16
Ponente 17	9	2	8	3	1	7	6	4	5	13	16	14	12	15	11	10
Ponente 18	11	3	5	10	7	9	8	1	6	12	2	13	14	15	16	4
Ponente 19	1	2	3	14	9	13	12	4	15	7	6	16	5	8	10	11
Ponente 20	4	5	1	7	9	10	12	13	11	14	15	3	2	16	6	8
Ponente 21	1	2	11	4	3	12	5	7	6	13	14	8	15	9	16	10
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>56</b>	<b>90</b>	<b>146</b>	<b>104</b>	<b>190</b>	<b>212</b>	<b>120</b>	<b>189</b>	<b>209</b>	<b>223</b>	<b>234</b>	<b>216</b>	<b>268</b>	<b>272</b>	<b>224</b>

Fuente: Elaboración propia.

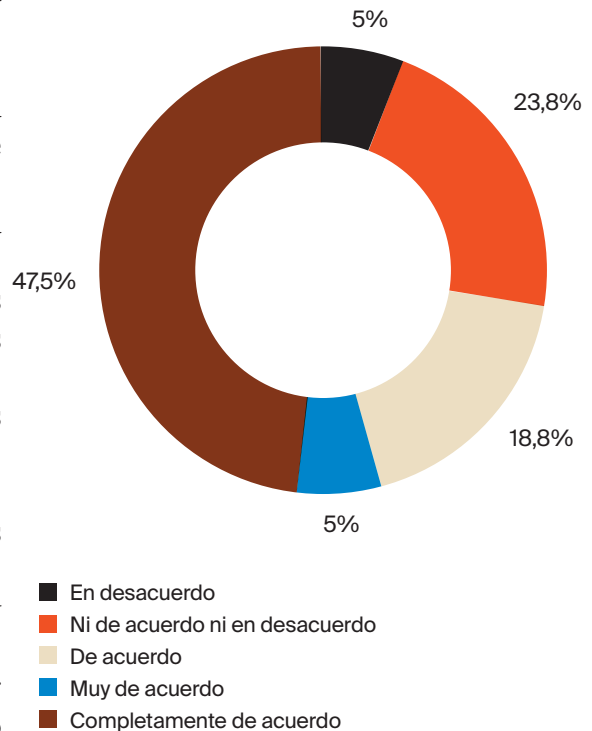
### 5.1.4 Gestión de la reputación

El cuarto resultado esperado era valorar la pertinencia de la expresión “gestión de la reputación”. Para ello, se formuló una pregunta a la que se pedía responder en una escala de 1 a 7. Como muestra la Gráfica 22 y la Tabla 28, es mayoritaria la opinión favorable a la expresión “gestión de la reputación”, si bien se percibe cierta división sobre esta cuestión.

La media de las puntuaciones es de un 5,67 sobre 7, mientras que la moda es un 7, que equivale a la valoración “completamente de acuerdo”. La gran mayoría de los panelistas respaldan la conveniencia de hablar de “gestión de la reputación”; sin embargo, muchos de ellos ofrecen matizaciones y no son pocos los que ofrecen opiniones disconformes. Los participantes 9, 12, 13, 16, 20 y 21 sostienen con distinto matiz que la reputación no es una realidad gestionable como, por ejemplo, el rendimiento, la comunicación o la marca universitaria. En un intento por aunar ambas posiciones, el panelista 11 subraya la siguiente idea:

*“Muchas veces la reputación nace sin ser previamente dirigida, por el excelente comportamiento de los profesores o por otros motivos. Pero en un entorno complejo como el que vivimos, sometido a permanente transformación y a frecuentes crisis, resulta difícil que la reputación sea un valor estable si no está debidamente protegida e impulsada” (p. 11).*

Gráfica 22  
Porcentaje de acuerdo con la expresión “gestión de la reputación”



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28  
Porcentaje de acuerdo con la expresión “gestión de la reputación”

Completo desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo
0,00 %	0,00 %	5,00 %	23,80 %	18,80 %	5,00 %	47,50 %

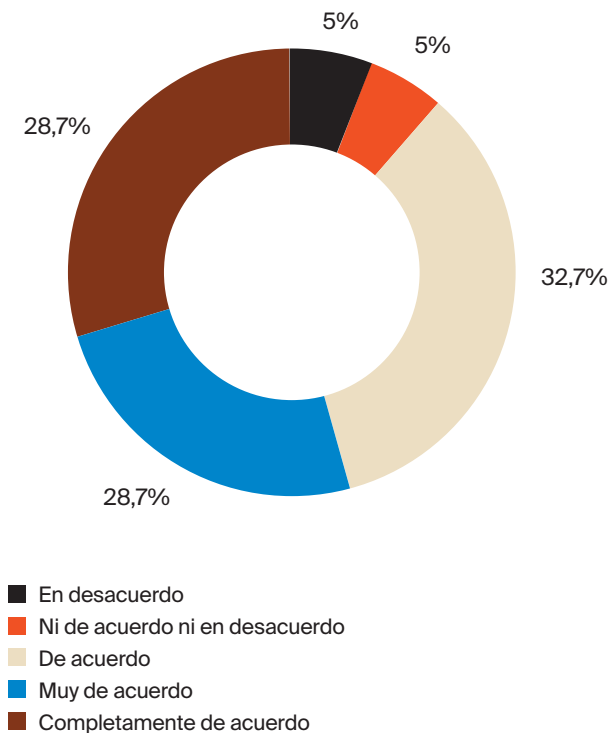
Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.5 Consecuencias para el gobierno

El quinto y último resultado esperado era conocer las consecuencias de la reputación para el gobierno de las instituciones universitarias. Según la Gráfica 23, el 90% de los expertos dice estar de acuerdo con la existencia de consecuencias en mayor o menor grado. Este porcentaje se divide entre tres categorías: “de acuerdo” con un 32,7%, “completamente de acuerdo” con un 28,7% y “muy de acuerdo” con un 28,7%. Para esta pregunta la media ha sido de 5,71 sobre 7, y la moda es un 5.

La última pregunta solicitó a los expertos que identificaran cinco consecuencias de la reputación universitaria. De sus respuestas, surgió un listado de más de 60 consecuencias. Cada una de ellas se analizó y se codificó, evitando reiteraciones, y considerando aquellas con más respaldo. Finalmente, surgieron un total de 14 consecuencias distintas. La Tabla 30 identifica cada una de ellas y establece el número de veces que fueron mencionadas por los expertos. En la segunda ronda se consultó las consecuencias con mayor recurrencia.

Gráfica 23  
Valoración sobre las consecuencias de la reputación para el gobierno universitario



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29  
Valoración en porcentaje sobre las consecuencias de la reputación para el gobierno universitario

Completo desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo
0,00 %	0,00 %	5,00 %	5,00 %	32,70 %	28,70 %	28,70 %

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30  
Listado de consecuencias y su recurrencia

Una gestión adecuada de la reputación	11
<i>Stakeholders</i> externos e internos alineados con la institución	7
Impulso a la estrategia de investigación	6
Atracción y búsqueda de talento	6
Mejores oportunidades de financiación	5
Conciencia de los directivos por proteger la reputación	5
Cambios en la toma de decisiones	4
Mayor esfuerzo en comunicación y cobertura mediática	3
Mejor posicionamiento en los rankings	2
Crecimiento internacional	1
Conecta la universidad con la realidad del mundo	1
Sentimiento de pertenencia	1
Decisiones de valor publicitario	1
Empleabilidad de los estudiantes	1

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2 Resultados de la segunda ronda

Al igual que la primera, la segunda ronda se dividió en cinco apartados vinculados a los cinco resultados esperados de la investigación cualitativa con el Delphi. Hubo dos diferencias respecto a la primera ronda. La primera fue que se les mostró las respuestas de la ronda anterior para que pudieran analizarlas y conocer la opinión del resto de panelistas. Las respuestas se desvelaron preservando el anonimato como pauta el método Delphi. La segunda diferencia fue que se les ofreció la posibilidad de volver a valorar o responder a las preguntas. De este modo, podían cambiar de opinión al conocer las respuestas de sus compañeros de panel.

### 5.2.1 Definición de reputación

En la segunda ronda los panelistas fueron preguntados por una nueva definición de la reputación universitaria, a la que se llegó tras analizar las votaciones y comentarios que la definición había suscitado en la primera ronda. La nueva definición incorporó cinco novedades, explicadas en detalle en la Tabla 31.

Con estas novedades, la definición se reformuló y quedó de la siguiente manera:

**“La reputación universitaria es el conjunto de creencias, percepciones y actitudes (positivas o negativas) con las que los grupos de interés reconocen la naturaleza y el rendimiento académico de una universidad en la medida en que ha cumplido —o no— sus expec-**

tativas durante un periodo de tiempo y en un entorno concreto. Estas creencias, percepciones y actitudes, en caso de ser favorables, dan lugar a que las partes interesadas tomen decisiones o hagan recomendaciones de apoyo”.

Tabla 31  
Listado de aportaciones a la definición de reputación universitaria (Ronda 2)

Creencias	Impresiones que surgen de un estado de opinión general percibido por un individuo y que no son necesariamente el resultado de un proceso individual deliberado y cognitivo.
Positiva o negativa	La reputación puede ser favorable o desfavorable.
Naturaleza	Se refiere al carácter, el ethos, el comportamiento y el liderazgo de una universidad, vinculados a un conjunto de factores como la identidad, la historia, el patrimonio, los valores, el discurso narrativo, etc.
Rendimiento académico	Se refiere a la calidad docente, los logros y resultado medibles de la enseñanza y la investigación, como publicaciones, resultados de investigación, premios y reconocimientos, calificaciones de buen rendimiento, etc.
Decisiones o recomendaciones de apoyo	Aunque la reputación es un activo intangible en la mente de las partes interesadas, su existencia se demuestra, si es favorable, a través de una decisión o recomendación de apoyo.

Fuente: Elaboración propia.

Se sometió a valoración la nueva definición con el mismo método de la primera ronda. Las valoraciones respecto de la primera definición cambiaron de una forma significativa. Como se muestra en la Gráfica 24, un 71,30% está “muy de acuerdo” o “completamente de acuerdo”, muy por encima de la ronda anterior.

La Tabla 32 refleja que el consenso se ha fortalecido en algo más de 14 puntos porcentuales en torno a las categorías “muy de acuerdo”, pasando de 38,09% a 47,50%, y la categoría “completamente de acuerdo”, pasando de 19,04% a 23,80%. También resulta relevante que se hayan disuelto las opiniones contrarias de la primera ronda (14,28%). Respecto a la ronda anterior la media pasó de un 5,43 a un 5,90, y la moda se mantuvo en ambas rondas en la categoría “muy de acuerdo” (6).

Llama la atención, por ejemplo, la valoración del ponente 4, ya que en la primera ronda valoró con un cinco la primera definición y la segunda definición con un cuatro, mostrando así que no está “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con la nueva. El motivo parece ser la inclusión de la recomendación en la definición. El ponente 4 razonó así su valoración:

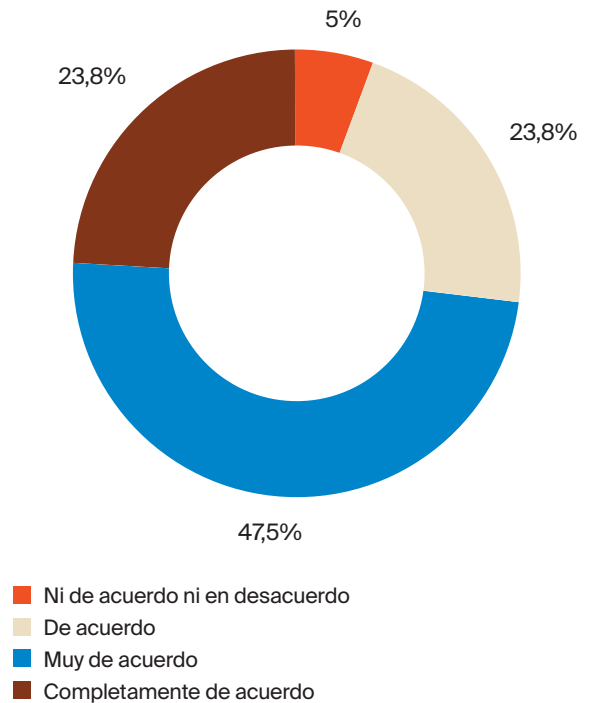


“La afirmación parece dar a entender que si se tiene una visión globalmente positiva de una Universidad siempre se apoyarán sus decisiones y recomendaciones. Esto no es así. Tener una opinión positiva puede significar que usted tendrá una inclinación a apoyarlas, pero no significa que lo hará necesariamente. A veces las buenas organizaciones toman malas decisiones. No hay ninguna relación de causa y efecto entre una visión positiva de una organización y el hecho de apoyarla siempre. Lo que hace una visión positiva es ayudar a establecer las condiciones que permiten tomar una decisión de apoyo” (p.4).

El ponente 21 reafirma esta idea y lo ejemplifica así:

“(…) Tal y como está redactada la nueva definición, la reputación requiere que estos grupos de interés decidan o hagan algo, mientras que no creo que eso sea necesario para que la universidad tenga una buena reputación. En realidad, es porque tiene una buena reputación que la gente está dispuesta a recomendarla o a tomar decisiones de apoyo hacia ella. Así que, en cierto sentido, la reputación reside en los corazones y las mentes de los interesados, y se pone de manifiesto mediante sus acciones en caso de que sea necesaria esta prueba (por ejemplo, yo puedo tener una opinión muy buena de la Universidad de Harvard pero nunca tomar ninguna decisión sobre ella ni recomendarla). Sin embargo, si alguien me preguntara por Harvard, sería entonces cuando la recomendaría. Esto no significa que Harvard no tuviera una buena reputación hasta que yo la recomendara, sino que ya la tenía, de ahí mi afirmación de que la reputación existe en la mente y el corazón de las personas (es una evaluación favorable o desfavorable y una disposición hacia otro). Por lo tanto, evoca elementos cognitivos (evaluativos, que se consideran buenos/medios/malos) y afectivos (favorables/ neutrales/desfavorables)” (p.21).

Gráfica 24  
Valoración de la nueva definición de reputación universitaria (Ronda 2)



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de estas dos observaciones anómalas —que por su interés se desea explicar—, la mayoría de los especialistas se mostraron partidarios de la nueva definición por considerarla completa y ajustada a la naturaleza de la reputación. “Pienso que la nueva definición mejora la anterior y recoge matices relevantes que no estaban”, sentencia el participante 11 compartiendo el sentir general del grupo.

**Tabla 32**  
**Comparativa de las votaciones de la definición de reputación universitaria**

	Completo desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo
Ronda 1	0,00%	0,00%	14,28%	4,76%	23,80%	38,09%	19,04%
Ronda 2	0,00%	0,00%	0,00%	5,00%	23,80%	47,50%	23,80%

Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.2 Marco conceptual

Ninguno de los panelistas decidió modificar en la segunda ronda su valoración respecto al marco conceptual propuesto de la reputación universitaria. Se mantuvieron invariables sus valoraciones respecto a las tres posibles dimensiones que configuran el marco conceptual, así como sus factores internos, tal y como se muestra en la Tabla 33.

Para una comprensión más detallada sobre la opinión de los expertos sobre el marco conceptual, el equipo investigador analizó las respuestas cualitativas ofrecidas en la ronda anterior y tomó la decisión de preguntar en la segunda vuelta sobre aquellos aspectos más relevantes y recurrentes que los expertos habían expuesto. A continuación, abordaremos las respuestas para cada una de las dimensiones del marco conceptual: la organización universitaria, sus grupos de interés y el entorno.

#### La Institución

En la primera ronda casi todos los expertos expusieron su opinión sobre cuál es el grado de vinculación e influencia entre la reputación universitaria y la institución universitaria. Los comentarios fueron analizados, categorizados y expuestos en forma de listado para que los panelistas pudieran valorar y comentar cada uno de los aspectos.

Tabla 33

**Valoración comparativa del marco conceptual en las dos rondas**

		Completo desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo
<b>Ronda 1</b>	Entorno	0%	0%	0%	10%	29%	33%	29%
	Grupos de interés	0%	0%	5%	0%	14%	19%	62%
	Institución	0%	0%	0%	10%	19%	29%	43%
<b>Ronda 2</b>	Entorno	0%	0%	0%	10%	29%	33%	29%
	Grupos de interés	0%	0%	5%	0%	14%	19%	62%
	Institución	0%	0%	0%	10%	19%	29%	43%

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describe brevemente cada uno de los elementos asociados a la dimensión Institución:

- **Enseñanza e investigación:** hace referencia a la calidad docente, las publicaciones científicas indexadas, los proyectos y resultados de investigación.
- **Indicadores de rendimiento:** se refiere a la objetivación del rendimiento universitario por medio de datos, indicadores y resultados en torno a la actividad y funcionamiento de la Universidad.
- **Experiencia memorable:** alude a aquellas realidades intangibles que resultan de las relaciones interpersonales entre los grupos de interés universitarios y que conforman experiencias, sentimientos y recuerdos positivos.
- **Internacionalización:** apela a las relaciones y acuerdos que la universidad establece con diferentes universidades, entidades y personas de otros países y culturas.
- **Comunicación:** indica la estrategia de comunicación corporativa de la Universidad para fortalecer su diferenciación en el sector y relacionarse con sus grupos de interés.
- **Liderazgo y buen gobierno:** menciona la capacidad del equipo rectoral de dirigir la Universidad hacia la misión, con liderazgo y bajo criterios de buen gobierno.

La Tabla 34 muestra el consenso generalizado en torno a la institución universitaria, y a todos sus elementos, como dimensión configuradora de la reputación.

Tabla 34

**Valoración global sobre los elementos de la Institución**

	Completo desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo
Enseñanza e investigación	0%	0%	0%	0%	10%	24%	67%
Indicadores de rendimiento	0%	0%	5%	0%	24%	33%	43%
Capacidad de crear una exp. memorable	0%	0%	0%	5%	19%	43%	33%
Internacionalización	0%	0%	0%	10%	38%	48%	5%
Comunicación	0%	0%	0%	5%	24%	43%	29%
Liderazgo y buen gobierno	5%	0%	0%	0%	33%	19%	43%

Fuente: Elaboración propia.

El elemento “Enseñanza e investigación” concitó el mayor consenso entre los panelistas reforzando la idea de que la base de la reputación reside en la calidad docente e investigadora de la Universidad por encima de cualquier otra consideración. El panelista 20 expresó así su opinión: *“La enseñanza y la investigación son las misiones fundamentales de una universidad; siempre serán el núcleo de la reputación de una universidad”*.

Los “Indicadores de rendimiento” recibieron una alta valoración con una media de 6,19 sobre 7 y una moda de 7. Pese al elevado grado de consenso, algunas opiniones de los panelistas permiten vislumbrar sombras sobre esta realidad. Por ejemplo, el experto 4, que declara estar “de acuerdo”, matiza:

*“Aunque existe un profundo escepticismo, especialmente en la comunidad académica, sobre estas medidas y su validez. También pueden ser manipuladas instrumentalmente por algunas universidades, como sabemos. Con otras partes interesadas (por ejemplo, los estudiantes extranjeros que eligen una universidad) puede ser diferente. Por lo tanto, depende de la perspectiva de las partes interesadas que se esté mirando con esta medida”* (p.4).

A diferencia de los dos elementos anteriores, “La capacidad de crear una experiencia memorable” divide las opiniones en cuatro escalas. Con una media de 6,05 y una moda de 6, este elemento contó con un porcentaje mayoritario en el estado de opinión “muy de acuerdo” (43%), seguido de “completamente de acuerdo” (33%). Un reflejo de este sentir general

lo proyecta el especialista 16: “Quizás el elemento más importante de todos. El vínculo emocional entre la universidad y el estudiante es irrompible”.

Sin embargo, también hubo voces críticas con esta apreciación. El panelista 4 fue el único que rebajó su aceptación al 4 (“ni de acuerdo ni en desacuerdo”). En su razonamiento, expuso sus dudas sobre la experiencia universitaria en una docencia virtual o híbrida:

*“Tenemos que pensar en aquellos que tienen un aprendizaje en línea o mixto. A medida que avancemos, es posible que haya más de esto. El reto será cómo se puede crear esa sensación de “campus” en línea”<sup>8</sup> (p.4).*

El panelista 5 también sugirió una ampliación de la experiencia a otros grupos de interés universitarios:

*“Propongo reformular esto para incluir no sólo la experiencia de los estudiantes, sino también la experiencia de trabajar allí para los investigadores, los académicos y los administradores. Además, ¿qué pasa con las relaciones con la comunidad y las empresas (ser un buen ciudadano)?” (p.5)*

El experto 20 destaca que la experiencia de los estudiantes muchas veces no se refleja en la reputación de la universidad:

*“Esto es difícil porque las universidades que tienen una puntuación terrible en cuanto a satisfacción de los estudiantes; a menudo se perciben como si tuvieran una muy buena reputación. Creo que esta forma de medir la reputación es un poco defectuosa, ya que también se basa en algunos atributos que están fuera del control de la universidad” (p.20).*

El participante 21 puntuó con un 5 esta dimensión, y esta fue su justificación:

*“La razón por la que califico la experiencia memorable sólo con un 5/7 es que, aunque me gustaría que la gente diera más peso a este factor (como yo), no creo que lo tengan muy en cuenta cuando hablan de reputación. Así que desde una perspectiva normativa (lo que creo que debería ser el caso, desearía que fuera 7/7), pero desde una perspectiva descriptiva (en la que simplemente informo de lo que creo que la gente piensa al calificar, tengo que bajarlo a un 5/7)” (p.21).*

La “Internacionalización” obtiene una media de 5,48 y una moda de 6. Su máxima valoración es “muy de acuerdo” con el 48% de los panelistas, seguida de “de acuerdo” con el

<sup>8</sup> En el momento de realizar el Delphi, faltaban pocos días para la irrupción de la pandemia por Covid-19 y su impacto en la docencia universitaria

38%. Cabe mencionar un hecho insólito en el cuadro de respuestas. Tan sólo un 5% afirma estar “completamente de acuerdo” siendo el menor porcentaje de la escala. El grupo que dice estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” representa el 10%. La opinión mayoritaria, por tanto, se concentra en valores medio-altos, y evidencia una realidad con matices y contradicciones como expresa el experto 15:

*“Importante para la mayoría de los públicos. Sin embargo, algunas partes interesadas, sobre todo en la comunidad local de una institución, no lo verán con buenos ojos. Es posible que consideren que “demasiados” estudiantes internacionales tienen una influencia especial en una localidad; o que los políticos locales quieran reservar los beneficios de una universidad para los residentes locales” (p.15).*

El panelista 2 propone un enfoque distinto: “Una perspectiva internacional es un añadido a una buena reputación, pero no es un requisito necesario”. Otros expertos, como el 5, vinculan la internacionalización al tipo de universidad que se desea ser: “Supongo que esto depende del tipo de universidad, ¿se espera que todas las universidades se comprometan con un perfil internacional? No estoy seguro”.

El participante 20 cree que la internacionalización solamente la consiguen las mejores universidades:

*“La internacionalización en su sentido más amplio es un indicador de la capacidad de una universidad para atraer a socios, académicos y estudiantes internacionales. En un contexto mundial competitivo, se supone que sólo las mejores universidades pueden atraer a los que se desplazan, ya que se nutren de una reserva de talento mucho mayor que las universidades que se centran en el ámbito nacional” (p. 20).*

La “Comunicación” obtuvo una media de 5,95 y una moda de 6, congregando la opinión mayoritaria entre los niveles “muy de acuerdo” (43%) y “completamente de acuerdo” (29%). Los panelistas expresaron los riesgos de descuidar la excelencia académica e investigadora en beneficio de los esfuerzos por la comunicación o el marketing. El experto 16 lo argumenta así:

*“El liderazgo y una buena experiencia son más importantes que la comunicación. No tiene sentido hacer hincapié en mejorar el marketing y la comunicación si el producto no es bueno. Hay que trabajar primero el producto” (p. 16).*

Por su parte, el panelista 5 abre una reflexión sobre cómo la comunicación universitaria puede ayudar a cultivar la reputación:

*“Tal vez sea aquí donde deben estar las relaciones comunitarias y corporativas. Sin duda, utilizar el departamento de relaciones públicas o de marketing de la universidad para esta-*

*blecer relaciones sólidas con la prensa. Tener una misión y una visión claras y asegurarse de que toda la universidad (incluidos los antiguos alumnos) la entienden y la asumen” (p.5).*

Por último, el “Liderazgo y buen gobierno” concentra la opinión mayoritaria en la valoración “completamente de acuerdo” (43%), “muy de acuerdo” (19%) y “de acuerdo” (33%). Llama la atención que un panelista se muestre “completamente en desacuerdo” (5%). Aún así, la media es de 5,86 y la moda es de 7. El especialista 4 razonó así su valoración:

*“Es de vital importancia porque determina el propósito y la dirección de la Universidad. Es capital para establecer el sentido de la dirección y las prioridades a nivel interno. Sin embargo, es menos evidente para las partes interesadas externas” (p. 4).*

El ponente 20 expuso lo siguiente:

*“Las universidades son percibidas como un bien público, esto es parte de su licencia social para operar. El liderazgo y la buena gobernanza (incluso en aquellos sistemas en los que la mayoría de los fondos no proceden del gobierno) son fundamentales para la confianza del público en una institución pública” (p.20).*

### **Los grupos de interés**

En la primera ronda, la pregunta sobre los grupos de interés suscitó numerosas reacciones sobre la tipología de las partes interesadas de una Universidad. El equipo investigador analizó las respuestas y las categorizó en tres tipos de partes interesadas. En la segunda ronda se sometió a valoración cada una de estos tres colectivos con el objetivo de conocer en profundidad qué colectivo podría ser más influyente para la reputación universitaria. La Tabla 35 recoge la descripción de los tres tipos de públicos.

A continuación, se describe brevemente cada una de las categorías:

- **Partes interesadas internas:** engloba a las personas más vinculadas directamente con la actividad de la Universidad como son los estudiantes y sus familias, los alumni, los profesores, los investigadores y resto de empleados.
- **Partes interesadas externas:** agrupa a los agentes con una relación secundaria con la Universidad como son, por ejemplo, las agencias reguladoras, la industria, las empresas y empleadores, los financiadores y donantes, las instituciones, los medios de comunicación, los proveedores, etc.
- **Partes interesadas menos relacionadas:** es la denominación con la que asignaremos a los públicos con una relación remota o limitada con la Universidad, sin apenas vinculación, pero que gozan de una impresión o percepción de ella. Es el caso, por ejemplo, de las personas que no han estudiado, ni se han relacionado con una Universidad pero tienen una noción institucionalizada de su reputación. Se suele designar con la sociedad en general.

La Tabla 36 refleja la opinión de los panelistas respecto a su grado de acuerdo en torno a estos tres grupos de partes interesadas.

En su mayoría, los panelistas conceden una elevada importancia a las “partes interesadas internas” a la hora de proteger, cultivar y construir la reputación universitaria. La opción “completamente de acuerdo” concentra el 67% de las valoraciones, mientras que el resto de opciones se reparten en una proporción menor. La percepción sobre las “partes interesadas externas” es más homogénea y se agrupa de una forma más equilibrada en torno a los valores de “complemente de acuerdo” (48%), “muy de acuerdo” (29%) y “de acuerdo” (24%). Diferente es el caso de las “partes interesadas menos relacionadas” donde no se percibe un consenso tan claro. La percepción mayoritaria se concentra en “de acuerdo” (48%), y se observa cierta polarización en la percepción con un 20% que se reparte a partes iguales entre las opciones “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “completamente de acuerdo”.

Los comentarios reflejan la riqueza de matiz de las partes interesadas. En ocasiones, los panelistas expresan opiniones distintas, cuando no contradictorias, respecto al papel de estos colectivos en la configuración de la reputación. Así, por ejemplo, el participante 21 afirma estar “completamente de acuerdo” con la influencia que el grupo interno ejerce sobre la reputación universitaria y lo argumenta así:

**Tabla 35**  
**Categorización de Grupos de interés**

1. Partes interesadas internas
2. Partes interesadas externas
3. Partes interesadas menos relacionadas

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 36**  
**Grado de acuerdo entorno a la categorización de los Grupos de interés**

	Completo desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo
Internos	0%	0%	0%	5%	14%	14%	67%
Externos	0%	0%	0%	0%	24%	29%	48%
Menor vinculación	0%	0%	0%	10%	48%	33%	10%

Fuente: Elaboración propia.



*“Muchas de las personas que acuden a nuestra universidad, cuando se les pregunta cómo la conocieron, fue a través de un familiar o amigo suyo que había estudiado aquí, o vivía con alguien que lo había hecho. Así que el poder del boca-oreja es enorme, y la credibilidad de lo que dicen aumenta si son interesados internos (que tendrían un conocimiento más íntimo de la universidad)” (p. 21).*

El panelista 13, sin embargo, estando sólo “de acuerdo” con este público, expresa una opinión que resta importancia a este colectivo:

*“Las opiniones internas son importantes, pero, según mi experiencia, el público interno suele ser crítico, pero no siempre de forma objetiva, a veces no es realista, y a menudo sólo conoce la educación superior, etc. Es importante tener en cuenta sus puntos de vista, pero no considerarlos el público más importante, ya que la reputación es lo que piensan los grupos de interés más amplios” (p. 13).*

Los “Grupos de interés externos” tienen una media de 6,24 y una moda de 7, correspondientes a “muy de acuerdo” y “completamente de acuerdo”, respectivamente. El panelista 4 argumentó a favor de este colectivo pero sugirió dividirlo en dos según el grado de participación de los públicos en la cadena de valor de la Universidad:

*“Estos son los grupos que suelen ser más accesibles y con los que se contacta cuando se buscan opiniones sobre universidades específicas, por lo que su punto de vista es importante. Sin embargo, los grupos enumerados aquí son muy diferentes. Algunos interactúan con mucha frecuencia con determinadas universidades, otros no tanto. Hay que agruparlos en los que forman parte de la cadena de valor cercana y los que están más alejados. Ambos deben ser considerados como un tipo diferente de parte interesada porque la naturaleza de su interés es muy diferente: algunos son dependientes, otros no, etc. Su opinión es de vital importancia porque tienen experiencias concretas y sus conocimientos sobre la Universidad se articularán internamente y podrán articularse con otros” (p. 4).*

El ponente 5 también considera que es buena opción ampliar el grupo e incluir a más partes interesadas:

*“Incluir a los profesores de los centros de enseñanza secundaria y a los asesores universitarios (personas que ayudan a formar la percepción de los estudiantes). Incluya también a los vendedores y otros socios institucionales. Ciudadanos locales (que podrían alquilar sus pisos a estudiantes o académicos)” (p. 5).*

Por último, los “Grupos de interés menos relacionados” reciben una media de 5,43 y una moda de 5, ambas correspondientes a “de acuerdo”. Los partidarios de considerar este colectivo sostienen su argumentación en la cada vez mayor influencia de las audiencias

generales como transmisores de confianza y en la consolidación de la tercera misión de la universidad en la sociedad actual. Así lo explican dos expertos consultados:

*“Creo que el público en general sólo amplifica lo que ha escuchado de sus fuentes de confianza sobre esa universidad, y en ese sentido crea o refuerza las percepciones en los demás” (p. 21).*

*“La importancia de este grupo está creciendo a medida que las universidades se centran más en su papel en la sociedad y, en muchos países, están sometidas a un mayor escrutinio en cuanto a la rentabilidad de la inversión pública. Anteriormente, los habría puntuado más bajo; pero su valor es actualmente mucho menor que el de las otras partes interesadas mencionadas en la formación de la reputación” (p. 15).*

### **El Entorno**

En la primera ronda, la pregunta sobre el entorno generó diferentes reacciones entre los panelistas. El equipo investigador analizó las respuestas y las categorizó en cinco elementos que podrían ayudar a configurar el contexto universitario y ser, por tanto, factores de influencia a la hora de conformar la reputación universitaria. La segunda ronda sometió a valoración cada una de estos cinco elementos con el objetivo de conocer en profundidad qué entienden los panelistas por entorno y su relación con la reputación universitaria. La Tabla 37 recoge la descripción de estos cinco elementos.

A continuación, se describe brevemente cada uno de los cinco elementos:

- **Institucionalización de la universidad y del sector universitario:** se refiere al resultado de las normas de percepción a favor de un país o sector específico, lo que explicaría que una universidad tuviera incluso una reputación favorable entre personas que no son sus interesados. Este podría ser el caso de las universidades de prestigio asociadas a países de gran tradición universitaria y con sistemas de amplia excelencia académica.
- **Posición en los rankings del sector:** es la posición que ocupan las universidades en los principales rankings globales.
- **Entorno institucional y político:** se describe como aquel contexto institucional específico que influye en las políticas, normas y culturas de las universidades y que, por tanto, tendrían un impacto en las percepciones de los distintos públicos respecto a la universidad.
- **Entorno normativo internacional, nacional y local:** engloba las normas o leyes que en diferentes ámbitos internacional, nacional y local interfieren en la actividad de las universidades.
- **Relación con los principales asuntos públicos:** hace referencia a cómo gestiona la universidad su relación con los asuntos públicos que conforman la opinión pública y que pueden condicionar su percepción sobre la propia universidad (tendencias

sobre sostenibilidad, cambio climático, ideologías de identidad racial, de género, feminismo o lo que algunos denominan la posición de la universidad respecto a la agenda woke, etc...).

La Tabla 38 recoge la valoración porcentual de los panelistas sobre cada uno de estos cinco elementos de la dimensión Entorno. Por causas que se desconocen, a partir de este punto de la investigación, uno de los panelistas no continuó con el Delphi por lo que el número de participantes se redujo a 20.

La “Institucionalización de la universidad y del sector universitario” alcanzó una media de 5,85 y una moda de 6. El panelista 4 declaró estar “completamente de acuerdo” con esta afirmación: *“Estoy totalmente de acuerdo. Las universidades forman parte de un sistema elitista y una vez que una universidad se ‘fija’ en ese sistema por su antigüedad, ubicación, etc., es difícil cambiar las percepciones”*. El participante 2 afirmó que también hay que tener en cuenta otro factor como la ubicación: *“También es importante la ubicación geográfica precisa (ciudad, pueblo y campus)”*.

**Tabla 37**  
**Elementos de la dimensión Entorno**

1. Institucionalización de la universidad y del sector universitario
2. Posición en los rankings del sector
3. Entorno institucional y político
4. Entorno normativo internacional, nacional y local
5. Relación con los principales asuntos públicos

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 38**  
**Porcentajes de puntuación de la dimensión Entorno**

	Completo desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo
Institucionalización de la universidad y del sector universitario	0%	0%	0%	15%	15%	40%	30%
Posición en los rankings del sector	0%	0%	0%	5%	35%	25%	35%
Entorno institucional y político	0%	0%	0%	15%	25%	55%	5%
Entorno normativo internacional, nacional y local	0%	0%	0%	15%	50%	30%	5%
Relación con los principales asuntos públicos	0%	0%	0%	30%	25%	45%	0%

Fuente: Elaboración propia.

La “Posición en los rankings del sector” afianzó una media de 5,9 y una moda de 5. Aunque en general hay un grado de consenso alto, se advierten diferencias de criterio entre los panelistas. El experto 5 señaló: *“Creo que las clasificaciones sólo se toman en serio si estás en lo más alto o en lo más bajo. Y son muy subjetivas”*. Por el contrario, el experto 15 sugirió no desdeñar su influencia a la hora de configurar percepciones para determinados colectivos. *“Son más importante para los futuros estudiantes”*, afirmó.

El “Entorno institucional y político” obtuvo una media de 5,5 y una moda de 6. El consenso más alto se fraguó en torno al “muy de acuerdo” con un 55% de las valoraciones. Los expertos lo consideraron importante pero no vital. El especialista 4 lo explicó de este modo: *“No estoy convencido de que esto sea crucial, excepto para las universidades de las economías emergentes y en desarrollo, donde el entorno político determina el grado de inversión en las universidades y la valoración de la educación. En los países desarrollados, donde la reputación de las universidades es relativamente estable, esto es menos importante”*.

El “Entorno normativo internacional, nacional y local” tuvo una media de 5,25 y una moda de 5. La asignación “de acuerdo” recogió el 50% de las valoraciones, mientras que los que no están “ni en desacuerdo ni de acuerdo” representaron el 15%. Los ponentes 4, 15 y 21 plantearon que este elemento depende de cada país. El ponente 21 sostuvo lo siguiente:

*“Creo que una vez que se sale de las fronteras del propio país, los reguladores de otros países (o incluso del propio país) tienen poco efecto en la calificación de la reputación de una universidad. Por ejemplo, en [menciona su país] hay que publicar dos artículos para obtener un doctorado, pero esto no hace que la gente de aquí valore nuestros doctorados más alto que los de países en los que publicar antes de obtener el doctorado no es un requisito (como muchas universidades de Estados Unidos). Seguiremos valorando más el doctorado estadounidense que el local”* (p. 21).

Por último, la “Gestión de los principales asuntos públicos” despertó opiniones encontradas entre los expertos. La categoría más votada fue “muy de acuerdo” con un 45% pero seguido de la categoría “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con un 30%. Obtuvo la valoración más baja de todas las anteriores, con un 5,15 de media y un 6 de moda. El panelista 7 incidió: *“Muy útil, pero no es el punto de partida para construir y mantener una sólida reputación”*.

Finalmente, la sección de preguntas sobre el marco conceptual de la reputación universitario incluyó una pregunta abierta de balance general. El participante 2 explicó su valoración sobre este concepto:

*“Creo que debemos apreciar y comprender la influencia de algunos de los aspectos más granulares de la reputación (por ejemplo, la ubicación, las características distintivas), así como los factores más amplios indicados en la definición original”* (p. 2).

El experto 9 señaló su preocupación sobre la preponderancia dominante de los rankings universitarios y su influencia en la reputación:

“Observo cómo se ha dado mucha importancia a los rankings, lo que me parece una evolución desafortunada que puede alejar a los grupos interesados de las dimensiones más significativas de la experiencia y el rendimiento universitarios” (p. 9).

Tabla 39  
Nuevas puntuaciones sobre la influencia de los grupos de interés (Ronda 2)

	Equipos de Gobierno de las Universidades	Personal académico	Investigadores	Gerentes y otros empleados	Estudiantes	Futuros estudiantes	Familias de estudiantes	Alumni	Trabajadores	Financiadores de investigación	Donantes	Otras universidades	Instituciones públicas	Reguladores oficiales	Comunidades locales	Prensa
Ponente 1	3	1	2	5	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Ponente 2	3	1	4	2	5	7	13	6	14	9	15	8	12	16	11	10
Ponente 3	1	4	5	6	8	9	10	7	11	14	15	12	3	2	16	13
Ponente 4	11	4	5	12	7	10	9	6	8	13	14	2	1	3	15	16
Ponente 5	1	3	2	9	5	10	11	4	12	7	6	13	14	15	16	8
Ponente 6	9	1	2	10	3	11	13	4	14	5	7	8	15	16	12	6
Ponente 7	13	2	5	3	1	6	14	4	8	10	15	12	9	16	7	11
Ponente 8	11	8	9	12	2	10	1	3	4	6	7	13	15	16	14	5
Ponente 9	4	5	6	9	7	8	12	1	2	14	10	3	15	16	13	11
Ponente 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Ponente 11	2	1	4	3	5	7	15	6	8	13	9	14	12	16	11	10
Ponente 12	4	1	3	5	2	9	14	8	10	11	12	15	6	7	16	13
Ponente 13	2	1	3	6	5	11	12	9	7	8	13	14	10	15	16	4
Ponente 14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ponente 15	7	1	2	14	6	9	8	5	11	4	12	13	3	15	10	16
Ponente 16	1	2	3	4	5	11	12	10	8	7	6	15	13	9	14	16
Ponente 17	9	2	8	3	1	7	6	4	5	13	16	14	12	15	11	10
Ponente 18	11	3	5	10	7	9	8	1	6	12	2	13	14	15	16	4
Ponente 19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ponente 20	4	5	1	7	9	10	12	13	11	14	15	3	2	16	6	8
Ponente 21	1	2	11	4	3	12	5	7	6	13	14	8	15	9	16	10
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>47</b>	<b>72</b>	<b>124</b>	<b>87</b>	<b>156</b>	<b>184</b>	<b>107</b>	<b>157</b>	<b>180</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>182</b>	<b>236</b>	<b>234</b>	<b>193</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.3 Grupos de interés

Tras conocer el resultado de la primera ronda, los panelistas jerarquizaron de nuevo el valor de los grupos de interés universitarios con la misma lógica de evaluación. La Tabla 39 refleja el resultado de las votaciones.

Al igual que en la ronda anterior, se mantuvo la división en determinados grupos, aunque también se produjeron ciertas alteraciones en el orden debido al cambio de opinión de los panelistas. La Tabla 40 expresa la comparativa de los rankings de las dos rondas.

En el podio de la clasificación se mantuvieron los dos primeros grupos, pero el tercero pasó de ser “equipos de gobierno de universidades” a “estudiantes”. Sucedió lo mismo con las posiciones 7 y 8 que invirtieron el orden respecto a la ronda anterior obteniendo más peso “futuros estudiantes” frente a “trabajadores”. Los otros cambios que se produjeron fueron en los puestos 11 y 10, “instituciones públicas” adelantó a “familias de estudiantes”. En los puestos 12 y 13 ocurrió similar con “periodistas y prensa” ante “donantes”. El último cambio fue en las últimas posiciones: “comunidades locales” se posicionó antes que “reguladores oficiales” en los puestos 15 y 16.

Tabla 40

#### Resultados del ranking de grupos de interés en las rondas 1 y 2

	Ronda 1	Ronda 2
1.	Personal académico	Personal académico
2.	Investigadores	Investigadores
3.	Equipos de gobierno de las universidades	Estudiantes
4.	Estudiantes	Equipos de gobierno de las universidades
5.	Alumni	Alumni
6.	Gerentes y otros empleados	Gerentes y otros empleados
7.	Trabajadores	Futuros estudiantes
8.	Futuros estudiantes	Trabajadores
9.	Financiadores de investigación	Financiadores de investigación
10.	Familias de estudiantes	Instituciones públicas
11.	Instituciones públicas	Familias de estudiantes
12.	Donantes	Periodistas y prensa
13.	Periodistas y prensa	Donantes
14.	Otras universidades	Otras universidades
15.	Reguladores oficiales	Comunidades locales
16.	Comunidades locales	Reguladores oficiales

Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.4 Gestión de la reputación

La expresión “gestión de la reputación” volvió a ser objeto de valoración en la segunda ronda. Tras conocer los resultados de la ronda 1, algunos panelistas cambiaron su opinión: se mantuvo la disparidad de opiniones e incluso se fortaleció la tensión polarizadora entre los que son muy partidarios de la “gestión de la reputación” con un 50% y los que nos les convence la expresión, que representan un 30% (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Nadie se muestra “muy de acuerdo” y un 20% se inclina por estar “de acuerdo”. La media obtenida es de 5,7 y la moda se sitúa en 7. La disparidad de opiniones y su comparativa con la ronda 1 puede verse en la Tabla 41.

Preguntados por su votación, el experto 5 sintetizó: *“Creo que algunos elementos de la reputación de una universidad pueden gestionarse, otros quizá estén fuera del control de la institución”*.

Tabla 41  
Porcentajes de acuerdo con la expresión “gestión de la reputación” (Ronda 2)

	Completo desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo
Ronda 1	0%	0%	5%	24%	19%	5%	48%
Ronda 2	0%	0%	0%	30%	20%	0%	50%

Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.5 Consecuencias para el gobierno

La segunda ronda mostró los resultados de la pregunta que abordaba las consecuencias de la reputación para la gobernanza de las instituciones de educación superior. La Tabla 42 muestra los hallazgos de las rondas 1 y 2, sin apenas alteraciones. Se les ofreció la opción de añadir algún comentario relacionado con la pregunta, pero ninguno de los panelistas hizo anotaciones.

A continuación, se sometió a valoración un listado de siete consecuencias de la reputación en la gobernanza universitaria. Esta relación fue el resultado de un análisis cualitativo que el equipo investigador realizó sobre una pregunta de la ronda 1 referida a las consecuencias. En aquella pregunta, los expertos tuvieron la oportunidad de detallar las consecuencias principales que a su juicio la reputación comporta para el gobierno de las universidades. Esas consecuencias fueron analizadas, categorizadas y presentadas a valoración en la segunda ronda.

Tabla 42

**Comparativa resultados sobre las consecuencias de la reputación**

	Completo desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo
Ronda 1	0%	0%	5%	5%	33%	29%	29%
Ronda 2	0%	0%	5%	5%	35%	25%	30%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 43 muestra las siete consecuencias que se sometieron a valoración de los expertos junto con un texto explicativo de cada una de ellas.

La Tabla 44 refleja los niveles de acuerdo para cada una de las consecuencias. En general, se aprecia un estado de opinión abierto, no concluyente. Si bien las percepciones mayoritarias se concentran en las categorías “muy de acuerdo” y “completamente de acuerdo”, no es desdeñable que estos sean porcentajes medios. Así como en otras preguntas la opinión se concentra únicamente en tres categorías, en esta pregunta las percepciones se reparten en cuatro categorías con valores medios y equilibrados. En ocasiones, la categoría “ni de acuerdo ni en desacuerdo” adquiere indicadores elevados mostrando así diferencias de criterio entre los panelistas.

Antes de concluir la segunda ronda, los panelistas tuvieron oportunidad de expresar lo que —a su juicio— hasta el momento no hubiera sido mencionado. El ponente 4 reflexionó en torno a la validez de la expresión “gestión de la reputación” que por su interés se reproduce de forma íntegra:

*“Lo que se desprende todavía, en esta segunda vuelta, es que la reputación es algo que puede gestionarse y que, siempre que se determinen adecuadamente los parámetros, puede ser un proceso relativamente mecánico. Las percepciones en las cabezas de las personas (que es lo que es la reputación) no son algo que pueda “gestionarse”, sino que determinarán sus cogniciones de maneras que sólo ellas conocen. Lo que se puede “gestionar” no son sus mentes, sino lo que hace la Universidad. Lo mejor que se puede hacer es que las universidades se comuniquen y actúen de manera que creen las condiciones para que la gente se decida por sí misma de manera favorable. Esto no se percibe con la suficiente fuerza en la naturaleza de las preguntas que se formulan, que no se refieren tanto a las cuestiones fundamentales para que las universidades sean “buenas”, es decir, a las medidas intrínsecas, como a las extrínsecas. Debería considerar esto” (p. 4).*



Tabla 43

**Consecuencias de la reputación universitaria para el gobierno universitario**

Decisiones de gobierno	El equipo de gobierno tiene en cuenta los riesgos y los beneficios reputacionales de sus decisiones y actúa de guardián de la reputación de la corporación universitaria. Incorpora a personas con una alta competencia para el gobierno universitario y modifica las políticas de gobierno necesarias para proteger la reputación.
Estrategia, propósito y valores	La perspectiva reputacional ayuda a definir una estrategia general; fijar unos objetivos comunes a largo plazo; y tomar decisiones que tengan en cuenta la estrategia, el propósito y los valores de la institución.
Orientación a los <i>stakeholders</i>	El gobierno universitario procura tomar decisiones atendiendo las expectativas de los grupos de interés tanto internos como externos. Esta orientación a la escucha genera lealtad y sentido de pertenencia entre las principales partes interesadas de la universidad y facilita la innovación y las acciones de mejora continua en el seno de la organización.
Retención y atracción de talento	La reputación fomenta que la universidad tenga una mayor capacidad de retener y atraer talento: futuros estudiantes, estudiantes, profesores e investigadores tanto nacionales como internacionales.
Acceso a financiación y otros recursos	La reputación pone a la universidad en mejores condiciones de recibir recursos para investigación y docencia, y de acceder a fuentes de financiación, donaciones, colaboraciones con empresas y la industria, etc...
Entorno local e internacional	La reputación ayuda a la universidad a monitorizar el entorno más cercano y al mismo tiempo a fortalecer su presencia y colaboración en redes y alianzas de ámbito nacional e internacional.
Gestión de la reputación	El cuidado de la reputación lleva al equipo de gobierno a tomar en consideración decisiones que fomenten una adecuada monitorización y protección de la reputación mediante una comunicación universitaria con atribuciones directivas en el máximo consejo universitario.

Fuente: Elaboración propia.

El ponente 3 incide en todos los aspectos que ha echado en falta en las preguntas de las rondas:

*“Echo de menos entre las consecuencias de la reputación mencionar los buenos resultados económicos y financieros, la reputación impacta directamente en el “negocio” de la forma en la que cada organización define “negocio”. Claramente en la salud económica y financiera. Falta mencionar como consecuencia de la gestión de la reputación su impacto positivo en la identificación temprana de riesgos y en la mitigación de esos riesgos. También cabría decir que la reputación permite anticipar oportunidades nuevas” (p. 3).*

Tabla 44

**Valoración sobre las consecuencias de la reputación para el gobierno**

	Completo desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo
Gobierno y Reputación	0%	0%	0%	20%	20%	25%	35%
Estrategia, propósito y valores	0%	0%	0%	15%	20%	35%	30%
Orientación a los <i>stakeholders</i>	0%	0%	0%	15%	25%	25%	35%
Retención y atracción de talento	0%	0%	0%	5%	20%	40%	5%
Acceso a financiación y otros recursos	0%	0%	0%	10%	35%	35%	20%
Entorno local e internacional	0%	0%	0%	15%	35%	45%	5%
Gestión de la reputación	0%	0%	0%	25%	10%	50%	15%

Fuente: Elaboración propia.

También el ponente 15 subraya la importancia de saber medir la reputación:

*“Destacaría la importancia de medir la reputación con los públicos clave como parte de la estrategia. Contar con indicadores clave de rendimiento de la reputación en la estrategia institucional es un poderoso motor y garantiza un fuerte enfoque”* (p. 15).

### 5.3 Discusión

El ejercicio exploratorio de la técnica Delphi ha permitido acceder a una valoración cualificada sobre la reputación universitaria y su marco conceptual. El objetivo general de contrastar el resultado de la revisión bibliográfica con la opinión de un grupo de expertos ha deparado un elevado consenso en torno al concepto y, al mismo tiempo, ha dado lugar a una rica comprensión del término no exenta de discusión, matices y aportaciones que hacen más significativo el método empleado.

Antes de entrar a enjuiciar el cumplimiento de los objetivos específicos apuntados al inicio del capítulo, quiere llamarse la atención sobre algunos aspectos surgidos durante el desarrollo de la investigación. A lo largo de los tres meses de ejercicio, ha destacado el grado de compromiso de los panelistas. La calidad de las respuestas cualitativas, su extensión en algunos casos y la puntualidad en la entrega de las rondas certifica la involucración de los panelistas en el proyecto.

En términos generales, se ha detectado un consenso elevado entre los panelistas pese a proceder de diferentes ámbitos profesionales y zonas geográficas. Se observa una tendencia a valorar con puntuaciones altas las preguntas con respuesta de tipo cuantitativo. Esta

valoración coincidente no debiera confundirse con una apreciación acrítica de los panelistas sobre las cuestiones planteadas. Sus valoraciones son numerosas y profundas, críticas en muchos casos, cargadas de matices que demandan una lectura atenta y una permanente revisión de los temas en discusión.

A continuación, se repasa uno por uno el grado de cumplimiento de los resultados esperados a la luz de los hallazgos de la investigación cualitativa.

#### **Objetivo 1: Contrastar y enriquecer la definición de la reputación universitaria**

En términos cuantitativos, la definición de la reputación universitaria obtuvo una valoración de 5,42 sobre 7 en la primera ronda. Las aportaciones de los expertos dieron lugar a un enriquecimiento del concepto lo que permitió mejorar su comprensión, diseñar una nueva definición y alcanzar, finalmente, una valoración de 5,9 sobre 7 en la segunda ronda. Con los resultados y comentarios, puede darse por alcanzado el objetivo específico de contrastar y enriquecer la definición de la reputación universitaria.

#### **Objetivo 2: Contrastar y enriquecer el marco conceptual mediante la obtención de una lista de elementos configuradores de la reputación universitaria**

La discusión en torno al marco conceptual derivó en un amplio consenso en torno a sus dimensiones y factores asociados. En la primera ronda, el Entorno recibió una valoración general de 5,81 sobre 7. Esta percepción fue enriquecida con una aproximación más completa en la segunda ronda. La dimensión Institución obtuvo también una valoración alta, 6,05 sobre 7, que se enriqueció en la segunda ronda con nuevas aportaciones sobre los factores que contribuyen a fortalecer la organización como elemento configurador de la reputación universitaria. Por último, la dimensión *Grupos de Interés* recibió el máximo apoyo con una puntuación de 6,33 sobre 7 en la primera ronda. La siguiente vuelta ofreció una tipificación de *stakeholders* con amplio respaldo entre los panelistas.

#### **Objetivo 3: Identificar los grupos de interés que influyen en la reputación universitaria**

Las dos rondas depararon una visión casi idéntica respecto a los grupos de interés con más influencia en el cultivo de la reputación universitaria. A juicio de los panelistas, el listado de los diez grupos de interés más importantes quedaría configurado de la siguiente manera: Personal académico (1); Investigadores (2); Estudiantes (3); Equipos de gobierno universitario (4); Alumni (5); Gerentes y otros empleados (6); Futuros estudiantes (7); Trabajadores (8); Financiadores de la investigación (9); e Instituciones públicas (10). Se aprecia un predominio de los grupos internos, por encima de los externos u otros grupos menos relacionados, que ocuparían los últimos puestos de la tabla.

#### **Objetivo 4: Valorar la pertinencia de la expresión “gestión de la reputación”**

Los expertos consideran que es pertinente la expresión “gestión de la reputación” con un consenso creciente en las dos rondas. Los resultados de ambas vueltas certifican que el concepto

no está exento de matices ni de opiniones complementarias. Junto a la aceptación mayoritaria se observa también cierto disenso. Se entiende y se acepta la expresión pero es significativa la presencia entre los expertos de una advertencia sobre los límites del concepto y sus matices para una correcta comprensión y gestión universitaria.

#### **Objetivo 5: Conocer las consecuencias de la reputación para el gobierno de las instituciones universitarias**

El investigador considera que se ha cumplido tan sólo parcialmente el objetivo de conocer las consecuencias de la reputación para el gobierno universitario. Pese a recibir valoraciones altas, las puntuaciones para esta cuestión son las más bajas de la serie, y todas se sitúan entre el 5,1 y el 5,8 sobre 7. Como se ve, las respuestas no son concluyentes para dar por alcanzado plenamente el objetivo propuesto.

Los motivos que se aducen para este resultado son tres: en primer lugar, existió cierta vaguedad en las consecuencias extraídas en la primera ronda y poca claridad en la definición de las consecuencias en la segunda ronda. Algunos expertos confirmaron esta carencia y en ocasiones, incluso, advirtieron cierta confusión en los términos de la discusión. En segundo lugar, hubo desorden entre las consecuencias y las causas de la reputación universitaria. Esta circunstancia no fue detectada en la primera ronda, lo que agravó el problema de comprensión en la segunda. En tercer lugar, posiblemente, derivado de los dos anteriores, se produjo una mezcla de las consecuencias para la universidad con las consecuencias para el gobierno universitario.

En suma, se considera que este ejercicio exploratorio con la técnica Delphi no alcanzó plenamente el quinto objetivo específico. Ante esta carencia, se decidió explorar las consecuencias de un modo específico, amplio y profundo mediante la ejecución de cuatro *focus groups* con expertos que pudieran ofrecer su conocimiento práctico sobre la materia. Los hallazgos se recogen en el siguiente capítulo.

## 06 Análisis de la reputación universitaria con la técnica de *Focus Group*

Tras la técnica Delphi, se desarrolló la metodología del *focus group* con el objetivo de explorar las consecuencias de la reputación para el gobierno y gestión de las instituciones de educación superior. Se llevaron a cabo cuatro grupos de discusión: dos reuniones con miembros de equipos de gobierno universitario y otras dos con directivos responsables en la gestión relacional de las universidades. En total, 21 personas participaron en los grupos de discusión. La Tabla 45 atribuye a cada participante una nomenclatura numérica codificada que permite distinguir a los ponentes y proteger, al mismo tiempo, su anonimato, según dictamina la metodología de esta técnica de investigación.

Tabla 45  
Nomenclatura codificada de los participantes

Rectores y vicerrectores		Directivos universitarios	
<i>Focus Group 1</i>	<i>Focus Group 2</i>	<i>Focus Group 3</i>	<i>Focus Group 4</i>
Participante	1.1	Participante	2.1
	1.2		2.2
	1.3		2.3
	1.4		2.4
	1.5		2.5
	1.6		
		Participante	3.1
			3.2
			3.3
			3.4
			3.5
		Participante	4.1
			4.2
			4.3
			4.4
			4.5

Fuente: Elaboración propia.

La exposición de resultados se ha agrupado en dos epígrafes distintos, el 6.1 y el 6.2: el primero analiza los resultados de los *focus groups* 1 y 2, mientras que el segundo ofrece el análisis de los *focus groups* 3 y 4. La justificación de esta agrupación reside en que los grupos de discusión 1 y 2 se integran por personas con la misma categoría profesional (gobierno universitario) y tuvieron las mismas preguntas; por su parte, los grupos focales 3 y 4 comparten una misma categoría profesional (directivos universitarios) y también una misma selección de preguntas, tal y como se ha detallado en el capítulo 4.

## **6.1 Focus Group 1 y 2**

El debate de los *focus group* 1 y 2 giró en torno a las cuatro preguntas siguientes, planteadas de forma sucesiva:

1. En los últimos años ha surgido una reflexión y debate sobre la reputación de las universidades. ¿Considera que la reputación está influyendo en la toma de decisiones en los máximos órganos de gobierno de las universidades?
2. ¿Considera que han cambiado las prioridades de las universidades por el hecho de tomar en consideración el valor de la reputación? En tal caso, ¿cuáles son las nuevas prioridades, y las tendencias que identifica como paradigma de este cambio?
3. ¿Pueden tener las decisiones de gobierno un efecto positivo o negativo en el valor reputacional de la universidad?, ¿hasta qué punto el valor de la reputación puede ser un principio de gobierno universitario?, ¿debe serlo?, ¿por qué?
4. Según su experiencia y conocimiento del sector, ¿se han producido cambios sustanciales en la estructura o dirección de las universidades para mejorar la reputación universitaria? Por ejemplo: ¿se han creado nuevos cargos de responsabilidad dirigidos a coordinar internamente cómo proteger o cultivar la reputación?

### **6.1.1 Factores de influencia en el gobierno**

Entre los participantes existe un consenso amplio en afirmar que la reputación está influyendo en la toma de decisiones de los máximos órganos de gobierno universitario. Esta observación, como veremos, encuentra matices en su argumentación según los distintos perfiles profesionales de los participantes. A su juicio, la influencia de la reputación en el gobierno universitario se debe a dos tipos de causas: a) factores externos al sector de la educación superior; y b) factores internos a la misión y actividad universitaria.

#### **Factores externos**

Los expertos esgrimen tres factores externos que explican por qué la reputación está marcando la agenda universitaria: a) la influencia de los rankings en los sistemas universitarios nacionales e internacionales; b) la competitividad en un mercado universitario cada vez más internacional; y c) la repercusión creciente de los medios de comunicación y las redes sociales en la opinión pública.

### La influencia de los rankings

Como se aludió en el Delphi, los rankings introducen un elemento de discusión, no ajeno a controversias y disensos, sobre sus efectos en el sector universitario internacional. Una de estas consecuencias sería, a juicio de los participantes, un protagonismo creciente de los rankings como método evaluador de la reputación universitaria. Este papel de los rankings, a juicio de algunos participantes, habría tenido un efecto distorsionador en la interpretación del significado y alcance de la reputación universitaria.

Algunos expertos consideran que el debate sobre la reputación se percibe como un requerimiento externo y ajeno a la propia universidad que buscaría someter al sistema universitario a un ejercicio de competitividad según unas escalas externas de evaluación global (los rankings). Por regla general, esta consideración se observa en dirigentes universitarios procedentes del ámbito público, de amplias zonas geográficas pero con especial representatividad en aquellos países con tradición del sistema universitario napoleónico (véase Francia y España). Los líderes universitarios de origen anglosajón conviven con mayor naturalidad con la presencia de los rankings y sus efectos en el debate sobre la reputación.

En este contexto, el participante 2.3 reconoce que equiparar la reputación con la visibilidad en los rankings ocasiona que las universidades a veces tomen decisiones “exclusivamente” por su impacto en las clasificaciones y no tanto por su vinculación con la misión universitaria y la calidad docente e investigadora. A su juicio, esto es un “error” con “graves consecuencias” porque se pretende mejorar la universidad “por la vía de los medios y no por la vía de los fines”. El participante 2.1 añade que, como consecuencia de esta “carrera por la reputación”, los rankings han hecho que algunas universidades “desvíen el foco” poniendo más énfasis en la investigación en detrimento de la formación de los estudiantes. “Esto que acabo de decir creo que puede ser un poco polémico pero hay que tenerlo en cuenta”, sostiene.

El participante 1.6 reconoce que los rankings han ocasionado un “serio debate” en su órgano de gobierno sobre los riesgos asociados a un excesivo interés por las clasificaciones. A su juicio, atender únicamente a los indicadores de los rankings puede “perjudicar” la propia reputación de la universidad.

*“Por ejemplo, mejoraríamos nuestra posición en todas las clasificaciones si no enseñáramos en áreas como las artes escénicas, humanidades u otras disciplinas y, sin embargo, éstas son áreas vitales y forman parte de nuestra contribución al bien público”* (p. 1.6).

Esta observación representa muy bien la opinión asentada entre los participantes, para quienes la reputación debe ser el reconocimiento de un rendimiento universitario considerado con criterios de excelencia, al margen de la influencia de los rankings y otros sistemas de evaluación. Para los partidarios de esta visión, la reputación es el resultado de la excelencia universitaria.

Sin embargo, los participantes 2.2 y 2.5 consideran que los rankings están teniendo, “nos gusten o no”, un gran impacto en la configuración de los sistemas universitarios y en

la toma de decisión de los estudiantes de grado y posgrado. El participante 2.2 aconseja una “mirada realista” y tener en cuenta los rankings porque los estudiantes son cada vez más sensibles a la posición de las universidades en las clasificaciones.

El participante 2.5 pone el ejemplo de Francia, que sometió a sus universidades a un proceso de unificación y ampliación atendiendo los criterios de evaluación del Academic Ranking of World Universities, conocido como el *Shanghai Ranking*. “Este ranking prima la cantidad de la producción científica; y Francia, ante esa circunstancia, optó por unificar y hacer universidades más grandes para ganar posiciones en el ranking”, afirma.

Por último, cabe señalar que este debate, mayoritario en la investigación empírica de esta segunda parte de la Tesis, no tiene correspondencia, al menos en la misma intensidad, con la revisión bibliográfica sobre la reputación universitaria. Si bien existen numerosos artículos académicos sobre los rankings, no abundan los que analizan las clasificaciones como elementos integrados dentro de un marco conceptual de la reputación universitaria, con sus oportunidades y desafíos.

### **La competitividad del sector universitario**

La competitividad del sistema universitario es un argumento esgrimido con frecuencia para explicar la influencia de la reputación en la toma de decisiones. El peso de esta consideración es distinto según el origen geográfico de los gobernantes universitarios. Los líderes procedentes de culturas anglosajonas observan con gran consenso el marcado carácter competitivo de los sistemas universitarios, tanto de titularidad pública como privada.

Este factor, sin embargo, adquiere menor importancia en culturas no anglosajonas y afecta, por tanto, en la consideración de la reputación universitaria. El participante 2.5 explica que en España el debate sobre la reputación universitaria encuentra resistencias de carácter “histórico”, que no han tenido otros países del entorno. En España, a su juicio, se privilegia el “sistema universitario” en perjuicio de la “personalidad propia” de cada universidad, limitando así su autonomía y potencial competitivo.

*“(En España) tenemos un planteamiento donde no se enfatiza la personalidad de las universidades, pues la reputación de cada universidad no importa mucho. Lo que importa es la calidad global. Si queremos hablar de reputación de universidades tenemos antes que anular la concepción de sistema universitario, que tiende hacia la homologación y anula la especificidad propia de cada una de ellas” (p. 2.5).*

El participante 2.3 considera también que la competitividad es menor en aquellos países donde la proximidad de residencia de los estudiantes prima a la hora de elegir centro universitario. El participante 2.5 matiza, no obstante, que la reputación es un factor relevante para los estudiantes internacionales para quienes no aplica la proximidad como criterio de elección de centro. “Ellos buscan las universidades con mejor reputación”, asevera.

Como ya vimos en el capítulo 3, la literatura científica afirma que la competitividad justifica la irrupción del debate por la reputación universitaria. En sintonía con el enfoque



académico, el panelista 1.3 sostiene que la reputación actúa como una “palanca de competitividad” que hace mover a la universidad en la dirección de la “mejora continua”:

*“Una universidad con buena reputación tiene una mayor capacidad de atracción de nuevos estudiantes, de retener el talento entre su profesorado y personal investigador, de realizar proyectos con terceros, alcanzar colaboraciones con el tejido empresarial e industrial y obtener financiación para sus proyectos de investigación”* (p. 1.3).

### **El auge de los medios de comunicación y las redes sociales**

Los integrantes de los *focus group* 1 reflejan un amplio consenso al destacar la influencia de los medios de comunicación en el debate sobre la reputación universitaria. Llama la atención que esta observación apenas es mencionada por los integrantes del *focus group* 2, de nacionalidad española. Es posible que las controversias surgidas en los últimos años en el mundo anglosajón en torno al papel de los medios y las redes sociales en los debates universitarios explican que este factor sea relevante para universidades del ámbito anglosajón y, en menor medida, para universidades europeas.

El participante 1.5 alude al entorno como elemento configurador de la reputación: “Creo que el contexto es absolutamente crucial. La escala en la que la reputación se pone a prueba ahora se extiende más allá de lo que habría sido la norma, en parte impulsada por los medios de comunicación social”. Esta observación es consistente con los hallazgos del método Delphi, que valoran la importancia de los asuntos de la opinión pública en la configuración de la reputación. La literatura académica apenas reflexiona con evidencias sobre la relación entre reputación universitaria y la gestión de los asuntos públicos.

El participante 1.2 expone con detalle una experiencia personal sobre la influencia de los medios de comunicación y las redes sociales en reputación de su propia universidad:

*“El Consejo de Dirección de mi universidad es ahora mucho más sensible hacia determinados asuntos. Me referiré, por ejemplo, al movimiento Me too. En mi universidad tuvimos una crisis cuando una de nuestras estudiantes se quejó en las redes sociales de que la Universidad no se había ocupado de sus quejas con la suficiente seriedad. Y esto se convirtió en un grave problema porque los medios de comunicación locales y los políticos se hicieron eco de ello, e incluso el ministro de Educación llegó a decir que la pena impuesta al agresor había sido manifiestamente inadecuada”* (p. 1.2).

Y continúa con las consecuencias reputacionales del caso:

*“Debido a esto, tuvimos una gran revisión de todas nuestras medidas disciplinarias para todo tipo de faltas. Los delitos sexuales estaban muy arriba en esa lista. Como consecuencia de esta revisión, los problemas continuaron porque tuvimos que despedir a algunos profesores titulares de alto nivel debido a esta cuestión de la impropiedad sexual y a las nuevas normas que entraron en vigor. Creo que estos movimientos sociales, con*

*amplia presencia en redes sociales, han tenido una gran influencia en que las universidades revisen su actuación en este sentido. Esto ha sido, para mí, algo muy importante en lo que respecta a la reputación” (p. 1.2).*

### **Factores internos**

Los participantes señalan tres factores internos para explicar la influencia de la reputación en la toma de decisiones de las universidades: a) la relevancia de los grupos de interés como agentes estratégicos para el desarrollo del propósito universitario; b) la toma de conciencia cada vez más extendida de la tercera misión universitaria entre los equipos de la alta dirección; y c) la consideración de la integridad como un valor interno de la organización que debe protegerse ante cualquier crisis o amenaza.

### **Grupos de interés**

El reconocimiento de los grupos de interés como agentes estratégicos para el desarrollo de la misión y la actividad de la universidad es tal vez uno de los mayores consensos encontrados en los *focus groups* 1 y 2. La visión de una gestión por grupos de interés ha calado entre los líderes universitarios pero de una forma asimétrica a juzgar por sus opiniones. En los debates ha surgido un desequilibrio entre grupos de interés, algunos muy presentes y otros, sin embargo, más desapercibidos, como veremos a continuación.

Con independencia de la titularidad y origen de su universidad, los dirigentes consideran al estudiante en todo su ciclo de vida (futuros estudiantes, estudiantes y egresados) como el sujeto destinatario de la actividad universitaria. Por tanto, sitúan la experiencia universitaria como un bien intangible que deben proteger y cualificar: la educación superior debe atender las expectativas de los futuros estudiantes, cubrir sus necesidades de formación mientras son estudiantes y mantener la vinculación con los antiguos alumnos procurando una formación continua, más flexible a las necesidades profesionales y a los cambios en el mercado laboral.

Los expertos coinciden en atribuir a la reputación un factor causal en este cambio de foco, y en la atención a la experiencia y las percepciones de los estudiantes.

*“Esta atención nos ayuda a asegurar el éxito de nuestra oferta docente, a gestionar mejor la empleabilidad de nuestros estudiantes, a tener una mejor percepción de nuestra universidad y, en definitiva, a recibir más estudiantes, una variable importante para nuestra financiación” (p. 2.1).*

Comparte esta opinión también el participante 2.2, para quien la reputación sí ha ayudado a cambiar las prioridades de las universidades. “Cada vez tomamos más decisiones en función del reconocimiento social. Porque sabemos que la reputación es decisiva en la elección de nuestros estudiantes”, afirma.

Esta alusión al “ciclo de vida” del estudiante contrasta con la escasa presencia en el debate de la figura del profesor o investigador, y su influencia en la reputación universitaria.

Sorprende este desequilibrio por cuanto uno de los hallazgos del método Delphi puso de manifiesto que el profesorado era el colectivo más influyente en el cultivo de la reputación universitaria, ligeramente por delante del grupo de estudiantes. La literatura académica, en este caso, ha prestado mucha atención a las expectativas de los grupos de interés, siendo el grupo de estudiantes analizado con mayor profundidad que la comunidad docente.

La mirada puesta en el ciclo de vida del estudiante proyecta sobre el antiguo alumno una consideración distinta y novedosa. La satisfacción de la experiencia estudiantil se ve como condición *sine qua non* para ganar el compromiso y vinculación del alumni.

*“¿Qué puede impulsar más a los equipos de gobierno de las universidades a poner el énfasis en la reputación? Sin duda, los antiguos alumnos. Los egresados tienen un interés congénito en la reputación de su alma mater. Si los alumni son influyentes en el gobierno de la universidad, tiene sentido que la reputación sea un eje de su estrategia. Tenemos el ejemplo claro de Harvard, que está regido exclusivamente por sus antiguos alumnos. Son un grupo de interés muy importante que debemos cuidar” (p. 2.5).*

### **Tercera misión**

Existe un amplio consenso en afirmar que los debates sobre la reputación universitaria han contribuido a que las universidades tomen conciencia de su aportación al desarrollo del entorno. La transferencia social de la universidad, denominada también tercera misión, se ha consolidado ampliamente en las últimas décadas en amplios países y regiones.

*“Ahora se nos demanda que estemos más implicados con las necesidades del tejido económico y social. En cierta manera esto está relacionado con la reputación en cuanto que ahora se tienen en cuenta las percepciones de más grupos de interés que antes” (p. 2.4).*

El participante 1.4 ofrece un argumento novedoso sobre la influencia de la reputación en la tercera misión que, sin embargo, no tuvo mayor alcance entre sus colegas de debate.

*“Hay algo positivo que he visto en mi institución que denominaré la ‘paridad de estima’, es decir, un proceso paulatino por equilibrar las misiones universitarias. En la década de 1980 sólo hablábamos de investigación. No podías tener una conversación sobre enseñanza aunque lo intentaras. Hoy en día, sin embargo, hablamos de las tres misiones, de investigación y de enseñanza pero también de responsabilidad social. Esto ha surgido por entender el valor de la reputación a través de las tres misiones universitarias” (p. 1.4).*

La contribución al entorno ha desarrollado las políticas de transparencia y rendición de cuentas en las universidades de distinta titularidad, como explica el participante 2.1: “en la actualidad es frecuente realizar auditorías e informes externos de responsabilidad e impacto social”. Esta consideración tiene su reflejo en la literatura académica donde es fre-

cuenta encontrar análisis y evidencias sobre las consecuencias que tiene la transparencia y el *accountability* en la reputación de las organizaciones de educación superior.

### **Integridad universitaria**

Como recuerda la bibliografía sobre la metodología, un *focus group* suele arrojar consensos amplios, frecuentes disensos, posturas experimentadas pero también voces marginales, que no por minoritarias, carecen de legitimidad. Este es el caso del participante 1.1 que desde el primer momento de su intervención relacionó la reputación con la identidad y la imagen universitarias, en una clara relación conceptual que recuerda los debates académicos reflejados en la revisión bibliográfica de la reputación corporativa. A su juicio, la reputación es la percepción evaluativa de una identidad; por tanto, según su argumentación, una brecha que separe identidad e imagen sería una falta de integridad con graves consecuencias para la reputación.

*“Pienso que hablar de reputación es hablar de integridad, que siempre debe estar en el centro de nuestras preocupaciones. Todos recordamos la crisis de la Universidad de Karolinska; aquel enorme fraude nos confirma que la reputación se daña sobre todo por cuestiones de integridad”* (p. 1.1).

A su juicio, los órganos de gobierno deben estar vigilantes y proteger, por encima de presiones externas, la coherencia entre el ser de la identidad y el *parecer* de su imagen. “La integridad es excepcionalmente importante en el momento actual”, subraya. Pese a no ser un argumento reiterado en los debates, cosechó un amplio respaldo en el grupo y un fuerte paralelismo con los hallazgos del método Delphi. Esta observación, refrendada en el estudio empírico, no encuentra sin embargo su eco académico en la revisión doctrinal, donde son escasos los hallazgos que probarían la importancia de la integridad, la identidad y la cultura organizacional en la reputación universitaria.

#### **6.1.2 Identidad vs entorno**

La discusión sobre los factores de influencia de la reputación abrió un debate profundo sobre las exigencias que demanda la sociedad a la educación superior. En esta línea, la segunda pregunta de los *focus groups* 1 y 2 interpelaba a los participantes sobre las tendencias que podían variar el curso del debate sobre la reputación universitaria. La pregunta se formulaba en los siguientes términos: “¿Considera que han cambiado las prioridades de las universidades por el hecho de tomar en consideración el valor de la reputación? En tal caso, ¿cuáles son las nuevas prioridades, y las tendencias que identifica como paradigma de este cambio?”.

La pregunta derivó en una viva discusión sobre la autonomía de las universidades con dos argumentaciones en liza. De un lado, la identidad de la universidad y de otro, la influencia del entorno, vista como presión, que ejercerían el Estado y el mercado. Los expertos se refieren a la identidad universitaria con distintos términos: la “integridad” de la universidad (participante 1.1), el *ethos* (participante 1.3) e incluso la “marca” (participante 1.4). Estos par-

participantes desean reforzar la singularidad y la autonomía del propósito universitario frente a fuerzas divergentes procedentes del entorno.

El contexto, según los expertos, es el espacio propio donde se ejercen las dinámicas del Estado y el mercado, que intentarían influir y condicionar la identidad universitaria. En un claro paralelismo con los debates académicos en torno a la universidad, reflejados en el capítulo 2, la autonomía universitaria surge como argumento principal de cualquier debate. En este sentido, el participante 1.1 explica que “en todas partes la tensión está aumentando porque la influencia del gobierno y el contexto es decisiva”. Esta circunstancia hace que los consejos de gobierno universitario estén más sensibles a las exigencias y demandas del Estado en sus niveles local, nacional e internacional, en opinión del participante 1.5.

El otro elemento externo son las dinámicas del mercado en el sector universitario. El participante 1.2 argumenta: “La mercantilización de la educación está ejerciendo mucha presión sobre las universidades en todas partes. Constantemente, debemos mostrar cuánto vale la educación y la universidad”. El participante 1.4 añade: “Esa mercantilización, con las métricas y los rankings, es muy dura. Siempre nos acabamos enfrentando a esto”. A juicio del participante 1.5, esta tendencia es mucho mayor “ahora que hace unos años” y está provocando que algunas universidades actúen “bajo presión y por miedo”, y no tomen las decisiones estratégicas que su misión universitaria reclamaría desde el otro lado de esa línea de tensión.

En esta aparente oposición entre la identidad y el entorno, la reputación se manifiesta como un elemento tensionador o moderador de ambas tendencias, según la perspectiva con la que se observe. Este debate se ha introducido en los equipos de gobierno universitarios por aquellos partidarios de hacer prevalecer la personalidad propia de la universidad, que disputarían con las dinámicas propias del Estado y el mercado. Según cómo se equilibre la balanza, surgirán unas u otras prioridades y se tomarán decisiones de distinto calado. Aquellos que tienden a moderar las tendencias externas que operan en el ámbito universitario interpretan la reputación como una característica intrínseca, mientras que los que afectan una mayor sensibilidad hacia las demandas del contexto y los grupos de interés externos, consideran la reputación como un elemento condicionante del entorno. Con el asentir de todos, el participante 1.1 asevera: “Estoy absolutamente convencido de que la autonomía es uno de los pilares de todo este debate de la reputación”.

Contrasta el *focus group* 2, integrado por líderes españoles, por la ausencia de este debate. Es posible, según sus propias explicaciones, que la influencia menor del mercado en el sector universitario haya mitigado los detalles que ofreció el debate del *focus group* 1. Esta observación, no obstante, no debe interpretarse como una aceptación acrítica y resuelta de la autonomía universitaria por parte de los líderes universitarios españoles. También ellos se encuentran divididos a la hora de enjuiciar el surgimiento de tendencias y prioridades por la influencia de la reputación.

Así, los participantes 2.1, 2.2, y 2.5 están de acuerdo en que las prioridades han cambiado por el incremento de la competitividad, la internacionalización y la importancia creciente de los rankings. Por su parte, los participantes 2.3 y 2.4 apenas perciben cambios evidentes en este sentido. “Vivimos en un país donde la reputación de la universidad no ha

llegado todavía a ser un factor decisivo para la elección del estudiantado o para la colaboración de las empresas”, afirma el participante 2.4. El participante 2.5 anticipa la llegada a España, con cierto retraso, de las tendencias internacionales que ya se observan en el resto de países y que tendrá su efecto en la reputación universitaria.

*“Estoy de acuerdo en que los estudiantes españoles, al menos por ahora, no eligen universidad por reputación; aunque la tendencia va a ser creciente en el futuro. Sin embargo, no dudéis que los internacionales se mueven por reputación y miran los rankings. Si España ambiciona recibir más estudiantes internacionales, la visibilidad internacional y la reputación de nuestro sector va a ser una prioridad fundamental” (p. 2.5).*

### **6.1.3 Reputación como principio de gobierno**

El investigador quiso explorar la opinión de los especialistas sobre dos aspectos: en primer lugar, convenía conocer si las decisiones de gobierno pueden tener efectos positivos o negativos en la reputación universitaria; y, en segundo lugar, si el cultivo de la reputación puede considerarse en sí mismo un principio de gobierno. La tercera pregunta se formuló así: “¿Pueden tener las decisiones de gobierno un efecto positivo o negativo en el valor reputacional de la universidad?, ¿hasta qué punto el valor de la reputación puede ser un principio de gobierno universitario?, ¿debe serlo?”.

Como era de esperar, la pregunta arrojó un consenso abrumador para su primera parte. Ningún participante afirmó que las decisiones de gobierno son indiferentes en cuanto a sus efectos reputacionales. La disyuntiva entre efectos positivos o negativos introdujo un argumento recurrente en varios expertos. La visión reputacional de los líderes debe actuar como una brújula para orientarse en las procelosas aguas del entorno y evitar riesgos que hagan chocar a la universidad con amenazas que abran una fuga en su integridad moral. Los participantes 1.1, 1.2 y 1.4. comparten esta posición.

*“Una vez dije que sí a una propuesta de investigación sin saber que estaba financiada por la industria del tabaco. En cuanto se hizo público se desató una tormenta de protestas y el daño fue enorme. Hay que tener mucho cuidado en la toma de decisiones de hoy en día” (p. 1.1)*

Este amplio consenso sobre los efectos de las decisiones de gobierno contrasta con la segunda parte de la pregunta: la reputación como principio de gobierno. Si bien no hay ningún líder que niegue esta consideración, las respuestas adolecen de consistencia en su formulación. Casi todos son argumentos partidarios, pero se muestran carentes de una racionalidad común que explique la acción de gobierno desde una perspectiva reputacional: en qué consiste exactamente, cuáles son las líneas que delimitan ese supuesto principio, quién ostenta la responsabilidad, sobre qué ámbito de competencia y cómo debe llevarse a cabo.

Para los rectores, el foco reputacional ilumina el modo de entender el entorno y hacer frente a los riesgos, aportando inteligencia contextual al gobierno y liderazgo para responder

a las demandas sociales. Sin embargo, en sus intervenciones, apenas nadie expuso razón sobre los grupos de interés y la propia institución como elementos configuradores de la reputación, tal y como se describe en el marco conceptual de la reputación universitaria, extraído de la revisión bibliográfica y validado posteriormente en el método Delphi. Sólo un experto destacó en esta pregunta la importancia de la participación de los grupos de interés en la toma de decisiones.

*“En los últimos 10 años, en mi universidad hemos diseñado un plan estratégico con participación de todos los grupos de interés internos: centros y servicios, directores, decanos y estudiantes. Hemos realizado grupos de discusión, con debates y trabajos, para recibir comentarios y mejoras. El resultado fue un plan estratégico que atendió las sugerencias desde la base, de abajo arriba. Esta fue nuestra forma de gobernar. Tener en cuenta a las partes interesadas internas en este tipo de decisiones. Aquello fue muy positivo para la reputación interna de la universidad”* (p. 1.3).

A raíz de este comentario, el participante 1.4 consideró también la importancia de la cultura organizacional como un vehículo para cultivar y mantener la reputación en la comunidad universitaria, principalmente los profesores, investigadores y estudiantes.

La pregunta generó discusiones muy distintas en los focus groups. El primer grupo, con seis miembros de cinco países, abordó una cuestión que no fue mencionada en el segundo grupo, con expertos de origen español. Para los líderes internacionales, la cuestión de la reputación como principio de gobierno tiene mucho que ver con la composición de los equipos rectorales de la universidad. El primero en abordarlo fue el participante 1.5 pero en seguida contó con el respaldo del participante 1.1 y 1.4, de universidades de tradición universitaria anglosajona y alemana:

*“En la composición del órgano de gobierno tenemos muchos riesgos. Si los miembros no están arraigados en la educación superior, tenemos un riesgo. Si es demasiado uniforme y propenso a pensar en grupo, también. Necesitamos consejos plurales, bien conectados con sus grupos de interés y capaces de tomar decisiones integradoras”* (p. 1.5).

Aunque en distinto grado, entre los rectores sigue pesando la influencia que ejercen los rankings a la hora de comprender la reputación. En el caso de los líderes de ámbito español, los “efectos perniciosos” de las clasificaciones se adueñan del debate y condicionan una comprensión más profunda de la contribución reputacional a la acción de gobierno. Tal vez, esta visión de la reputación explique por qué algunos expertos defienden que la reputación sea un principio más de la acción de gobierno pero no el único ni el más importante, como sostiene el participante 1.6.

Otros especialistas, sin embargo, son partidarios de ampliar más el alcance de la visión de la reputación. “No hay duda que la reputación está muy vinculada a las clasificaciones pero está claro que el concepto rebasa los rankings”, afirma el participante 2.5. A su juicio, la reputación es un principio de gobierno pero con una orientación fundamental.

*“La comunicación y la gestión de la imagen son relevantes pero la reputación es algo más. La reputación está vinculada a estrategias indirectas a largo plazo que permitan a las universidades ser mejores instituciones que proporcionen una excelente experiencia a los estudiantes y una excelente relación con sus antiguos estudiantes” (p. 2.5).*

En esta misma línea, el participante 2.2 expuso que el cultivo de la reputación está también vinculado con la calidad del rendimiento universitario: “Todo lo que hacemos afecta a nuestra reputación: la oferta de nuevos títulos, la calidad de la investigación, la docencia, la experiencia del estudiante. Todo influye siempre y cuando tengamos los medios y las estructuras para trasladarlo adecuadamente a la opinión pública y a cada grupo de interés en particular”.

En suma, la cuestión no es tanto si la reputación es un principio de gobierno, sino qué visión se tiene de la reputación como fuerza integradora que alinee la organización, los grupos de interés y el entorno. En el debate se pudo ver cierta falta de claridad en el andamiaje argumental a la hora de sustanciar la acción de gobierno desde una perspectiva reputacional. Prueba de ello, como hemos visto, son las escasas alusiones a la dimensión relacional de las universidades, a sus elementos propositivos como la identidad, la cultura y sus valores, y al rol de la comunicación a la hora de activar la actitud relacional de la organización con sus grupos de interés y su entorno.

#### **6.1.4 La responsabilidad de la reputación**

La cuarta y última pregunta del grupo de discusión es la siguiente: “Según vuestra experiencia y conocimiento del sector, ¿se han producido cambios sustanciales en la estructura o dirección de las universidades para mejorar la reputación universitaria? Por ejemplo: ¿se han creado nuevos cargos de responsabilidad dirigidos a coordinar internamente cómo proteger o cultivar la reputación?”

En esta pregunta se aprecia una clara diferencia entre los integrantes de los *focus group* 1 y 2. Los integrantes del primer grupo de discusión afirman que sus universidades acometieron hace años cambios en los equipos de gobierno, dirección y gestión vinculados a la guarda de la reputación. Por su parte, los participantes del *focus group* 2 reconocen más dificultades para aplicar cambios, sobre todo, en los equipos rectorales, aunque no tanto en los equipos de dirección y gestión donde sí perciben avances con más claridad.

Según el parecer casi unánime de los participantes del primer *focus group*, hay dos niveles de responsabilidad en el cultivo y protección de la reputación. El primer nivel, el más importante según sus atribuciones, es el Consejo de Gobierno o de Administración de la Universidad, que tendría la máxima responsabilidad de proteger, cultivar y hacer crecer la reputación universitaria. “El Consejo debe ser el guardián, aunque en la práctica recaiga en el rector o el presidente”, resume el participante 1.2.

El segundo nivel reside en los equipos de dirección de Comunicación. En la mayoría de los casos, este área tiene la responsabilidad de gestionar la marca de la universidad, la relación comunicacional con los distintos grupos de interés y la visibilidad en los medios



de comunicación. La gran mayoría de los participantes del primer *focus group* destaca el crecimiento de los departamentos de Comunicación en las universidades. “Lo que he visto en el sector en los últimos 20 años es un enorme crecimiento de los departamentos de comunicación, marketing y reputación”, explica el participante 1.1. El participante 1.6 cuenta su propia la experiencia:

*“Hemos creado un equipo de comunicación más amplio para gestionar mejor nuestra reputación y ponernos en una posición fuerte para gestionar la información y la publicidad negativas. Este equipo es ahora más grande que hace una década. Tenemos un equipo de Marca y Reputación (sólo dos personas) dedicado a la investigación y al asesoramiento estratégico para mejorar nuestro rendimiento. Hace 15 años no existía un equipo de este tipo, por lo que se trata de una experiencia realmente nueva en la Universidad, necesaria para responder a las exigencias de gobernanza y a las preguntas que plantea nuestro órgano de gobierno” (p 1.6).*

Algunos advierten que este protagonismo creciente de los departamentos de comunicación, y otros vinculados a la protección de la reputación, como los rankings y la rendición de cuentas, encierran un riesgo para las universidades. “Las dinámicas de reputación pueden impulsarnos a urgencias y necesidades de corto plazo. Debemos tener visión estratégica y proyectos a más largo plazo. Supongo que esta tensión es inevitable pero debemos estar atentos”, sostiene el participante 1.5.

Otros expertos coinciden en que la gestión de la reputación ha implicado una forma distinta de trabajar en los diferentes departamentos universitarios. La participante 2.2 explica así: “Ahora trabajan de forma más transversal equipos de comunicación, marketing, divulgación científica, alumni y el área de estudiantes”. Los participantes 1.3 y 1.4 subrayan que una buena gestión de la reputación implica cuidar áreas distintas a la comunicación y procurar que trabajen juntas como la sostenibilidad, la bibliometría, la divulgación científica, la gestión del *big data*, los rankings e incluso el área jurídica.

### **Las diferencias del caso español**

Los participantes en el *focus group* 2 no perciben con la misma claridad que la reputación haya tomado forma en las estructuras organizativas de las universidades españolas. Por un lado, hay quienes perciben que la reputación está teniendo consecuencias en las estructuras de dirección, mientras que hay otros que no ven de momento cambios en este sentido, aunque confían en que llegarán.

El participante 2.5 observa que los cambios de estructura se mueven a velocidades distintas según la titularidad de la universidad. Desde su perspectiva, las universidades públicas tardarían más tiempo en adoptar estos cambios, mientras que las universidades no públicas (*non-profit* y *for-profit*) acometerían cambios con mayor profundidad y rapidez. La participante 2.2 (perteneciente a una universidad privada sin ánimo de lucro) así lo confirma:

*“Nosotros hemos tomado decisiones en tres direcciones: cambiar las estructuras de dirección de comunicación, ahora tenemos una dirección de comunicación; adoptar nuevas formas de trabajar mucho más transversales; e incorporar la cultura de la medición de resultados de la actividad. Trabajamos con parámetros e indicadores para medir la imagen de la universidad en nuestros públicos estratégicos” (p 2.2).*

Por su parte, el participante 2.3, de un centro público español, confirma el ritmo diferente en el sector estatal: “Los cambios no son perceptibles aún de modo generalizado en los equipos de gobierno”. El participante 2.4 sostiene la misma opinión: “Hasta donde yo sé, las universidades públicas no han modificado las estructuras de gobierno, no hay nuevos cargos dirigidos a cultivar la reputación. Sí se ha reforzado la visibilidad de la universidad, pero no son cambios sustanciales”. Sin embargo, el participante 2.1 (procedente de una universidad pública) sí observa la aparición de “vicerrectorados y gabinetes de Rectorado” con estas competencias. “Este asunto forma parte del debate interno de los distintos órganos de gobierno universitario”, asegura.

Preguntados por la ausencia de cambios organizacionales, los integrantes del *focus group 2* gozan de un amplio consenso en su diagnóstico. A su juicio, carecen de autonomía y flexibilidad en la toma de decisiones en beneficio de la calidad universitaria.

*“A las universidades públicas nos faltan instrumentos, herramientas y medios para que la reputación sea suficiente y la universidad pueda tomar decisiones estratégicas, con autonomía, decisiones de inversión fuerte, y estar a salvo de intereses particulares que, a veces, cercenan los intereses generales” (p. 2.3).*

En esta misma línea, el participante 2.5 pone un ejemplo de esta falta de autonomía.

*“La reputación universitaria pasa por la reputación de sus profesores. Uno de los instrumentos esenciales es que las universidades tengan el control absoluto del nombramiento de sus profesores. Una universidad no puede tener reputación si no puede decidir a quién contrata. Y esto de momento no sucede” (p. 2.5).*

## **6.2 Focus Group 3 y 4**

El debate de los *focus group 3* y *4* giró en torno a las siguientes cuatro preguntas, planteadas de forma sucesiva:

1. Según vuestra experiencia y conocimiento del sector, ¿cómo está siendo la relación de la Universidad con los grupos de interés? ¿Qué tipo de modelos de representación o integración se están implantando en las universidades para establecer relación con ellos? ¿funcionan bien estos sistemas?, ¿qué problemas se observan?
2. Cada uno puede hablar desde su ámbito profesional específico, ¿cómo creen que debe ser la gestión de la relación con los grupos de interés universitarios? En as-

pectos tales como: integración en el organigrama, creación de órganos consultivos, nuevos cargos de responsabilidad ad hoc...

3. En el ámbito corporativo, existen métodos para conocer y medir la reputación (basados en sistemas de escucha y conocimiento de percepciones de los grupos de interés). ¿Considera que estos métodos están extendidos en el ámbito universitario? ¿Cree que contribuyen a mejorar la reputación de las universidades?, ¿por qué?
4. ¿Considera que el área de Comunicación de la Universidad, por su propia naturaleza relacional, está en condiciones de ser el guardián de la reputación universitaria? ¿Por qué? ¿Cómo cree que sería el mejor modo de asegurar una buena reputación?

### 6.2.1 La Universidad y sus grupos de interés

En este apartado explicaremos los principales hallazgos a la primera pregunta. De las respuestas se aprecian dos elementos para el análisis: a) la identificación de los principales grupos de interés, internos y externos; y b) la consideración del estudiantado como público central en la misión y actividad universitaria.

#### Universidad y grupos de interés

Los participantes de los *focus groups* 3 y 4 reflejan un amplio consenso a la hora de destacar la importancia de los grupos de interés internos que integran la vida universitaria: profesores, investigadores, personal de administración y servicios, estudiantes y egresados. La relevancia de estos grupos es primordial, si bien con distintos matices, en función de la titularidad de la universidad. Los líderes de las universidades de titularidad privada (*non profit* y *for-profit*) dicen prestar más atención a los estudiantes y futuros estudiantes que las universidades públicas.

*“Pero al ser una universidad privada, los grupos más importantes para nosotros, obviamente, son los solicitantes, es decir, los alumnos y las escuelas, los donantes, los donantes potenciales y las familias que viven en nuestra zona y los padres de los estudiantes, los padres de los ex alumnos, los ex alumnos, obviamente, forman un grupo importante”* (p. 3.3).

Las universidades de titularidad pública también conceden importancia a los grupos de interés, de carácter interno, como atestigua la participante 3.1: “Si hablo de la universidad en general, empezaría diciendo que nuestro personal, los estudiantes y los ex alumnos son nuestras partes interesadas”.

El participante 4.5, también perteneciente a una universidad pública, confirma la importancia de los grupos de interés: “No creo que ninguna universidad pueda ignorar la gestión de las partes interesadas”. En el caso del participante 4.4, la titularidad pública obliga por ley a considerar determinados grupos de interés: “Somos una universidad totalmente pública, por lo que tenemos una serie de puestos obligatorios en los consejos y juntas, donde se sientan las empresas, la ciudad, la región, etc”.

Los expertos conceden también importancia a los grupos de interés externos: aquellos que, sin formar parte de la comunidad universitaria, pueden verse afectados por su actividad. Es el caso de donantes, empleadores, sector industrial y empresarial, proveedores, administración, universidades, reguladores, medios de comunicación y comunidades locales. Los expertos entienden que el cultivo de la reputación pasa por cuidar la dimensión relacional de la universidad con todos estos públicos.

*“Buscamos comprometernos con las partes interesadas para construir la reputación, y creo que esto lo describiría como un compromiso mutuamente beneficioso, cuidadosamente gestionado, y con un tipo de resultado real de impacto en nuestro entorno” (p. 4.3).*

El participante 3.3 también afirma la importancia de los grupos de interés externos para que la universidad pueda alcanzar sus fines:

*“Estoy formando una red con las grandes escuelas independientes alemanas, tanto públicas como privadas, de las que obtenemos la mayoría de nuestros alumnos (...). También estoy reestructurando nuestra relación con las empresas regionales, que son de importancia primordial para pedir tanto socios como donantes, y lo mismo ocurre con los ex alumnos y los donantes privados” (p. 3.3).*

Otro de los aspectos que refuerza la importancia de los grupos externos es el compromiso universitario con su contribución al entorno. Existen numerosas iniciativas que las Universidades impulsan o participan para ejercitar la responsabilidad social. El participante 3.1 pone el ejemplo de la Agencia de Nivelación en el Reino Unido que tiene como objetivo redistribuir la riqueza entre todas las áreas del país para lo que se cuenta con la colaboración de las universidades.

La pandemia del Covid-19 también ha sido una ocasión que las universidades han aprovechado para fortalecer sus vínculos de contribución con las comunidades locales y los servicios públicos de atención social y sanitario.

*“Trabajamos mucho con las autoridades regionales y nacionales en materia de asuntos públicos. La posición de las universidades del Reino Unido con nuestro gobierno actual es bastante interesante y, en ese sentido, ven el valor de las universidades en torno a la ciencia, la vacuna contra el Covid-19 y la secuenciación en torno a las variantes del virus” (p. 3.1).*

En este sentido, el participante 4.3 añade:

*“La pandemia ha ayudado a construir más relaciones. Tenemos un campus de ciencias de la vida que se está construyendo, donde estamos buscando atraer inversión, empre-*

*...sas de nueva creación y creo que ese tipo de relaciones comienzan a construir y traer beneficios en un sentido más amplio del puramente empresarial” (p. 4.3).*

Otro experto menciona la relevancia del sector industrial y la marca de la ciudad donde reside la universidad para construir vínculos de reputación.

*“Tenemos buenas relaciones con grandes socios industriales como Siemens, Rolls Royce, Boeing, etc. Hemos recorrido un largo camino en ese sentido, pero creo que a veces están un poco desarticuladas (las relaciones) y, debido a todo eso, la reputación de mi universidad se ve afectada porque no somos tan conocidos, como, por ejemplo, otras universidades del país. La relación con la ciudad es realmente importante” (p. 3.1)*

En resumen, esta pregunta reflejó un amplio consenso sobre la importancia de los grupos de interés para las universidades, con distintos matices, según la titularidad de las universidades, así como el distinto papel asignado a los públicos internos y externos en el cultivo de la reputación universitaria.

### **El estudiante, en el centro de la experiencia universitaria**

Al igual que sucedió en los grupos de discusión de rectores, los directivos universitarios también observan la preminencia del estudiante por encima de otras partes interesadas, como los profesores e investigadores. La necesidad de cultivar la formación universitaria en la etapa profesional obliga a las universidades a ampliar el ciclo de vida del estudiante y orientar su formación de una forma distinta.

No es casual que este debate surja en un *focus group* sobre reputación universitaria. A juicio de algunos panelistas, la reputación habría ayudado a considerar este cambio y promover un tipo de gestión relacional en el seno de las universidades que habría facilitado la consideración del estudiante como centro de la experiencia. Este hecho implica que las universidades sienten la necesidad de estrechar la relación con las partes interesadas y conocer más sus percepciones: las expectativas de los futuros estudiantes, la satisfacción de sus estudiantes, la vinculación y recomendación de sus egresados.

Llama la atención que esta observación está presente en un amplio consenso en todos los hallazgos de la Tesis, tanto en la revisión doctrinal de la primera parte (capítulo 3) como en el estudio de campo con el método Delphi (capítulo 5) y ahora aquí en los *focus groups*, tanto en los de rectores como en los de directivos, con independencia de su titularidad, origen y tradición universitaria.

Esta posición central del estudiante tiene consecuencias en la estructura universitaria. Se diseñan nuevas políticas, se implantan nuevos títulos, mejoran servicios de atención integral y se cuida la experiencia para afianzar la confianza de las partes interesadas. El participante 4.5 expone la visión focalizada: “Una experiencia positiva de los estudiantes es fundamental para la futura relación con los antiguos alumnos (...). Ahora creemos que la relación con los antiguos alumnos comienza en el momento de la matrícula”.

El participante 4.2 manifiesta la importancia de promover el sentido de pertenencia mediante acciones concretas que promuevan el surgimiento de comunidades de estudiantes. Este es el caso de un ejemplo de integración del estudiante en el campus:

*“Tenemos un total de 30.000 estudiantes, 18.000 de grado y los 12.000 de postgrado. Hemos creado 11.000 camas en el campus. Esperamos construir otras dos residencias, de modo que podamos, en tres años, garantizar a cada estudiante al menos un año de experiencia de vida residencial. Trabajamos en ello porque enriquece mucho la vida del estudiante”* (p. 4.5).

Más adelante, este mismo directivo conecta la mejora de la experiencia del estudiante con el compromiso y vinculación con los egresados:

*“Sabemos que los estudiantes que viven en el campus y tienen una experiencia residencial son los alumni más comprometidos. Muchos de nuestros líderes egresados son antiguos estudiantes residenciales. Este es un punto clave para crear alumni apasionados y vinculados con la Universidad”* (p. 4.5).

### **6.2.2 La gestión de la relación y las percepciones**

La segunda pregunta del *focus group* interrogó a los expertos sobre cómo debiera ser, a su juicio, la gestión de la relación con los grupos de interés. En concreto, la pregunta quería saber de qué manera se puede concretar y llevar a cabo la relación, mediante la integración de los grupos en el organigrama universitario, creación de órganos consultivos, cargos de responsabilidad *ad hoc*, etc.

El debate deparó un análisis interesante en torno al estrecho vínculo que se establece entre la dimensión relacional y la cultura organizacional de las universidades. Del análisis se detecta un momento de transición en las universidades, empujado por la irrupción de tres fuerzas que operan en el sector: a) la gestión de la relación depende en gran medida de la cultura organizacional de la universidad; b) las universidades transitan hacia una progresiva racionalización de la relación con sus grupos de interés; y c) la profesionalización de la gestión relacional mediante la creación de órganos consultivos, el diseño de procesos de gestión y la dotación de herramientas para asegurar procesos eficientes de relación con los grupos de interés.

Esta observación no es el resultado de un consenso amplio entre los expertos, sino más bien la deducción analítica de la escucha del debate. Se perciben sensibilidades comunes en aquellas universidades de titularidad pública y una misma tradición universitaria, y no tanto entre los perfiles profesionales. Se diría, más bien, que la capacidad de abrir las universidades a una dimensión relacional diversa de públicos es un *signo de los tiempos*, que ha contribuido a comprender mejor el fenómeno de la reputación universitaria. A su vez, la visión reputacional retroalimenta el ciclo relacional y lo abre a inéditas posibilidades de legitimación, confianza y contribución social.

### La influencia de la “cultura organizacional”

A juicio de los expertos, la gestión con los grupos de interés depende del tipo de cultura organizacional de la universidad. Los participantes observan distintos tipos de relación: desde los sistemas atomizados donde las relaciones están fragmentadas e impulsadas por iniciativa individual y no institucional, hasta aquellos procesos más avanzados de cohesión institucional donde las relaciones se guían por una cierta coordinación estratégica favorecido o impulsado por la propia universidad.

Como se vio en el capítulo 2, la cultura de las organizaciones universitarias tiende a conformar sistemas desestructurados y multinivel en sus procesos de gestión y toma de decisiones. La diversidad de grupos de interés añade una complejidad aún mayor a la propia naturaleza institucional universitaria. Esta ‘multiversidad’, en palabras de Clark Kerr, reclama de las universidades un mayor grado de cohesión de sus organizaciones para llevar a cabo una gestión eficiente de relación con sus públicos. La gestión relacional habría impulsado un proceso de transformación hacia la cohesión interna, según el parecer de algunos expertos.

*“Tenemos una multiplicidad de grupos de interés. Lo que se está poniendo de manifiesto para mí es este grado de cohesión de cada una de nuestras instituciones. Mi experiencia ha sido que, a medida que hemos avanzado en ese camino, nos hemos vuelto más cohesivos en nuestro enfoque. Hace 12 años, cuando me uní a este proyecto, estábamos lejos de la cohesión y teníamos un enfoque más bien disperso. Es justo decirlo” (p. 3.5).*

Los panelistas explican que la cultura organizacional se determina por la tradición organizativa y burocrática de los sistemas universitarios. Los grupos 3 y 4 integran a líderes universitarios de distintas tradiciones y sistemas de educación superior. Los sistemas de origen francés y español, de orientación similar, presentan unos niveles de organización que dificultan la flexibilidad a la hora de establecer políticas de relación. Por el contrario, los sistemas universitarios de origen anglosajón ofrecen mayores oportunidades de interacción y participación con los grupos de interés.

*“El modelo español tiene su origen en el modelo francés y se detecta una misma cultura de sistema burocrático. Esta cultura tolera mal los cambios y las incorporaciones. Por eso se insiste en la importancia de las personas que hacen posible el cambio. No hay un buen sistema que garantice la participación de las partes interesadas, ni sistemas de decisión para alinear de abajo arriba” (p. 4.2).*

Un dirigente del sistema universitario no anglosajón explica sus dificultades para promover la participación de los estudiantes en la vida universitaria.

*“Hemos procurado concienciar a los estudiantes sobre la importancia de participar. Pero en mi país y otros lugares, la participación en las elecciones ha ido disminuyendo. Si los estudiantes no participan, no hay manera de que se involucren como ex alumnos.*

*Estamos perdiendo la mayor parte de nuestra misión si no logramos que se interesen mientras están aquí” (p. 4.4).*

Esta diversidad de culturas organizacionales hace que los expertos no se pongan de acuerdo en definir un único sistema de relación válido entre la universidad y sus públicos.

*“No hay una manera específica de manejar las relaciones con los stakeholders. Hay muchos modelos según el tipo de universidad que seas. Las relaciones en la universidad tienen un componente humano muy grande, y esto las hace muy dispares. Hay pautas generales, pero cada uno debe encontrar su modelo, según el perfil y la estrategia” (p. 3.4).*

En esta misma línea, apunta otro participante del grupo:

*“Lo que intentamos hacer como universidad no es centralizar las cosas, ese es el lenguaje equivocado (...), sino buscar una forma de tener una mayor cohesión central para que podamos realmente maximizar esas relaciones” (p. 3.1).*

### **La “racionalización” en la gestión**

Hay consenso en afirmar que las universidades están avanzando en un proceso de “racionalización” de la gestión relacional con sus grupos de interés. Los centros procuran “desfragmentar” las relaciones con los grupos de interés mediante una visión común, una orientación estratégica y una unidad en sus procesos de gestión. La consolidación de esta dinámica estaría implicando cambios en los organigramas universitarios y la definición de nuevas responsabilidades en los puestos de más alto nivel directivo.

En la lógica de este proceso, las universidades están creando órganos consultivos de antiguos alumnos, empresas y miembros de la sociedad civil para gestionar de un modo centralizado y eficiente la relación con el entorno y sus grupos de interés. Entre las funciones de estos órganos, destaca proponer a la universidad decisiones y asociaciones que contribuyan a conseguir sus objetivos estratégicos. Como explica el participante 3.1, los órganos consultivos se reúnen de forma periódica para orientar al equipo rectoral en decisiones estratégicas.

Algunos participantes asumen que es el rector (o presidente) el que debe asumir la responsabilidad del diseño estratégico de las relaciones institucionales. Varios participantes del grupo de discusión 3 así coinciden:

*“En mi universidad, hemos introducido, una figura a cargo del desarrollo y la relación empresarial. (...) La idea es racionalizar la gestión de las partes interesadas de tal manera que el Presidente sea el responsable final de todo. Yo me encargo básicamente de los detalles. Yo haría, si se quiere, de puente entre el Vice-presidente y esos grupos de interés externos e internos” (p. 3.3).*



*“El Rector tiene que tener, desde mi perspectiva, un órgano ejecutivo que maneje estas relaciones. Debido a su papel estratégico, tiene que ser gestionado o reportar directamente al Presidente. La experiencia me ha enseñado que es un asunto muy complejo, porque muchas escuelas y facultades creen que es su responsabilidad mantener esa relación e intentan gestionarla por su cuenta”* (p. 3.4).

### **Hacia una gestión profesional de la relación**

Del análisis de las respuestas se desprende que algunas universidades, las más avanzadas en su gestión relacional, están inmersas en procesos de profesionalización mediante la creación de órganos consultivos, el diseño de proyectos transversales y la implementación de procesos de gestión y herramientas para asegurar cambios eficientes de relación con los grupos de interés.

Algunos participantes notifican incluso la implantación de nuevas áreas de desarrollo, oficinas y equipos destinados a la gestión relacional de los distintos grupos de interés, así como procesos específicos y herramientas de gestión de relación como CRM y bases de datos unificadas. “Ahora tenemos un área sistemática inicial y formal que se encarga de la gestión de las relaciones instituciones con todos los grupos de interés”, sostiene el participante 3.4.

El carácter desestructurado y diverso de las organizaciones universitarias, arriba mencionado, puede observarse en numerosos detalles de la vida diaria. Los procesos de profesionalización que han vivido las universidades (ver capítulo 2) han chocado en ocasiones con la cultura y los valores de la institución académica. Un participante pone este ejemplo:

*“[respecto a la inclusión del software CRM] (...) Hemos hablado con el profesorado para explicarles la nueva gestión de las relaciones pero muchos de ellos se resisten porque se sienten dueños de ese vínculo. No quieren entrar a compartirlo. Así que definitivamente hay una parte importante de la cultura aquí”* (p. 3.2).

Como se observó en el capítulo 2, la década de los ochenta introdujo en las universidades de origen británico un nuevo sistema de gestión pública (*New Public Management*) que poco a poco se ha ido extendiendo hacia otros sistemas y países. La orientación a resultados y apertura a las expectativas del entorno motivó la incorporación de nuevos perfiles directivos de gestión, procedentes del ámbito corporativo. El participante 3.5 lo explica desde su propia experiencia: “En mi país comienza a haber una tendencia de profesionalización de los altos cargos directivos. Son vicerrectores no académicos, con compromiso hacia los grupos de interés externos”.

Este escenario no es representativo de todo el sector universitario pues aún perviven realidades muy distintas. Sin embargo, es una percepción común que los grupos de interés tienen un gran impacto en la universidad y su reputación; lo que haría necesario diseñar políticas de relación que, respetando la propia cultura institucional, avancen hacia una mayor cohesión entre la universidad y sus partes interesadas.

### 6.2.3 Métodos de evaluación y medición

La tercera pregunta del grupo de discusión fue la siguiente: “En el ámbito empresarial existen métodos de evaluación y medición de la reputación, que se basan en sistemas de escucha y conocimiento de las percepciones de los *stakeholders*. ¿Cree que estos métodos son bien conocidos y utilizados en las universidades? ¿Contribuyen a mejorar la reputación de las universidades y por qué?”

Las respuestas de los participantes ofrecieron tres análisis de relevancia: a) el debate sobre la validez del modelo corporativo para la evaluación de la reputación universitaria; b) los rankings como espejos donde se refleja la reputación universitaria; y c) la importancia creciente de las encuestas y otras técnicas de investigación como medios para conocer las percepciones de las partes interesadas.

#### La praxis corporativa y el entorno universitario

La gran mayoría de los participantes coincidió en afirmar que los métodos de evaluación y medición de la reputación son conocidos y llevados a la práctica en el sector universitario. En el grupo de discusión 3 el debate se centró en la validez de la praxis corporativa en el sector universitario. El participante 3.3 da por supuesto la importancia de estos métodos para conocer las percepciones (“son muy útiles”, indica) pero advierte del riesgo de que el discurso corporativo termine por equiparar las universidades con empresas.

*“Las Universidades no son empresas. Hoy en día, las universidades olvidamos este punto con bastante frecuencia, y es un problema grave. Los estudiantes no son clientes: son más que eso. Son estudiantes y, por lo tanto, no debemos tratarlos como si fueran simples clientes. Yo sería muy cauteloso a la hora de aplicar los mecanismos corporativos a las Universidades”* (p. 3.3).

La aplicación de este tipo de técnicas y herramientas lleva implícito el debate sobre la contribución de estos métodos a la reputación universitaria. El participante 3.3 sostiene que “no estoy muy seguro de si contribuyen a mejorar la reputación de nuestras instituciones”.

*“Nos hemos dado cuenta de que, al utilizar el marketing, damos la impresión de ser algo que no queremos ser. Parecemos empresas y nuestras partes interesadas se preguntan si esta sigue siendo la institución a la que se suscribieron originalmente. Así que, y vuelvo a lo que dije al principio, ser muy, muy, muy cautelosos a la hora de aplicar estas medidas y adaptarlas realmente a las demandas específicas de la Universidad”* (p. 3.3).

Procedente de una universidad privada, el participante 3.2 retoma la conversación abierta sobre la validez del discurso corporativo y reconoce que su país ha jugado un papel muy relevante en la conciencia de las universidades: “En mi país hemos ayudado a crear ese monstruo del estudiante como cliente. Claro que nos oponemos, pero hay que reconocer que hemos jugado un papel en esto”, arguye.

Sin embargo, considera que las universidades han tardado mucho tiempo en participar de este tipo de estrategias y procesos del ámbito corporativo. “Muchas veces no hemos practicado lo que predicamos en el aula”, afirma. En su opinión, técnicas de investigación como las encuestas de satisfacción contribuyen a fortalecer métodos de evaluación alternativos a los rankings. “No siempre incorporamos herramientas que podrían sernos útiles. Sin embargo, creo que tienen potencial para combatir esa excesiva dependencia de las clasificaciones”, sostiene.

Por su parte, el participante 3.5 prefiere centrar su atención en la actitud de escucha que, a su juicio, debe ser connatural a cualquier organización, y en especial en el momento actual.

*“Escuchar atentamente a nuestras comunidades es particularmente crítico en este momento para asegurarnos de que estamos satisfaciendo sus necesidades, ya sea a través del aprendizaje en línea, ya sea a través de la mejora de la salud mental o cualquier otro aspecto de nuestra actividad” (p. 3.5).*

Finalmente, la “profesionalización” de las universidades se percibe tanto en la aplicación de los métodos de medición y evaluación de las expectativas de las partes interesadas, como en la conversión de esas percepciones en la implementación de acciones de mejora y medidas de gestión”, concluye el participante 3.3.

### **Los rankings, ¿espejos de reputación?**

El debate sobre la validez de los métodos corporativos para evaluar la reputación derivó en la función de los rankings universitarios. En opinión de los participantes, las clasificaciones se han convertido en las principales herramientas para medir y conocer las percepciones de una parte de la comunidad universitaria (académicos, investigadores, estudiantes y empleados) respecto al rendimiento universitario. De este modo, los rankings actuarían como espejos de una supuesta reputación.

Los expertos son conscientes de las controversias que generan en la comunidad universitaria y de la complejidad que encierra medir y competir por el rendimiento sin traicionar la misión universitaria. En este sentido, el participante 4.4 reconoce la enorme dificultad que su universidad tiene para construir una relación con las partes interesadas. Esta circunstancia queda agravada por la irrupción de los rankings y los métodos de evaluación de las percepciones, que actúan como dilatadores de esa brecha entre la universidad y sus grupos de interés.

*“En mi universidad, por ejemplo, hemos criticado mucho el uso de métricas como el impacto, los índices y las publicaciones en la carrera del profesorado. En la mente de la gente las encuestas no están claras (...). Existe la idea de que estos datos se utilizarán en nuestra contra, en algún momento, que construirán rankings y luego esos rankings se utilizarán para justificar los recortes presupuestarios. Lo digo sin rodeos: esto es lo que siente la comunidad” (p.4.4).*

Los panelistas son partidarios de gestionar los rankings desde una perspectiva estratégica y con un enfoque pragmático. “Si tratamos de negarlos, nos vamos a volver locos: será como intentar vivir en un mundo irreal”, dice el participante 3.4. De la misma opinión es el participante 3.5: “Los rankings están para quedarse. Son importantes porque tienen un efecto tractor sobre la captación de estudiantes. Se deben complementar las tablas con la comunicación a nuestras comunidades”. El participante 4.3 reconoce una cierta bipolaridad en el comportamiento institucional respecto a los rankings y su uso en el gobierno corporativo.

*“Todos sabemos que las tablas de clasificación son poco fiables, muy volátiles y opacas, y es muy difícil saber lo que ocurre detrás de esa caja negra. Esto causa problemas en el profesorado de la universidad. Pero pese a todo (en mi universidad) las tablas forman parte de un cuadro de mando equilibrado con medidas institucionales. Nos guste o no, las medidas de reputación de las tablas de clasificación son una parte muy importante de cómo vamos a medir nuestro rendimiento en los próximos 10 años” (p. 4.3).*

En una línea parecida, el participante 3.4 propone aprovechar los rankings como palancas de cambio que ayuden a las universidades a mejorar su rendimiento académico e investigador. “Tenemos que pensar: el hecho de formar parte de este ranking, ¿cómo me convierte en una mejor universidad? Si tengo que trabajar para estar mejor clasificado y eso me ayuda a ser una mejor institución, entonces los convierte en una herramienta positiva (...). Utilízalos para tu crecimiento interno y para tu crecimiento reputacional siempre que tengas control sobre ellos”, aconseja.

Otra razón que contribuye a considerar los rankings son sus efectos sobre la atracción de talento, entre estudiantes e investigadores, y la captación de financiación. “Sabemos que tienen impacto en la captación de estudiantes. Ciertamente, para nosotros, está interrelacionado con el aumento de la reputación, que es realmente importante”, dice el participante 3.1.

En resumen, parece haber un claro consenso en adoptar una postura pragmática respecto a los rankings, en la misma línea que los rectores internacionales (*focus group 1*). Esta posición es consistente con la revisión doctrinal del capítulo 3 y los hallazgos del método Delphi (ver capítulo 5), para los que los rankings son elementos que “han venido para quedarse”. Del consenso escapan los rectores españoles (*focus group 2*) que, si se recuerda, casi todos (menos dos) ofrecieron una fuerte oposición sobre el rol de las clasificaciones y sus efectos en el sector universitario.

### **La escucha: encuestas y otras herramientas**

Los panelistas coinciden en la importancia de las encuestas y otras técnicas, como los grupos de discusión, para conocer las percepciones de los grupos de interés de las universidades. Según se desprende del debate, su uso entre los públicos universitarios es desigual según la cultura organizacional y tradición universitaria. Las instituciones de raíz anglosajona tienen una mayor familiaridad con las encuestas, que impulsan tanto las universidades como el sistema

universitario del país. Las universidades con una tradición distinta manejan el mismo interés por las encuestas pero con una experiencia menos robusta.

Los participantes destacan que la clave para convertir la actitud de escucha en un factor de reputación universitaria es, no sólo conocer las percepciones, sino integrarlas en el proceso de aprendizaje y en la toma de decisión de los órganos de gobierno universitario.

*“Me gustaría poner un ejemplo. Cada dos años, hacemos una encuesta de clima a todo el personal de la universidad para saber si están orgullosos de trabajar en este lugar. Recientemente, debido a la pandemia, hemos hecho una encuesta sobre el bienestar mental de los estudiantes y del personal. No sólo hacemos las encuestas, luego compartimos los resultados y nos aseguramos de que se toman decisiones. Lo tomamos muy en serio” (p. 4.5).*

En ocasiones, esta actitud de escucha encuentra dificultades y reticencias por parte de algunos estamentos universitarios que ven, a su juicio, una merma de su influencia en la toma de decisión. “Sabemos qué pasa, cómo se sienten, qué cosas están bien y cuáles mal. Otra cosa distinta es cómo usamos esa información para tomar decisiones. El reto es actuar con esa información. A veces no estamos dispuestos a actuar porque no queremos enfrentarnos a algunos de los problemas”, reconoce el participante 4.2.

El participante 3.4 explica cuál debe ser la orientación final de todo el proceso de escucha en las universidades.

*“La reputación es el activo fundamental que queremos proteger y construir. Creo que la reputación para nosotros es el motor principal de nuestra estrategia y también de nuestros métodos, y sin ella, no creo que podamos conseguirlo, así que es un conjunto de cosas diferentes, pero yo diría que es el factor más importante en la toma de decisiones de la universidad, y creo que eso ha cambiado recientemente. Hace tres años, tal vez estábamos más dispuestos a dejar que las cosas sucedieran, ya sabes, de forma más natural y orgánica, y ahora está mejor gestionado y controlado” (p. 4.3).*

#### **6.2.4 La gestión de la función comunicativa**

La cuarta y última pregunta de los *focus group* 3 y 4 es la siguiente: “¿Cree usted que el área organizativa de la comunicación universitaria, por su propia naturaleza relacional, está en condiciones (más adecuadas) de ser guardián de la reputación universitaria? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Cuál cree que sería la mejor manera de garantizar una buena reputación universitaria?”.

El debate fue muy enriquecedor por la visión de los participantes sobre la función comunicativa. Para la gran mayoría de los líderes, la comunicación es una función de la organización que consiste en difundir un mensaje corporativo para lograr un objetivo estratégico mediante la creación de una imagen favorable en la sociedad. La comunicación ayuda a expresar la marca para que sea bien percibida por los públicos estratégicos. Como veremos por sus testimonios, los expertos tendrán una opinión sobre la reputación y el modo de cultivarla distinta en función de su visión sobre la comunicación.

Del debate surgen tres consideraciones para el análisis: a) la gestión de la función comunicativa y su influencia en la reputación universitaria; b) el límite funcional de los departamentos de comunicación en el cultivo de la reputación de las universidades; y c) la responsabilidad colectiva de la comunidad universitaria en el cultivo, mantenimiento y protección de la reputación.

### **La gestión de la comunicación**

Es una observación casi unánime por parte de todos los participantes el hecho de que el departamento de comunicación es el área profesional mejor preparada para cultivar la reputación universitaria debido a la naturaleza relacional de su quehacer profesional. “Es necesario que haya un titular de la reputación y creo que el área de comunicación es la más adecuada para manejar este asunto tan importante”, dice el participante 3.4 en sintonía con muchos compañeros de debate.

Llama la atención que esta apreciación no se sustenta sobre una argumentación de causalidad, sino mediante valoraciones de corte descriptivo. Así, el participante 3.3 sostiene que la tarea de cultivar la reputación debe encomendarse al departamento de comunicación y no al de marketing; y el participante 3.1 argumenta que la función principal del departamento de comunicación está en aportar coordinación y tener un enfoque coherente de la marca.

*“La mejora de la reputación tiene que ver con la percepción que tienen de nosotros todos los grupos interesados, tanto interna como externamente, a nivel regional, nacional, mundial, etc., y es muy importante contar con esa coordinación y cohesión. Y creo que en las universidades es todo un reto conseguir que la gente esté de acuerdo con un enfoque coherente de la marca. Todavía tenemos académicos a los que les gusta salir corriendo y desarrollar su propia marca. Hace poco un profesor de mi Universidad pagó a una agencia externa mucho dinero y obtuvo un diseño muy extraño” (p. 3.1).*

El participante 4.3 describe cuál es el desafío de la comunicación en su labor por construir la reputación universitaria, y apunta el objetivo último que deben perseguir todas las personas involucradas en la comunicación de una universidad.

*“El objetivo final es que nuestra reputación sea auténtica, y que sea fiel a la organización, y eso es lo que idealmente se quiere hacer (...). Debemos buscar que lo que hacemos y decimos se corresponde estrechamente con lo que los demás perciben. Nuestra labor es cerrar esa brecha para que la reputación sea lo más auténtica posible. Creo que ese es mi objetivo como profesional de la comunicación” (p. 4.3).*

La propia evolución del debate lleva a los expertos a desarrollar una argumentación con matices y opiniones distintas sobre la naturaleza de la comunicación y su posible relación con la reputación universitaria.

*“Diría que estoy de acuerdo y en desacuerdo. Todo depende de cómo esté estructurada la comunicación en las universidades. La comunicación de mi universidad, por ejemplo, está gestionada por profesionales con experiencia en el periodismo y la relación con los medios. Esto es bueno. Pero no debemos olvidar que somos una universidad: los profesionales de la comunicación deben entender que la comunicación no se reduce solo a sacar a académicos en los medios. El tiempo en los medios no implica necesariamente calidad y reputación” (p. 4.4).*

Esta valoración dio pie a un debate interesante sobre los desafíos que los departamentos de comunicación tienen al frente de la función comunicativa de las universidades, como veremos en el siguiente epígrafe.

### **Los límites de la comunicación**

El participante 3.2, procedente de un ámbito distinto a la comunicación, abrió el debate sobre los límites de la comunicación en la gestión de la reputación. A su juicio, la reputación tiene que ver con la gestión de las relaciones y la promoción de unos valores en la cultura universitaria, y eso se puede ejercer también desde otros ámbitos:

*“La reputación se basa en las relaciones humanas, en inculcar los valores correctos de una institución en nuestras relaciones con los grupos de interés. Así que me pregunto si eso es necesariamente el ámbito de la comunicación. No estoy seguro, y creo que podría haber otras maneras de llevar esto a cabo” (p. 3.2).*

Siguiendo el debate, varios expertos sostienen que la visión reputacional de la organización pone a los departamentos de comunicación ante el desafío de entender la comunicación de una manera distinta a la que han estado acostumbrados tradicionalmente. “Creo que la reputación, más allá de cómo nos presentamos en los medios de comunicación, se construye a partir de nuestra relación con los grupos de interés: cómo nos ven los estudiantes, cómo nos ven los ex alumnos, cómo nos ven las empresas. Esto es muy importante para construir la reputación, pero la comunicación no tiene por qué ser la única clave de interpretación”, precisa el participante 4.2. Sobre los límites de la comunicación, se relata una experiencia personal.

*“A menudo, la comunicación que difunde el departamento de comunicación se percibe no como lo que eres, sino como quieres que te vean. Y la gente es muy consciente de esto. Hace un par de años realizamos una interesante encuesta: descubrimos que el 60 % de las respuestas positivas que obteníamos a la comunicación que creíamos transmitir a través de nuestro Departamento de Comunicación, en realidad derivaban del marketing viral. En otras palabras: la gente habla entre sí y lo que dicen crea percepciones; y a veces no tiene mucho que ver con lo que hace el Departamento de Comunicación” (p. 3.3).*

### **La reputación, un interés de todos**

Esta reflexión sobre los límites de la comunicación dio lugar a un debate sobre la responsabilidad colectiva de proteger la reputación institucional. “No pretendo sonar idealista, pero la reputación de la universidad es responsabilidad de todos. Toda la comunidad universitaria tiene un papel en la reputación de la misma y creo que tenemos que dejar este mensaje lo suficientemente claro para todos”, añade el participante 3.4 con el consenso de varios miembros del grupo. El participante 3.3 considera que esta es una tarea colectiva pero, en última instancia, debiera ser el rector o presidente de la universidad el principal guardián de la reputación.

*“Si todos se encargan, nadie se encarga. Son el presidente o el vicerrector quienes deben hacerse cargo de este asunto. El Departamento de Comunicación probablemente persigue intereses que no son los mismos que los de la institución en su conjunto. Por lo tanto, creo que tiene que ser un órgano que tenga una responsabilidad mayor que la de la comunicación para garantizar la protección de la reputación de la universidad” (p. 3.3).*

El participante 3.4 confirma la complejidad de la gestión de las percepciones de los públicos. “Esta es la actividad más compleja porque tienes perspectivas, ideas y agendas que involucran a partes interesadas muy diversas”.

A su juicio, el experto 4.3 sostiene: “Lo ideal es tener un ejército de defensores de la universidad que hablen con una sola voz y muestren la mejor universidad, pero creo que las comunicaciones universitarias desempeñan un papel muy, muy importante”.

En suma, del debate se desprende que los departamentos de comunicación pueden tener las condiciones adecuadas para desempeñar la dimensión relacional de la organización, del que deriva la reputación. Sin embargo, para alcanzar este objetivo, se recomienda que la gestión comunicativa amplíe sus funciones y actividades para añadir a la dimensión difusora de información una dimensión transformadora que ayude a la organización a entender un modo de gobierno orientado a alinear la organización, los grupos de interés y el entorno en el que opera.

### **6.3 Discusión**

Los *focus groups* han cumplido el objetivo de exponer en profundidad las consecuencias que la reputación tiene para el gobierno y la gestión de las instituciones de educación superior. La Tabla 46 muestra un resumen analítico del contenido de los cuatro *focus groups*, organizado a través de cuatro categorías: los principales puntos de consenso en la discusión; las controversias o disensos que han predominado en el debate; las ausencias más significativas y en contraste con el resto de hallazgos de esta investigación; y, por último, las principales diferencias de valoración según el perfil de los integrantes.

Abordaremos ahora las conclusiones de los *focus groups* 1 y 2. Los participantes coinciden en destacar casi de forma unánime el valor estratégico de la reputación para el sector universitario actual. Los expertos ejemplifican esta relevancia en la influencia de la reputación en los procesos de toma de decisión de los principales gobiernos universitarios. A su juicio,



Tabla 46

**Resumen analítico de los cuatro *focus groups***

	<b>FG 1 y 2 (rectores y vicerrectores)</b>	<b>FG 3 y 4 (directivos universitarios)</b>
<b>Consensos</b>	El valor estratégico de la reputación.	La relevancia de los grupos de interés internos y externos.
	La influencia de la reputación en la toma de decisiones (factores externos e internos).	La contribución universitaria al entorno.
	Las consecuencias positivas o negativas de las decisiones de gobierno en la reputación.	La gestión con los grupos de interés depende del tipo de cultura organizacional de la universidad.
	El gobierno de la reputación: el papel de los consejos de gobierno.	Progresivo avance hacia una “racionalización” de la gestión relacional.
	La reputación y la función comunicativa.	El uso de los rankings como sistemas de evaluación de la reputación.
<b>Disensos</b>	La reputación ha hecho cambiar las prioridades de las universidades.	Distintos ritmos en la profesionalización de la gestión relacional.
	El efecto de los rankings en la universidad y la reputación universitaria.	Las percepciones se integran siempre en la toma de decisiones.
	La reputación como elemento moderador o tensionador entre la identidad y el entorno.	La reputación y la gestión de la comunicación.
	La reputación como principio de gobierno.	
<b>Ausencias</b>	El valor de la identidad y la cultura, en su relación con la reputación.	Posicionamiento nacional e internacional.
	El rol de la comunicación.	Contribución al bien común sector universitario.
	El papel de algunos grupos de interés (profesores, donantes, financiadores).	Orientación al valor propositivo de la universidad (identidad, valores, historia).
<b>Perfiles</b>	Asimetrías entre universidades públicas, privadas non-profit y privadas for-profit.	Hay menos discrepancias en las opiniones según las distintas variables del perfil.
	Diferencias entre universidades de distinta tradición universitaria (anglosajona, alemana y española).	Diferencias entre profesionales del ámbito de la comunicación con profesionales de otros ámbitos.
	Discrepancias entre universidades españolas y del resto de países.	Asimetrías entre universidades públicas de distinta tradición universitaria (España y Francia vs Reino Unido).

Fuente: Elaboración propia.

la reputación se ha convertido en un elemento decisorio fundamental con notables consecuencias para el devenir de las universidades, tanto positivas como negativas. Los principales consensos se articulan en torno al valor de la reputación. El consenso incluye que la responsabilidad de la guarda de la reputación recae sobre los consejos de gobierno y la figura del rector o presidente. En un plano operativo, la responsabilidad del cultivo de la reputación recae, si bien con distintas atribuciones en cada caso, sobre los departamentos de comunicación.

El debate también reflejó disensos en torno a opiniones y experiencias, con matices e intensidades distintas. El principal tema de controversia fue si la reputación está influyendo en el cambio de prioridades de las universidades. Este tema es relevante en cuanto que desvela un debate de mayor alcance, a saber: hasta qué punto la reputación debe comprenderse como una fuerza externa y tensionadora del entorno o bien, por el contrario, debe concebirse como una fuerza interna que nace de la integridad de la organización y su consistencia para con el entorno y sus grupos de interés.

Parece predominar la opinión de aquellos que defienden la reputación como un valor estratégico interno que debe ponerse a salvo de aquellas presiones del entorno que amenazarían la integridad de las universidades. Es esta una opinión predominante en el sector público universitario. Por ámbitos geográficos, las universidades de tradición anglosajona están bien dispuestas a comprender la dimensión relacional de las universidades y su responsabilidad con la contribución social. Los expertos coinciden en que la reputación debe ser un principio de gobierno pero no comparten una misma retórica programática a la hora de sustanciar este supuesto principio. La función de los rankings y su influencia en la reputación universitaria también es otro elemento del debate con abundantes matices y opiniones divergentes.

El debate en ambos *focus groups* también sorprendió por una presencia minoritaria o ausencia de algunos temas que, sin embargo, sí habían aparecido de una forma notable en otras partes de esta investigación. Tal vez, el contraste más significativo consista en la distinta consideración que los expertos concedieron al papel del profesorado en el cultivo de la reputación. Si bien la revisión doctrinal (capítulo 3) y el método Delphi (capítulo 5) manifestaron que los profesores eran el principal colectivo para la protección y cultivo de la reputación universitaria, pocos participantes de los *focus groups* concedieron a este grupo la misma relevancia.

El foco de interés, sin embargo, estuvo puesto en el estudiante como público central en la experiencia universitaria. Esta visión tuvo como consecuencia una ausencia de argumentos, experiencias y políticas orientadas a la contribución académica para la mejora de la reputación. Asimismo, los participantes concedieron una escasa atención a reflexionar sobre la relación de la identidad, la cultura y los valores de la institución con la reputación universitaria. De estas ausencias se comprende tal vez mejor una visión reputacional como un elemento externo acondicionador. En suma, cualquier intento por comprender de una forma holística la reputación deberá moderar esta visión con un enfoque *multistakeholder* e integrador.

Por su parte, los participantes de los *focus groups* 3 y 4 sostienen una opinión mayoritaria en torno a la necesidad de que las universidades permanezcan abiertas a las necesidades del entorno y, más especialmente, a conocer, evaluar e integrar las expectativas de los grupos de interés en el desarrollo de las universidades. La dimensión relacional de las universidades

depende, en su opinión, de la cultura organizacional de las universidades, que comienzan a tener experimentar un progresivo avance hacia la racionalización de su gestión relacional. A diferencia de los rectores, los directivos sostienen una valoración más comprometida con los rankings y abogan por utilizarlos como herramientas para la mejora del rendimiento universitario, con efectos en el capital reputacional de las universidades.

Abundan menos consensos en aquellos debates en torno a la profesionalización de la gestión relacional de las universidades. Se percibe que las universidades privadas (*for-profit* y *non-profit*) han avanzado más en esta vía de la integración de los grupos de interés, especialmente, de estudiantes y antiguos estudiantes. Como consecuencia, existen también opiniones diferentes sobre el nivel de integración de las percepciones de los grupos de interés en los procesos de toma de decisión de las universidades. El debate también ofreció una disparidad de criterios en torno a la gestión comunicativa y la reputación.

Por último, llama la atención la escasa presencia de reflexiones en torno a la identidad, la cultura y los valores de la universidad como supuesto elemento sustancial de la reputación. Esta observación, si bien había estado presente en el método Delphi (capítulo 5) y la revisión doctrinal (capítulo 3), no tuvo un amplio eco en las discusiones de los directivos. De igual modo, se echaron en falta otros debates como la contribución al propio sector universitario y la importancia del posicionamiento nacional e internacional de las universidades para el cultivo de su reputación.

La discusión de los *focus groups* ha permitido alcanzar los objetivos específicos de esta metodología de estudio cualitativo. Sus hallazgos se suman a los obtenidos en el método Delphi y cierran, finalmente, la investigación de campo de esta segunda parte de la Tesis.

A continuación, se inicia una tercera parte consistente en la formulación de una propuesta de modelo de la reputación universitaria con implicaciones en el gobierno y la gestión universitaria. La propuesta surge como consecuencia del análisis de la revisión doctrinal y fundamentación teórica de la reputación universitaria (parte primera) y de un marco conceptual de la reputación, validado y enriquecido por los hallazgos del estudio empírico (parte segunda).

P.III

**Marco conceptual de la reputación**  
Implicaciones para el gobierno universitario

**Parte III**  
**Una propuesta de modelo**  
**para la reputación universitaria**

P. 220 – 259



## 07 La reputación y sus implicaciones para el gobierno universitario

Iniciamos ya la tercera y última parte de la Tesis dedicada a analizar una propuesta de modelo de reputación universitaria. El proyecto se asienta sobre las bases teóricas fundamentales definidas en la primera parte y los hallazgos de la investigación empírica expuestas en la segunda. La finalidad del capítulo es racionalizar un modelo que pueda servir a los líderes universitarios para comprender la reputación y sus implicaciones prácticas para el gobierno y gestión de las universidades.

La propia dinámica de la investigación ha hecho que los conceptos, vinculados a la reputación, afloren en repetidas ocasiones a lo largo de estas páginas. Para no incidir en reiteraciones, este capítulo se plantea como un ejercicio de proposición sintética, clarificación y ordenación de conceptos, evitando insistir en las mismas argumentaciones sobre términos ya definidos con anterioridad.

El capítulo contiene cuatro epígrafes. El epígrafe 7.1 recoge una definición de la reputación universitaria teniendo en consideración la revisión doctrinal y los hallazgos de la investigación cualitativa. Asimismo, argumenta el marco conceptual de la reputación universitaria, elemento central de la Tesis, del cual se desprende la propuesta de modelo para su gobierno en las instituciones de educación superior. El marco conceptual presta atención a los antecedentes de la reputación, así como sus consecuencias para el desempeño universitario.

El epígrafe 7.2 defiende la reputación como principio de gobierno de las instituciones de educación terciaria. Se exponen las implicaciones de la reputación para la gobernanza tomando en consideración el valor de aspectos como la identidad y la cultura universitaria, la comunicación de la marca corporativa, la excelencia en el rendimiento, la relación *multistakeholder*, la escucha organizacional de los grupos de interés y la contribución al entorno. Asimismo, se aborda el encaje organizativo de un área de reputación en la estructura de gobierno universitario. El epígrafe concluye con un acercamiento a la evaluación de la reputación universitaria.

El apartado 7.3 se adentra en una propuesta de modelo de reputación para la práctica profesional. Se ofrece una exposición de las principales capacidades y funciones del responsable de la reputación así como un elenco de actividades, indicadores y resultados, en un intento por materializar la praxis profesional de la reputación.

El último epígrafe expone las principales limitaciones y desafíos del modelo así como las líneas de trabajo futuras que se sugieren para continuar la investigación.

## **7.1 Definición y marco conceptual**

Tras un análisis de la revisión doctrinal y de los resultados obtenidos en la investigación cualitativa, proponemos la siguiente definición de la reputación universitaria:

**“Es el conjunto de creencias, percepciones y actitudes (positivas o negativas) con las que los grupos de interés reconocen la naturaleza y el rendimiento académico de una universidad en la medida en que ha cumplido —o no— sus expectativas, durante un prolongado periodo de tiempo y en un entorno concreto. En caso de ser favorables, estas creencias, percepciones y actitudes pueden dar lugar a que las partes interesadas tomen decisiones de apoyo o recomendación. En caso de ser desfavorables, las partes interesadas pueden adoptar juicios negativos o lesivos para su confianza en la institución”.**

La decisión de ampliar la definición a los supuestos favorables o desfavorables se justifica por la neutralidad valorativa del concepto reputación. Es una percepción colectiva y, por tanto, ésta puede ser de distinto signo, estableciéndose como criterio el grado de favor del público para determinar una reputación buena o mala. No parece razonable que este grado de favor sea discrecional, por lo que es necesario conocer las dimensiones de la reputación que mueven al individuo a adoptar actitudes hacia una u otra dirección.

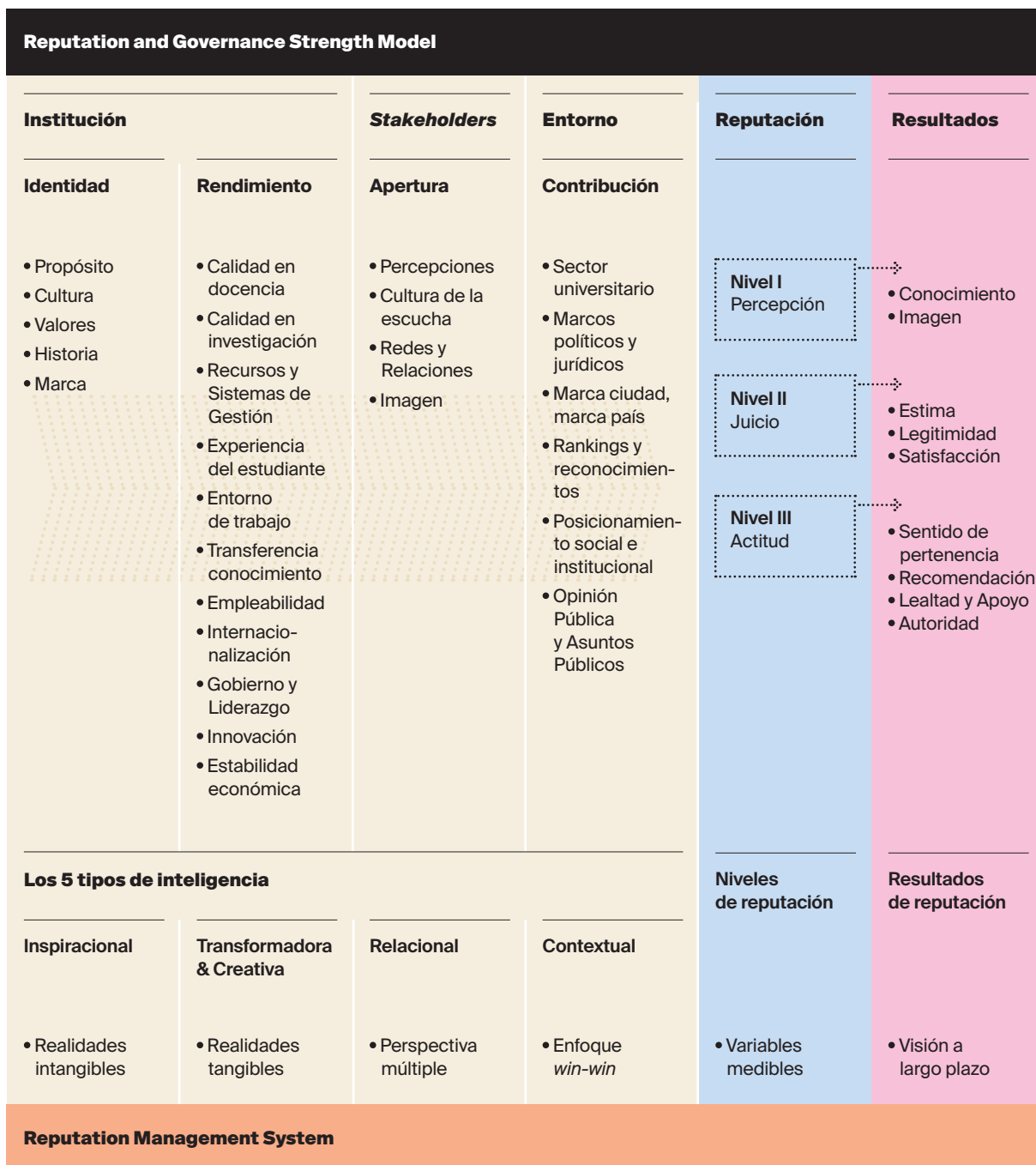
De la definición se desprenden las dimensiones que conforman el marco conceptual de la reputación universitaria. No se pretende analizar de nuevo cada una de ellas al considerarse suficientemente explicadas en capítulos precedentes. El propósito es clarificar y poner orden en las dimensiones que posibilitan una adecuada comprensión y gobierno de esta realidad en el ámbito universitario. La Gráfica 25 muestra el marco conceptual de la reputación universitaria, definido por las tres dimensiones (la institución universitaria, los *stakeholders* y el entorno) y que hemos denominado *University Reputation Strength Model*. A continuación, se describe el modelo y cada una de sus partes.

La primera dimensión de la reputación universitaria es la propia institución. La Gráfica 25 contiene los dos elementos que configuran cualquier organización, también la universitaria: los aspectos intangibles como su identidad, propósito, cultura, historia y marca; y los tangibles que definen el rendimiento universitario. Ambos aspectos deben estar integrados y alineados respecto a la estrategia corporativa de la Universidad.

Por una parte, la realidad intangible funciona como un sistema de integración institucional, hacia dentro, y un modo de integrarse también con los *stakeholders* y el entorno, hacia afuera. Con Argenti y Druckenmiller (2004) diremos que la marca actúa como la ex-



Gráfica 25  
Marco conceptual de la reputación universitaria



Fuente: Elaboración propia.

presión simbólica de esa totalidad organizacional. La relación con la reputación se justifica en cuanto que en la mayoría de los casos estos casos se encuentran en el origen de las experiencias, las percepciones y las actitudes de los grupos de interés hacia la universidad.

Por otra parte, la realidad tangible está también en el origen de las percepciones de los públicos y es, por tanto, una razón indispensable para comprender la reputación y poder influir en ella. La literatura académica y las distintas metodologías de evaluación universitaria apelan a un ordenamiento de los factores de rendimiento institucional. La Gráfica 26 expone un modelo de rendimiento universitario compuesto de seis dimensiones y treinta variables. Todas ellas inciden de manera positiva en la construcción de la reputación universitaria, según los hallazgos de la investigación. Las dimensiones son calidad en docencia, calidad en investigación, transferencia del conocimiento, orientación internacional, empleabilidad y liderazgo responsable. La gráfica detalla también las variables de cada dimensión.

La segunda dimensión de la reputación está configurada por las partes interesadas de la institución universitaria. En su propia naturaleza, la identidad universitaria es abierta y relacional. Esta característica le permite comprenderse mejor en cuanto realidad social, interactuar con sus grupos de interés y operar en un entorno determinado. La identidad permite a las organizaciones conjugar su realidad interna (el autoconocimiento, pertenencia y auto-distinción) y su realidad externa (el reconocimiento y diferenciación social). La coherencia entre ambas verifica que el proceso de conocimiento y reconocimiento social sea correcto y consistente. Si, por el contrario, ambas realidades no estuvieran alineadas, la organización incurriría en una inconsistencia de percepción.

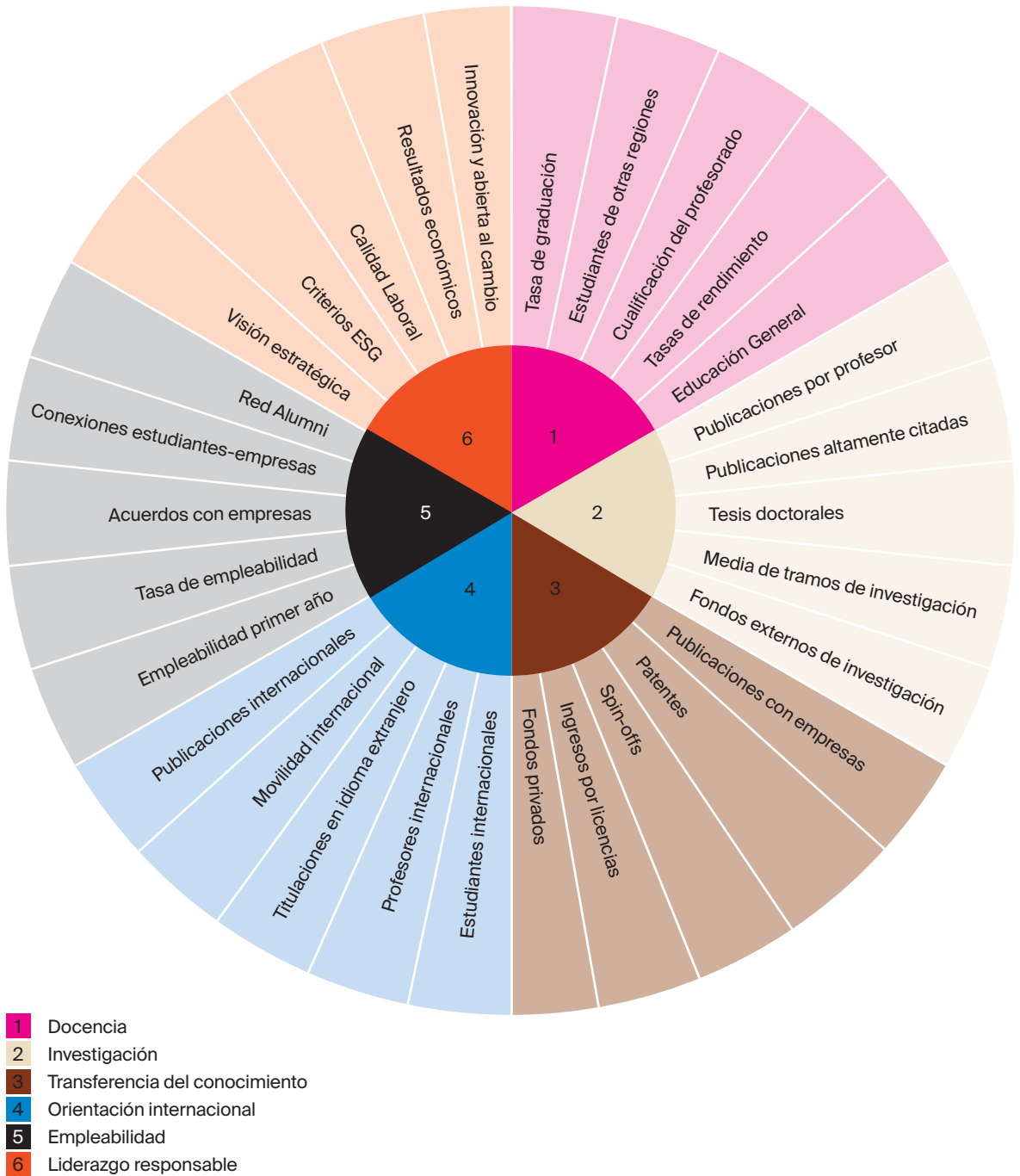
De un modo gráfico, con Waller y Younger (2017) diremos que la reputación nace en el seno de la organización y crece hacia fuera a través de las redes de sus grupos de interés. Este rasgo de la identidad organizacional convoca a la universidad a establecer una relación con sus partes interesadas, tanto aquellas que forman parte de la vida universitaria (públicos internos) como aquellos afectados por su actividad (públicos externos). Ambos grupos conforman una red de relaciones en torno a la Universidad. En esta red, la Universidad no está en el centro, sino que se ubica junto con el resto de públicos en un entramado de interacciones de distinto significado y posición.

En los grupos de interés reside la confianza y la lealtad hacia la institución y, en última instancia, la concesión de la reputación a largo plazo. Las audiencias sienten creencias, expresan percepciones, establecen relaciones y adoptan actitudes hacia la organización; y sobre la base de esas percepciones suelen tomar decisiones y activar comportamientos. Ponen en práctica la dimensión relacional de su identidad en contacto con la universidad. La reputación es, por consiguiente, una actitud que reside y se expresa en los grupos de interés, como respuesta a una actitud institucional. De ahí que pueda hablarse de una gestión de la actitud institucional como vía para cultivar, construir y proteger la reputación.

Los grupos de interés conforman la cadena de valor de la institución universitaria. Esta dimensión relacional tiene consecuencias para el gobierno de la reputación. Aunque no repare en ello, el equipo de gobierno entra en un proceso de relación con sus grupos de interés, cuyo éxito dependerá de cómo aborden las siguientes cuatro fases: el autoconocimiento de la

Gráfica 26

Variables de rendimiento universitario para la reputación universitaria



Fuente: Elaboración propia.

propia identidad institucional, la escucha organizacional, la evaluación de la escucha y la integración de la escucha en la toma de decisiones del gobierno universitario.

El autoconocimiento hace referencia a la reflexión y toma de conciencia de la propia identidad organizacional, así como de los grupos de interés y del entorno cercanos a la universidad. Como veremos más adelante, la escucha es el proceso por el cual una organización reconoce, comprende, interpreta, considera y responde a sus grupos de interés y a sus públicos (Macnamara, 2016, pp. 52-56). La evaluación es el análisis de la escucha en el seno del gobierno institucional. Finalmente, su integración implica el acto prudencial de incorporar al gobierno aquellas consideraciones previamente evaluadas con origen en el proceso de escucha.

Los *stakeholders* no comparecen, por tanto, colectivos ajenos a la vida y el gobierno universitario. Representan estamentos que ayudan a la organización a conocer su identidad relacional y tomar decisiones que atiendan la realidad de una forma armónica e integradora. De esta manera, la universidad se adentra en un proceso de crecimiento relacional que pudiera derivar en un consentimiento social sin el cual tendría difícil alcanzar la legitimidad para operar en su contexto.

Por último, el entorno configura la tercera dimensión del marco conceptual del gobierno de la reputación universitaria. Los entornos configuran los marcos de interpretación de la realidad y, por tanto, afectan sobre manera a las percepciones. Influye en cómo la universidad se entiende a sí misma, interpreta los marcos de relación del contexto y se relaciona con sus grupos de interés.

A modo de ejemplo, podemos identificar tres tendencias del entorno con hondas consecuencias para el sector universitario y que, sin duda, han influido en la reputación de las universidades. La primera, la pandemia de la Covid-19 ha provocado una enorme distorsión en la experiencia universitaria de todo el mundo, con severas consecuencias en los procesos de docencia, investigación, digitalización, atención al estudiante y a la comunidad docente. La segunda, la conciencia social y la política en favor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, está motivando una reflexión sobre la contribución específica de las universidades a la sostenibilidad económica, social y medioambiental. La tercera, los movimientos de activismo político, surgidos en los campus universitarios en los últimos años, abrazan causas de justicia social y obligan a las universidades a tomar posición. Estos grupos han demostrado gran capacidad para polarizar y reclamar posicionamientos públicos afectando en ocasiones a la libertad de pensamiento y de expresión de la comunidad académica en los campus universitarios (Haidt y Lukianoff, 2019).

Estos ejemplos ilustran la influencia del entorno en las universidades y de cómo estas se sienten comprometidas a comportarse e interactuar en escenarios nuevos, no previstos y sin el arbitrio convencional de los actores propios del sector. La influencia del entorno puede dar lugar a comportamientos dispares de las universidades en función de su grado de resonancia respecto a las tendencias de dimensión pública. Hay, en definitiva, instituciones que responden con una *hiper-adaptación* ante los estímulos del entorno, mientras que, por el contrario, otras se muestran ajenas a sus demandas.

Gráfica 27

### Influencias y beneficios de la reputación universitaria



Fuente: Elaboración propia.

Entender el entorno bajo la perspectiva de la reputación no implica necesariamente una adaptación acrítica a aquel, como tampoco caer en un cierto narcisismo institucional. La reputación tiene un *efecto moderador* que ayuda al gobierno universitario a comprender

la identidad a la luz de sus propios principios fundacionales y en relación con las expectativas de los grupos de interés. La reputación es un camino que se abre dentro de la organización para pensar de forma auténtica y verdadera sobre la relación de la organización con sus grupos de interés y el entorno. Una visión reputacional del gobierno concede a la universidad la inteligencia contextual para comprenderse a sí misma desde su propia identidad y entender a la vez los desafíos que el tiempo presente plantea. Una apertura al entorno hasta donde las condiciones lo permiten, el deseo sincero de contribuir al bien común y una actitud de transparencia facilitan que el contexto preste a la institución la legitimidad y posición que necesita para operar con sus públicos.

Siguiendo la distinción de Barnett et al. (2006), la reputación puede tener tres niveles según su grado de consistencia entre los públicos de una institución. Como expresa la Gráfica 1, en un primer nivel, se situaría la reputación como percepción de una realidad institucional por parte de sus grupos de interés. Esta percepción genera como resultado un conocimiento y una imagen sobre la propia institución.

En segundo nivel, está la reputación como juicio colectivo, con un contenido valorativo personal respecto a la identidad y el rendimiento de la institución. Este juicio puede derivar como resultado una estima, satisfacción e incluso legitimidad social (Cristina Del-Castillo-Feito, 2018).

En un tercer nivel, se ubicaría la reputación como actitud de los grupos de interés, bien favorable o desfavorable según se perciba el comportamiento de la institución. Esta reputación actitudinal tiene amplias y profundas consecuencias para la institución. En el caso favorable, podríamos destacar el sentimiento de pertenencia entre sus públicos internos, compra de productos y servicios, la recomendación, la lealtad de sus públicos, su apoyo y, finalmente, el reconocimiento como fuente de autoridad en el entorno (Rindova y Martins, 2012).

La Gráfica 27 expone de forma sintética los elementos que influyen en la configuración de la reputación universitaria, sus principales consecuencias y beneficios, y el tipo de relación con las partes interesadas.

## **7.2 El gobierno de la reputación universitaria**

Este epígrafe aborda hasta qué punto puede considerarse la reputación un principio de gobierno en las instituciones de educación superior. Asimismo, explica el modo de integrar el gobierno de la reputación en la estructura de gobernanza universitaria, y presenta un acercamiento a la evaluación de la reputación universitaria.

### **7.2.1 La reputación como principio de gobierno**

El gobierno universitario se refiere al modo en que las organizaciones académicas están dirigidas y operan internamente. El gobierno explica la jerarquía y la organización en los procesos de toma de decisiones conforme a los fines de la institución; atiende al modo en el que el control colectivo se ejerce para alcanzar los objetivos institucionales; y rige el método por el cual las universidades toman decisiones, distribuyen la autoridad, crean consensos, resuelven conflictos y obtienen legitimidad a través de su misión y objetivos. Por su propia naturaleza,

el gobierno preserva y atiende los bienes intangibles de la organización; la gestión opera sobre los bienes y resultados tangibles.

La reputación es un bien intangible, no físico, vinculado al comportamiento institucional y construido sobre hechos pasados en las creencias de los otros, que da lugar a un bien identificable y tangible en el largo plazo. En caso de una valoración positiva, los resultados tangibles pueden ser actitudes de reconocimiento, admiración, recomendación y adquisición por parte de los grupos de interés. Al estar en posesión de los públicos, la reputación no es un activo de la institución, sino un recurso intangible y estratégico de la organización.

En este sentido, cabe hablar de un gobierno de la reputación universitaria como el modo específico de gobernar los bienes intangibles de una universidad. Se entiende así que la reputación puede ser un principio de gobierno que faculta a los máximos responsables a preservar y atender la integridad de los bienes intangibles de la institución. La reputación actúa como una lente con la que mirar la realidad, entenderla, integrarla y gobernarla, atendiendo a lo que es propio pero, a su vez, en relación de contribución con el entorno y de convivencia con los grupos de interés.

La reputación como principio de gobierno tiene manifestaciones en seis ámbitos de la gobernanza universitaria: a) la identidad y la cultura, b) la marca universitaria, c) el rendimiento universitario; d) un enfoque *multistakeholder*; e) la escucha organizacional; y f) la contribución al entorno. Repararemos en cada uno de ellos sin mucho detalle por cuanto serán abordados en el epígrafe sobre la praxis profesional del responsable de la reputación universitaria. Sí diremos, sin embargo, que estos elementos se encuentran presentes en el marco conceptual de la reputación (ver Gráfica 25).

### **Identidad y cultura**

Los equipos de gobierno deben preservar, cultivar y fortalecer la identidad universitaria. Cada universidad tiene su propia historia y tradición, unos principios fundacionales que la definen, unos valores que la inspiran y un propósito que hace progresar a la comunidad universitaria. Cuando hablamos de gobernar la reputación, no podemos ignorar que una de las dimensiones que hacen única y distinguible a una universidad es su identidad y propósito.

La cuestión reputacional interpela también al gobierno de la cultura universitaria. La identidad se proyecta y se hace vida en la cultura de la institución. La cultura es, por tanto, el modo en que los grupos de interés perciben la identidad. Los equipos rectorales deben tomar en consideración el carácter de la universidad, evaluando el grado de consistencia entre la identidad y la cultura organizacionales. Los dirigentes universitarios deben saber introducir a las organizaciones en procesos de liderazgo donde la cultura actúa de motor de la percepción y la visión, la motivación, la fuerza emocional, el comportamiento, el compromiso y la participación de las partes interesadas.

### **Marca Universitaria**

Reputación, imagen y marca son conceptos estrechamente vinculados. La reputación es la percepción a largo plazo de la imagen de una marca. Parece lógico, por tanto, que el equipo

directivo tenga entre sus prioridades la protección y el cultivo de una marca universitaria, que sea la expresión veraz y fiable de la organización. La marca se comporta como activo intangible que la universidad puede gestionar, mientras que la reputación lo hace como un recurso intangible de la organización, en poder de los públicos.

Los líderes universitarios deben velar por la coherencia entre la identidad, la visión y la estrategia de la organización. La congruencia interna y externa de estas tres realidades será lo que Mary Jo Hatch y Majken Schultz (2008) denominan la “esencia de marca”. Los líderes universitarios deben asegurarse de que el discurso narrativo de la organización sea coherente con la identidad, la visión y la estrategia, y sea percibido de forma congruente por los públicos a los que se dirige. Gestionar la marca es, por tanto, un paso indispensable para gobernar la reputación.

### **Rendimiento universitario**

La reputación tiene su origen en la realidad de la institución y, más concretamente, en el cumplimiento de las expectativas de los públicos sobre su rendimiento. Esto hace que se establezca una relación entre la reputación y el resto de bienes intangibles de una organización a partir de dos ideas que tienen la categoría de principios: la primera, que la reputación refuerza los activos intangibles y, en consecuencia, los revaloriza; y la segunda que, recíprocamente, el fortalecimiento de la identidad, la cultura y la marca y el rendimiento consolidan la reputación de una universidad.

La reputación universitaria es la calidad del rendimiento universitario percibida por sus grupos de interés. La excelencia académica, el rendimiento investigador, la transferencia de conocimiento, la experiencia universitaria durante los años de formación, los productos y servicios orientados al aprendizaje permanente y la innovación constituyen los pilares que asientan la reputación de una universidad. Las expectativas de los grupos de interés se sostienen sobre la promesa de excelencia en múltiples ámbitos del desempeño universitario. La reputación universitaria va a depender de la capacidad de la organización para convertir la expectativa de sus públicos en promesa cumplida o promesa fallida.

### **Enfoque *multistakeholder***

Si la universidad es una organización de *stakeholders*, los dirigentes universitarios deben ejercer el gobierno con una visión *multistakeholder*. Los públicos establecen con la universidad una relación multinivel según sus expectativas, percepciones y actitudes. Los equipos rectorales deben identificar los grupos de interés estratégicos para desarrollar adecuadamente sus objetivos. Los participantes en el panel Delphi sugieren una jerarquía de grupos con prioridad de los grupos internos sobre los externos y aquellos otros considerados más lejanos. Los líderes universitarios deben cuidar la relación con todos ellos porque ejercen una influencia directa sobre la reputación de sus organizaciones.

Un enfoque *multistakeholder* en las decisiones de gobierno implica el reconocimiento de la dimensión relacional de las universidades. Los líderes universitarios deben promover espacios de relación con sus grupos de interés, tanto internos como externos, según su cultura y contexto particulares.



Esta perspectiva introduce a la universidad en una red de relaciones dinámica, simétrica y descentralizada. El dinamismo es lo propio de la interacción entre individuos y sociedades. Las organizaciones prosperan como consecuencia de la relación que establecen con sus grupos de interés. La simetría consiste en cierto grado de equidad en la relación. La universidad y sus grupos de interés se consideran parte de un ecosistema que debe ser gestionado en una relación de reciprocidad, pero no de dominación o desinterés. La descentralización es la característica de una red. La pérdida de centralidad propia de un sistema jerárquico se sustituye, no sin ciertas dosis de incertidumbre, por la confianza en una red de interdependencias. En suma, una universidad bien relacionada con sus grupos de interés y posicionada en un entorno en red contribuye a reforzar su naturaleza relacional, aprende a operar por consentimiento social de sus públicos y, como consecuencia, está en condiciones idóneas para cultivar su reputación.

### **Escucha organizacional**

La escucha es la actitud propia de gobernar una institución que mantiene con el entorno una relación dialógica (Macnamara, 2016). La escucha es, en definitiva, la base necesaria del gobierno, de la prudencia, de la autoconfiguración evolutiva y colectiva de la identidad. Sin escucha no hay relación posible y el gobierno se hace áspero y difícil. Es como gobernar sin adherencia a la realidad, sin datos que orientan, sin una clara percepción de la realidad.

La escucha permite conocer la realidad en todos sus matices e integrarlos en una visión más armónica. Hace posible la adherencia a la realidad y evita el autismo institucional; facilita la participación e integración de los grupos de interés; inspira la acción prudente de gobierno, que permite a la universidad mantener su identidad en el tiempo y adaptarse permanentemente al entorno y sus públicos. Siguiendo una expresión frecuente en esta investigación, la escucha da forma a la comunidad universitaria y, por tanto, conviene tenerla en cuenta en el proceso de toma de decisiones.

La escucha es un acto comunicativo en sí mismo, un elemento sustancial, junto con el habla, de la comunicación. Pero la escucha es más que oír. Como sostiene Jim Macnamara (2022), la escucha organizativa requiere (1) reconocer a los demás que tienen derecho a ser escuchados, lo que exige apertura; (2) otorgar legitimidad de los distintos públicos; (3) prestar atención a lo que dicen los demás (4) interpretar lo que dicen los demás de una forma justa y de buena fe; (5) intentar comprender las perspectivas de los demás; (6) tener en cuenta lo que dicen los demás; y (7) responder de alguna forma adecuada. Estas implicaciones de la escucha originan en la organización un fortalecimiento de las relaciones, la toma de decisiones informadas, un incremento de la confianza y, en definitiva, un crecimiento reputacional (Macnamara, 2022, p. 7).

### **Contribución al entorno**

La Universidad configura un ecosistema en el que la organización está en un entorno que debe cuidar y en relación dinámica con otros organismos sociales con los que establece una relación de reciprocidad. Los dirigentes universitarios deben contribuir con su acción de gobierno a la prosperidad humana de sus grupos de interés y a la sostenibilidad del entorno en el que operan.

Como sugiere Ronald Barnett (2011), tal vez sea la universidad sostenible una nueva utopía a la que aspirar; un proyecto compartido, donde cada uno, centrado en su misión, entiende el presente y contribuye a mejorar el futuro de todos. Los grupos de interés están dispuestos a recompensar su contribución al bien común mediante el reconocimiento de su legitimidad y la concesión de su confianza. Los líderes universitarios deben entender este nuevo paradigma que tiene a la reputación en el vértice del sistema. Las universidades comprometidas en el bien común gozarán de la confianza, la lealtad y reputación de sus grupos de interés.

### 7.2.2 La reputación en la estructura de gobierno

Los líderes universitarios deben reflexionar sobre el encaje organizativo de la reputación en la estructura de gobierno. La diversidad institucional obliga a adoptar una posición de cautela al definir una propuesta común en torno a cómo la reputación debe integrarse en la estructura de gobernanza universitaria. El carácter universal y multidimensional que se desprende de la reputación permite, no obstante, reflexionar sobre las implicaciones prácticas de este concepto para el gobierno de las universidades de orden mundial (*university world-class*).

El marco conceptual contiene una síntesis de la reputación que puede interpelar a cualquier organización universitaria con independencia de la titularidad, cultura organizativa y origen geográfico. La revisión doctrinal y la opinión de los expertos consultados, de amplia procedencia geográfica, así lo sugieren y proporcionan una conceptualización que se adapta a la naturaleza específica de la universidad.

Este epígrafe no recoge un manual técnico sobre el *cómo hacer*, sino una reflexión sobre la naturaleza estratégica de la reputación y sus consecuencias para el gobierno universitario. Se expone, por tanto, lo general y se deja lo particular a la reflexión práctica de cada universidad.

El encaje de la reputación en la estructura de gobierno debe tener en cuenta tres principios: a) la responsabilidad del cultivo y protección de la reputación es competencia del equipo de gobierno universitario; b) el gobierno de la reputación demanda un diseño organizativo transversal y cooperativo entre las distintas áreas de la institución; y c) la reputación ayuda a la institución a introducir procesos de transformación a partir de la escucha al entorno y sus grupos de interés.

En primer lugar, la reputación universitaria es un recurso intangible que debe ser gobernado por el equipo rectoral. El marco conceptual descrito ilumina la dimensión holística, relacional y contributiva de la reputación, que debe ser protegido y cultivado desde la principal instancia del gobierno corporativo. Esta dimensión constituye y cualifica la acción de gobierno universitario, que se destina al cuidado de la identidad institucional, la generación de valor a largo plazo y la relación *multistakeholder*. La reputación no es, por tanto, una dimensión funcional y operativa de la organización.

La reputación debe ser competencia de un ámbito específico del gobierno universitario. Los expertos consultados consideran que la reputación universitaria debe ser competencia del rector o de un vicerrector, pero mantienen abierta la discusión sobre cuál es el ámbito de competencia más adecuado. Deben tenerse en cuenta las particularidades propias

de cada universidad: en algunos casos, podrá ser el presidente o rector junto con su consejo; en otros, un Vicerrectorado o figura similar con competencias de gobierno. Algunos participantes de los *focus groups* atribuyeron al Vicerrectorado de Comunicación condiciones adecuadas para la gestión de esta competencia. Otros, sin embargo, expresaron sus dudas y expusieron alternativas.

La respuesta adecuada a esta cuestión no radica tanto en los ámbitos concretos del poder como en la reflexión práctica del gobierno sobre la reputación universitaria y en la determinación por comprender sus implicaciones en la organización, los grupos de interés y el entorno. En esta Tesis, el investigador aboga, efectivamente, porque sea el Vicerrectorado de Comunicación, cuando lo haya, el órgano competente para guiar la responsabilidad del cuidado de la reputación universitaria. La justificación de esta posición se abordará al concluir la exposición de los principios.

En segundo lugar, el gobierno de la reputación recomienda a la institución un diseño organizativo transversal y cooperativo entre sus distintas áreas de competencia. El carácter multidimensional de la reputación obliga a gobernar con una perspectiva transversal. Las percepciones, siempre fragmentarias, apelan a una realidad institucional única y común que debe ser atendida de una forma holística e integradora. Como apuntó un experto en los *focus groups*, la reputación requiere de estrategias transversales que pongan a trabajar de forma coordinada y cooperativa distintas áreas de la organización al servicio de objetivos y grupos de interés comunes. Las alianzas entre investigación y docencia, transferencia y sostenibilidad, docencia, empleabilidad y alumni, internacionalización y posicionamiento institucional, recursos humanos y asuntos jurídicos son solo algunos ejemplos de trabajo colaborativo.

El tercer lugar, la reputación ayuda a la institución a introducir procesos de transformación a partir de la escucha al entorno y sus grupos de interés. La dimensión relacional de la reputación pone a la organización en condiciones de abrirse a su realidad más inmediata, a conocer las percepciones de sus grupos de interés y a que forman parte de su cadena de valor. Esta integración permite a la universidad emprender procesos de cambio y transformación a partir de la escucha de las percepciones y el entorno. La escucha permite conocer los *puntos ciegos* de la organización, comprobar el efecto en las percepciones de las decisiones que se toman y descubrir nuevas demandas y necesidades de los públicos.

Para establecer el encaje de la reputación, se recomienda considerar estos principios y ver qué área de gobierno está más capacitada para ello. Como indicaron algunos expertos, el Vicerrectorado de Comunicación puede ser el más indicado por la propia naturaleza de su ámbito competencial: relacional, transversal y transformador.

En este sentido, la comunicación puede adoptar un liderazgo institucional que proporcione a la organización un enfoque *multistakeholder*, una capacidad transversal de trabajo colaborativo y una visión transformadora de la cultura corporativa. Desde esta perspectiva, la reputación puede ofrecer una doble contribución: ayudar al gobierno universitario a tomar conciencia de su dimensión comunicativa y, al mismo tiempo, ayudar a la comunicación a interiorizar su dimensión corporativa. La reputación, en efecto, puede contribuir a que la comunicación incorpore a su función técnica y difusora del mensaje, una dimensión

adicional, la estratégica, que impulse la reputación como principio corporativo en el gobierno universitario. De esta forma, es posible y deseable —como explicaron algunos expertos— que el Vicerrectorado de Comunicación asuma el desafío profesional y se convierta en el ámbito corporativo para el cultivo de los bienes intangibles y la protección de la reputación universitaria.

### **7.2.3 La evaluación de la reputación**

La evaluación de la reputación es una tarea necesaria para los dirigentes universitarios. Deben conocer las percepciones de sus grupos de interés para diagnosticar cuál es el grado de aceptación y vinculación de sus diferentes públicos. Este epígrafe explica los criterios para un sistema de evaluación de la reputación. No se aborda el diseño metodológico por sobrepasar el alcance de esta Tesis y porque debe ser cada universidad la que defina su propio diseño según su visión estratégica. Un sistema general de evaluación es, no obstante, un paso necesario para cualquier institución que desee incorporar a su cuadro de mando la visión reputacional de su desempeño.

La evaluación de la reputación es importante por cinco motivos. Primero, permite a la universidad conocer las percepciones de sus grupos de interés. Las percepciones son subjetivas, cambiantes, momentáneas y con un acomodo difícil en indicadores de medición. Disponer de sistemas de diagnóstico y evaluación permite a la universidad comprender una parte de la realidad que, a menudo, se encuentra en la periferia de su gestión y gobierno.

Segundo, conocer las percepciones nos permite integrar a los grupos de interés en la naturaleza relacional de la organización que, como ya hemos visto, dispone de una identidad co-creativa, abierta y dialógica. La integración no es asimilación ni tampoco indiferenciación. Integrar supone asumir la comprensión de la realidad desde perspectivas diferentes, no unívocas, y enriquecer la realidad de la propia institución. En suma, integrar implica diferenciar, asumir y capacitar, es decir, dotar de una mayor capacidad para la observación y el análisis de una realidad compartida.

Tercero, el conocimiento de las percepciones permite a la universidad tomar decisiones (in)formadas por el proceso de escucha a sus grupos de interés. Gobernar desde una identidad co-creativa y abierta a la escucha implica un sentido de auto-dominio sustentado en el conocimiento propio y, al mismo tiempo, en la auto-posesión, en cuanto capacidad de tomar decisiones autónomas, basadas en la reflexión, el diálogo con los públicos y el entorno. La auto-posesión permite tomar decisiones enriquecidas por la escucha. La integración de percepciones no anula la realidad sino que contribuye a un mejor conocimiento institucional y, por ende, al buen gobierno de la institución.

Cuarto, las percepciones ayudan a la universidad a introducir cambios en la mejora del rendimiento institucional. Dirigir con percepciones, correctamente diagnosticadas y evaluadas, es como gobernar con datos: adoptar decisiones de gobierno adheridas a la realidad. Esta visión de gobierno, que introduce la reputación, permite a la universidad corregir errores que afectan a los grupos de interés, introducir mejoras en los productos y servicios, y abre a la universidad a procesos de innovación y cambio surgidos de la incorporación de los grupos de interés.

Uno de los participantes en los *focus groups* explicó cómo la escucha a los antiguos alumnos hizo que su universidad tomara conciencia sobre la importancia de la residencia en el campus universitario para la mejora de la experiencia del estudiante y, posteriormente, la vinculación y compromiso con sus antiguos alumnos. Como consecuencia, la universidad decidió ampliar las plazas disponibles del campus para que un tercio de todos sus estudiantes vivieran la experiencia en el campus. La universidad aprendió que el compromiso de sus antiguos alumnos pasaba por la satisfacción en su época de estudiantes; y se abrió a la innovación gracias al proceso de escucha.

Y quinto, evaluar las percepciones permite saber cómo cambian las percepciones en función de las políticas y decisiones de la universidad. Esta variación es vital para cualquier organización. Identificar factores de correlación y causalidad entre las variables observadas enseña a la universidad a identificar cuáles son las palancas de cambio que permiten mover las percepciones. Estas variables pueden estar dentro de la organización (decisiones, comportamientos y discursos) o fuera de ella: bien a través de sus grupos de interés y por el contexto. Identificar los factores de influencia en las percepciones permite a la universidad fortalecer actitudes, reforzar mensajes, mejorar servicios y orientar relaciones con sus públicos y entornos.

### **Criterios de evaluación**

El diagnóstico y evaluación de las percepciones puede seguir cuatro criterios: a) un sistema con indicadores de percepción sobre aspectos racionales y emocionales de la institución; b) una evaluación con enfoque *multistakeholder*; c) un sistema de medición multidimensional; y d) un uso de métricas estandarizadas, estables y trazables en el tiempo.

En primer lugar, el sistema de evaluación debe tener indicadores de doble naturaleza: objetiva y racional de la institución, y subjetiva y emocional. La combinación de percepciones sobre ambas dimensiones enriquece la comprensión de la institución y ofrece una visión integral y matizada de la interacción con los grupos de interés. Esta doble naturaleza responde tanto al carácter racional como emocional de la reputación.

La dimensión objetiva y racional de la organización viene determinada por las áreas de rendimiento institucional: calidad en docencia, calidad en investigación, transferencia al entorno, unos buenos recursos y sistemas de gestión, una integral experiencia del estudiante, un buen entorno de trabajo para los empleados, empleabilidad para egresados, internacionalización de la comunidad universitaria, gobierno y liderazgo de los equipos directivos, innovación en sus productos y servicios, y la estabilidad económica y financiera.

La dimensión subjetiva y emocional de la organización se refiere a los estados de opinión de los grupos de interés en su relación con la universidad. La universidad debe identificar con cada grupo de interés un indicador de percepción valorativa. Los registros conforman un mapa emocional de percepciones en torno a la institución (estima, satisfacción, confianza, recomendación, sentido de pertenencia...). La evaluación de estas percepciones permite conocer a los líderes universitarios cuál es el grado de apoyo y recomendación para cada público y dimensión de actividad.

En segundo lugar, la evaluación de la reputación debe tener un enfoque *multis-takeholder*. El conjunto de valoraciones de todos los grupos de interés estratégicos de la universidad proporciona un conocimiento sobre su reputación. La Universidad debe conocer cuál es la percepción de sus públicos sobre la dimensión objetiva y subjetiva de la institución. Por ejemplo, los futuros estudiantes manejan unas expectativas formadas por la promesa de marca; los estudiantes reconocen satisfacción o insatisfacción respecto a su experiencia universitaria; los antiguos alumnos ofrecen recomendación, vinculación o compromiso con su *alma mater*; los empleados (profesores, investigadores y personal de administración de servicios) sienten pertenencia y confianza con la institución; las familias de los estudiantes muestran cercanía y seguridad con la universidad; los empleadores tienen seguridad con los egresados de una universidad; los donantes expresan confianza; etc. Cada público puede disponer de una valoración distinta que debe ser tenida en cuenta en el sistema de evaluación.

En tercer lugar, la evaluación de la reputación universitaria debe ser multidimensional. Este criterio se justifica por la propia naturaleza de la reputación. Las dimensiones que comprenden la actividad de la universidad conforman la cartografía de las percepciones de los grupos de interés. La universidad debe conocer cuál es la percepción que se tiene para cada ámbito de su desempeño (docencia, investigación, transferencia, etc...). A modo de ejemplo, la Tabla 47 ofrece una posible orientación sobre las distintas dimensiones y *stakeholders* que deben tenerse en cuenta a la hora de evaluar la reputación universitaria. Así, para los empleados es relevante conocer la experiencia laboral y el sentido de pertenencia; para los futuros estudiantes, conocer la calidad del proceso de admisión y sus expectativas de marca; para los estudiantes de Grado, la calidad de la docencia y la satisfacción; para los alumni, la empleabilidad, la forma-

**Tabla 47**  
**Cuadro de percepciones sobre el rendimiento y los grupos de interés**

	<b>Actuación</b>	<b>Sentimiento de marca</b>
<b>Empleados (PDI / PAS)</b>	Calidad del entorno de trabajo	Sentimiento de pertenencia, recomendación
<b>Futuros estudiantes</b>	Proceso de admisión	Expectativas, admiración
<b>Futuros de grado</b>	Enseñanza de calidad, empleabilidad	Satisfacción, recomendación
<b>Futuros de posgrado</b>	Enseñanza de calidad, empleabilidad, investigación	Satisfacción, recomendación
<b>Alumni</b>	Aprendizaje continuo, empleabilidad, networking	Compromiso, recomendación
<b>Familiares</b>	Servicios de calidad	Confianza
<b>Donantes</b>	Contribución social	Confianza

Fuente: Elaboración propia.

ción continua y la recomendación; para las familias, la calidad de los servicios y la confianza; para los donantes, la contribución social de la universidad y su confianza en la institución.

En cuarto y último lugar, la evaluación de la reputación debe soportarse sobre métricas estandarizadas, estables y trazables en el tiempo. La práctica profesional debe incorporar mediciones a través de distintos sistemas de investigación cuantitativa (encuestas) y cualitativa (*focus groups* y encuestas en profundidad). Estos sistemas deben gestionar indicadores, estables en el tiempo y que permitan trazar y evaluar los comportamientos de los principales públicos. Los indicadores ayudan a confeccionar cuadros de mando que orienten a los equipos directivos a conocer la realidad percibida y tomar decisiones. En definitiva, la metodología debe estar orientada a proporcionar conocimiento de las percepciones y a convertirse en una ayuda real para el gobierno de las instituciones.

### 7.3 Propuesta de modelo para la práctica profesional

Nos adentramos ahora en la descripción analítica del quehacer profesional de la reputación universitaria. En próximas páginas nos proponemos cualificar el *modus operandi* de los responsables de la reputación desde una posición de partida que respete la conceptualización, si bien reciente, amplia de la reputación corporativa y la opinión de los expertos consultados en la investigación cualitativa.

Este apartado nos conduce a la justificación última de la Tesis doctoral: razonar los fundamentos de una praxis profesional que permita su cualificación en el ámbito directivo de las universidades. Sabemos que actualmente esta no es una posición dominante en la Educación Superior. Sin embargo, la consolidación de la reputación en el ámbito corporativo y su relevancia en el universitario aconsejan una reflexión amplia sobre su rol en la gestión profesional de las universidades.

A lo largo de la Tesis se ha hecho constar las dificultades de la expresión “gestión de la reputación”. Como se ha indicado ya, parece poco justificado hablar con rigor de una gestión fuera de los marcos de control de la institución. Lo que este apartado se propone es, finalmente, dibujar el territorio propio de la gestión para aquellos responsables de la reputación universitaria, que se limita al ámbito de las *actitudes* de la organización como fuente de la que emanan las percepciones de los grupos de interés. El marco de la práctica profesional, la pirámide de competencias y la agenda de actividades constituyen, por tanto, el centro de la propuesta de modelo para el quehacer profesional de la reputación universitaria.

El epígrafe se fundamenta sobre tres fuentes de conocimiento: la conceptualización teórica de la reputación, expuesta en la primera parte de la Tesis; los hallazgos de la investigación cualitativa, descritos en la segunda parte; y la reflexión personal sustentada en más de veinte años de experiencia profesional en el ámbito de la comunicación corporativa y la reputación de las instituciones de educación superior.

Tres pilares sostienen la cualificación de la praxis profesional: a) un marco teórico para el ejercicio profesional de la reputación universitaria; b) un análisis de las capacidades profesionales que el directivo de la reputación debe aportar a la organización; y c), por último, una propuesta de actividades que defina el ámbito propio de una profesión orientada a la reputación universitaria.

En primer lugar, la racionalización de la práctica profesional se sustenta en un marco que responde a la pregunta del *qué* o cuál es el objeto específico de la práctica profesional de la reputación universitaria. En segundo término, la racionalización de la práctica sella su fundamento en la cualificación profesional. Nos preguntaremos por el *quién* de la reputación universitaria, en un intento por describir los atributos o capacidades específicas que debe atesorar el profesional en el sector universitario y contribuir a su mejora constante. Las capacidades se ilustran en una pirámide competencial, alineada con el modelo de la práctica profesional y, a su vez, con el marco conceptual de la reputación universitaria. En tercer lugar, se describe la agenda de actividades que concentra la casi totalidad del sentido y razón de ser de la profesión. La propuesta responde a la pregunta del *cómo* los profesionales pueden desarrollar un quehacer profesional, asentado en el corpus doctrinal de la reputación corporativa e integrado, al mismo tiempo, en la dinámica propia de una universidad.

### 7.3.1 La praxis de la reputación universitaria

La racionalización del modelo profesional se sustenta en un marco que responde a la pregunta del *qué* o cuál es el objeto específico de la práctica profesional de la reputación universitaria, tal y como se expresa en la Gráfica 28. Como la praxis profesional emana del marco conceptual de la reputación, se ha optado por mencionar los elementos del marco, sin apenas explicación, por considerar que han quedado suficientemente explicados en capítulos precedentes.

El marco es una composición de cuatro elementos. La identidad es el principal que da sentido al conjunto. El segundo es la propia institución cohesionada por sus bienes tangibles e intangibles. El tercero lo conforman las partes interesadas. Y el cuarto elemento es el contexto. En este modelo, el profesional de la reputación debe aportar a la organización un tipo de inteligencia distinta para cada elemento que podría denominarse aspiracional (identidad), organizacional (institución), relacional (partes interesadas) y social (entorno).

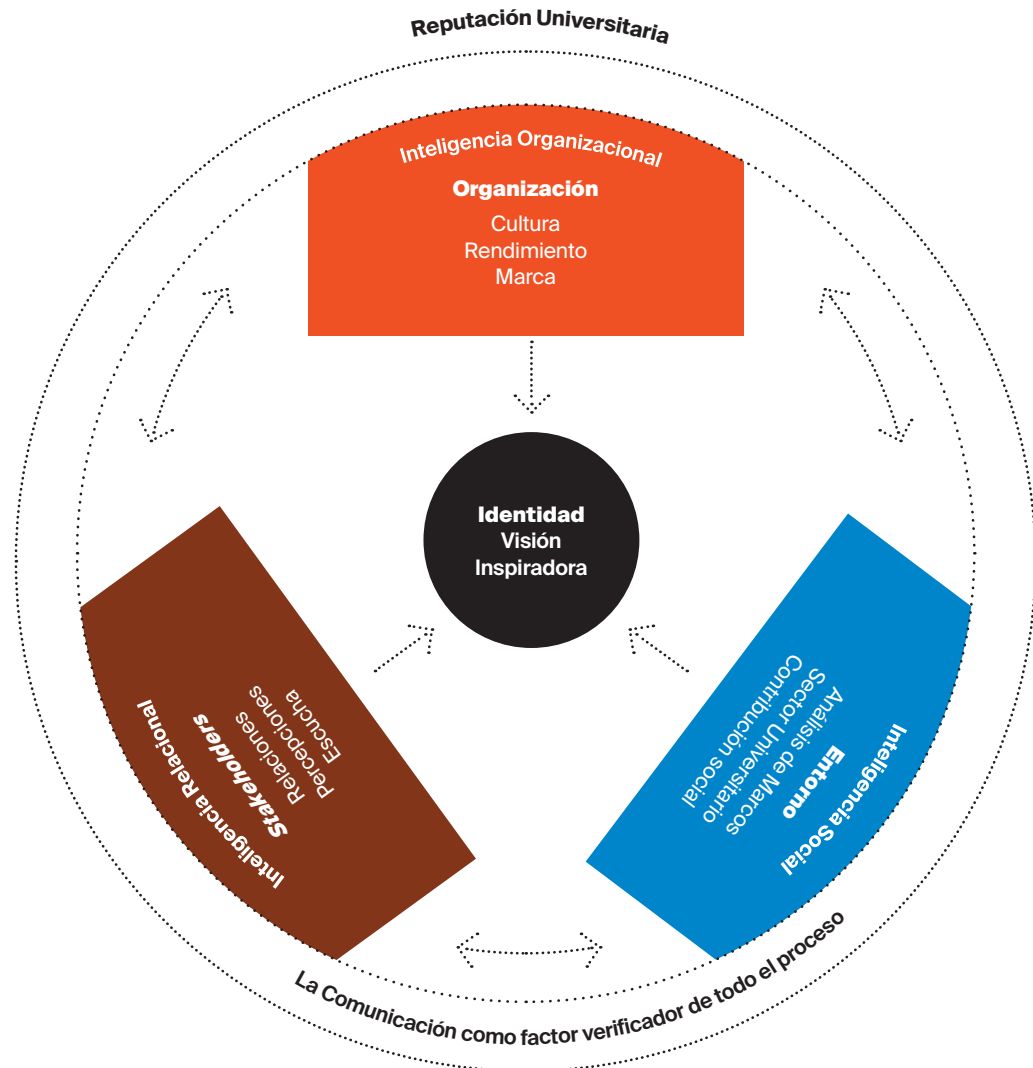
El modelo concede a la comunicación un papel fundamental en la práctica profesional de la reputación universitaria. La comunicación se ejerce, por tanto, como un factor de verificación de todo el proceso definido por el marco. Desde la perspectiva del modelo, la comunicación no es una dimensión funcional más de la universidad, orientada a la difusión de su actividad, sino el elemento que *constituye* a la universidad. La dimensión comunicativa no debe reducirse a un departamento de comunicación, sino que esta debe ser un elemento constitutivo de toda la organización y, especialmente, de su gobierno.

La comunicación actúa como elemento constitutivo de la dimensión relacional de la universidad en tres niveles: a) permite la integración entre la identidad y el resto de dimensiones de la organización (cultura, visión estratégica...), b) ayuda a construir una marca congruente hacia dentro (sentido de pertenencia) y hacia afuera (diferenciación); y c) construye una imagen en los públicos que pueda generar una buena reputación de forma sostenida a largo plazo. El modelo ayuda también a clarificar la relación conceptual, largamente discutida, entre la identidad, la imagen y la reputación. El directivo de la reputación debe trabajar (y reportar) para el equipo de gobierno universitario en aquellas acciones vinculadas a los cuatro elementos del marco teórico de la práctica profesional.



Gráfica 28

Marco de la práctica profesional de la reputación universitaria



Fuente: Elaboración propia.

### 7.3.2 Capacidades y funciones directivas

La racionalización de la práctica sella su fundamento en la cualificación profesional. En este epígrafe nos preguntaremos por el *quién* de la reputación universitaria, en un intento por describir las capacidades que debe atesorar el profesional en el sector universitario y contribuir a su mejora constante. Las capacidades se ilustran en una pirámide competencial, alineada con el marco de la práctica profesional y, a su vez, con el marco conceptual de la reputación universitaria (ver Gráfica 29). Cada capacidad se complementa con una

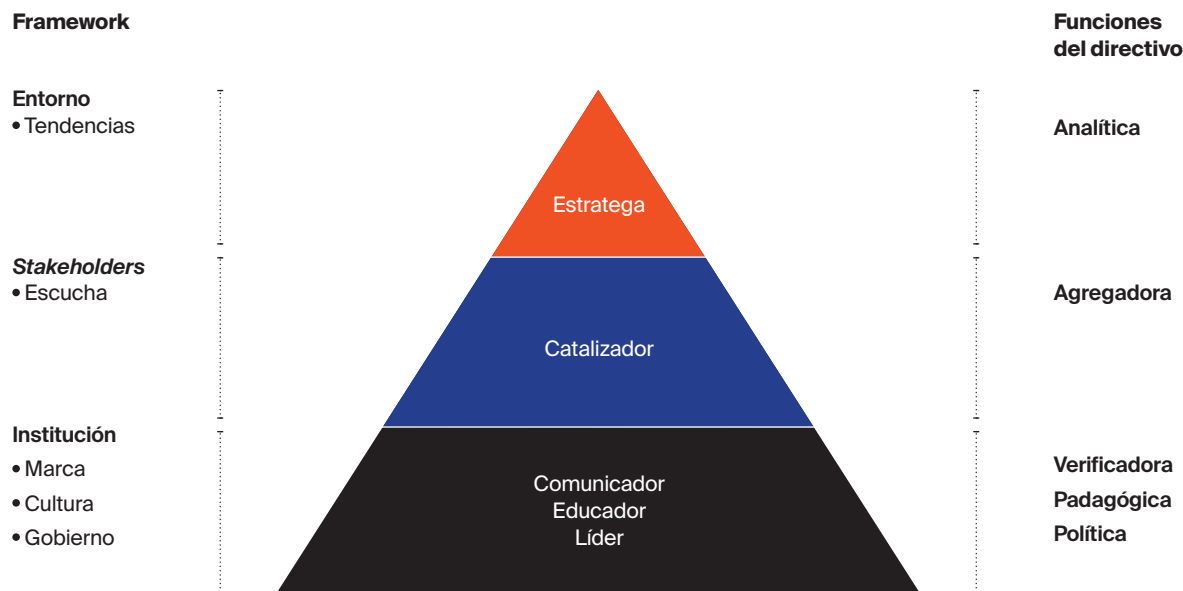
función o rol que le es propia y que asegura su adecuada implementación en el sistema organizativo.

Para analizar las capacidades directivas, nos inspiraremos en las funciones del directivo de la comunicación descritas por Anne Gregory y Paul Willis (2013) en su libro *Strategic Public Relations Leadership*. La decisión se justifica por considerar que el directivo de la comunicación es el profesional más idóneo para proyectar una visión holística que tenga en cuenta todos los niveles de la organización.

Estas capacidades están orientadas a cualificar la responsabilidad de la dirección corporativa y estratégica de las universidades. Las personas que tienen encomendada la protección y el cultivo de la reputación deben estar integradas en los sistemas de alta dirección universitaria. Cada universidad deberá precisar el cargo concreto y su posición dentro de su organigrama en función de la estrategia; pero se sugiere asignar a la reputación un puesto relevante en el gobierno universitario, como así certificaron los expertos consultados en la investigación cualitativa.

La principal responsabilidad del directivo de la reputación universitaria es preservar y cultivar la integridad de valor de toda la institución en su conjunto, en relación con sus grupos de interés y su entorno. El marco conceptual de la reputación universitaria y el modelo

**Gráfica 29**  
**Pirámide de capacidades directivas para la reputación universitaria**



Fuente: Elaboración propia.

de su práctica profesional constituyen la fuente primaria desde donde emergen las capacidades profesionales del directivo de la reputación. De esta manera, la institución, los grupos de interés y el contexto serán los ámbitos que delimiten los distintos roles que el directivo deberá desempeñar en el seno de la entidad.

Para una mejor comprensión se ha dibujado una pirámide de capacidades del directivo de la reputación con tres áreas identificadas: la institución, los grupos de interés y el entorno. La ubicación de las capacidades en la pirámide responde a un criterio de fundamentación: en la zona basal, se sitúa la institución como ámbito nuclear de la reputación; en la zona intermedia, los grupos de interés que representan la cadena de valor de la organización; y en la zona superior, el entorno que confiere integración y legitimidad a la institución. Seguiremos este mismo orden a la hora de explicar cada una de las capacidades.

### **Líder**

Los responsables del cuidado de la reputación deben ocupar una posición de liderazgo estratégico en sus organizaciones. Este directivo está en condiciones de comprender las necesidades de los grupos de interés, conocer el modelo universitario de su organización y sus indicadores clave de rendimiento, dominar el entorno operativo y contar con la confianza suficiente para cuestionar a los dirigentes universitarios cuando algo no responde a las expectativas de gestión.

El directivo de la reputación es un líder capaz de mirar a la organización en su conjunto y ayudar a tomar decisiones en beneficio de todos. Desempeña una función política en el seno del gobierno universitario. El cargo directivo que asume este rol puede ser distinto según la particularidad concreta de que se trate: puede ser el propio rector o presidente, un vicerrector o bien un directivo especializado en la disciplina y colaborador estrecho del equipo de gobierno.

El líder es un asesor estratégico que ayuda a decidir tomando en consideración no sólo los procesos operativos y económicos, sino también las expectativas de los grupos de interés y el modo en que los comportamientos de la institución van a ser percibidos por las distintas audiencias y el entorno. Debe estar al servicio de toda la institución y trabajar con el único afán de preservar la integridad de valor de toda la organización en su conjunto.

### **Educador**

El carácter holístico de la reputación demanda un cambio de mentalidad en la gestión relacional de la institución universitaria. La gestión de la relación no debe recaer exclusivamente en manos de un solo departamento, sino que debe considerarse una competencia directiva general. Como se ha indicado, la comunicación define, constituye y capacita a las organizaciones. Su competencia, por tanto, no se reduce únicamente a los responsables de la comunicación, ni tan siquiera a algunos directivos, sino al proceso de la comunicación interna. Este enfoque requiere que los directivos reflexionen sobre las dimensiones comunicativas de su actividad y sobre el impacto que tienen sus decisiones de gobierno en los grupos de interés. En este contexto, influir y dar forma a la capacidad comunicativa se convierte en una faceta clave del liderazgo. Ahora bien, ¿qué consecuencias tiene esto en la práctica?

El directivo de la reputación universitaria debe desempeñar una labor esencial: promover la cultura y los valores de la organización entre sus públicos internos. El objetivo es capacitar a todos los miembros para que sean coherentes entre lo que la organización está llamada a ser y la manifestación actual de su identidad en sus comportamientos y mensajes corporativos. Los directivos de la reputación deben conocer la identidad universitaria y ser los guardianes de aquellos rasgos que definen con propiedad a la institución. El interés por la historia, sus símbolos y ritos, la tradición de su cultura, los valores y sus sistemas comunitarios son un modo concreto de escalar la identidad a todo el conjunto.

El directivo de la reputación es un educador que desempeña una función pedagógica. Todos los niveles internos deben verse beneficiados por esta labor, no sólo los directivos y cuadros intermedios, también los académicos, investigadores, personal de administración y servicios y el conjunto de los estudiantes. Esta tarea es especialmente relevante entre la comunidad docente, máxima generadora de reputación académica, y cuya procedencia e identificación con la institución no es siempre homogénea. La tarea educadora tiene un efecto cohesionador en todos los ámbitos: equipos de gobierno, centros académicos, departamentos y servicios. Ser un factor de unidad en instituciones con amplios grados de desacoplamiento organizativo es especialmente significativo.

Podemos decir que la capacidad de educador va más allá del desarrollo de habilidades. Se encarga de ayudar a cultivar y expandir una cultura corporativa para todos los públicos internos que respalde los valores y el propósito; enriquecer la toma de decisiones del equipo rectoral destacando la importancia de los intangibles como la reputación y el capital relacional; fomentar mejores interacciones con individuos, grupos y redes importantes para la universidad; y gestionar actividades de comunicación efectiva en cada área.

Esta capacidad está orientada a vivificar la cultura corporativa y jugar un papel esencial en su desarrollo, implementación y activación. Como impulsor de la cultura corporativa, busca proporcionar el marco general que guía la comunicación y los comportamientos de la organización. La responsabilidad del educador nos conduce a la capacidad comunicativa del directivo de la reputación universitaria.

Como veremos más adelante, el educador debe ayudar a reflexionar sobre los riesgos reputacionales a los que está sometida la institución. Educar implica “subir al barco de la reputación” a todos los integrantes de la comunidad universitaria, que reman a favor y en algunos casos en contra.

### **Comunicador**

Siguiendo la línea ascendente que dibuja la pirámide de las capacidades, nos encontramos con el comunicador. Esta capacidad tiene una dimensión operativa orientada a construir la marca y diseñar el relato corporativo de una forma estratégica, dirigido a todos los grupos de interés y con todas las especialidades propias de la comunicación corporativa.

El responsable de la reputación universitaria no tiene por qué ser el director de comunicación pero debe tener probadas capacidades para entender y ejercer la gestión comunicativa. La dimensión relacional de la organización aconseja que el responsable de la reputación

ción tenga un *expertise* profesional en el ámbito de la comunicación corporativa que le conceda autoridad entre los directivos y la confianza entre los demás miembros de la organización.

La competencia técnica del comunicador es funcional pero no por ello resta valor, sino más bien complementa y perfecciona al resto de competencias de liderazgo estratégico del directivo de la reputación. Ejercer como técnico es una parte esencial del liderazgo del directivo. Todos los ámbitos profesionales se basan en habilidades prácticas. También los responsables de la reputación tienen un soporte técnico que los capacita para ejercer su desarrollo profesional.

Como cualquier profesional en el seno de una organización, las disciplinas demandan competencia profesional y pericia operativa. La experiencia es la base del conocimiento técnico de cualquier profesión. El responsable de la reputación debe manejar también los procesos internos de su desarrollo profesional: la planificación estratégica, la definición de objetivos, los procesos, los contenidos, las herramientas y los métodos de medición, seguimiento y evaluación, como veremos en el siguiente epígrafe.

El comunicador tiene una función verificadora de todo el proceso de la reputación universitaria. Su capacidad técnica debe asegurar que las comunicaciones y relaciones de la organización crean una marca distinta, visible, consistente, auténtica y transparente, siguiendo los criterios de Van Riel y Fombrun (2004, pp. 85-101).

Si al inicio del epígrafe se definió la principal responsabilidad del directivo de la reputación como el cuidado de la integridad de valor de toda la organización en su conjunto, el comunicador inspira al profesional a velar por la integridad de los mensajes de la organización, tanto aquellos que se emiten desde un relato corporativo en sus diferentes géneros y canales, como aquellos otros mensajes que conforman los discursos, formales e informales, de la institución.

El director de la reputación universitaria debe trabajar en estrecha cooperación con las áreas de especialización de la comunicación corporativa: la relación con los medios de comunicación, la comunicación interna, la comunicación digital y las redes sociales, la gestión de los asuntos públicos y la comunicación de crisis (Cornelissen, 2011). El conocimiento técnico comunicativo facilita que ambos perfiles profesionales puedan trabajar juntos y de forma complementaria.

Al mismo tiempo, debe también interpretar los valores simbólicos y emocionales de la marca y asegurar su transmisión de la forma correcta. El conocimiento de la dimensión intangible de la organización (identidad, cultura y valores) le sitúa en una cómoda posición para verificar la percepción de los rasgos identificadores de la marca entre los distintos grupos de interés y proponer los cambios necesarios para cualificar esa percepción.

Como dijo un experto en los *focus groups*, cuando la marca se observa desde la óptica de la comunicación corporativa, la cooperación profesional entre la reputación y la comunicación ofrece un potencial mayor. A su juicio, esta decisión se justifica porque el marketing orienta la identificación de unos objetivos y públicos concretos, y dificulta una comprensión holística y global de la reputación.

Hasta aquí hemos visto tres capacidades (líder, educador y comunicador) vinculados a la dimensión organizativa del modelo de la reputación universitaria. A continuación,

describiremos dos nuevos atributos: la capacidad catalizadora de la dimensión relacional en los grupos de interés y la capacidad estratega de la dimensión social del entorno.

### **Catalizador**

El directivo de la reputación está llamado a mejorar la “realidad institucional” para cambiar las percepciones y actitudes de los grupos de interés. Para ello debe tener en cuenta los sistemas, procesos y estructuras de la organización, y hacer que expresen todo los valores y relaciones que son cruciales para el éxito de la entidad. Como explican Gregory y Willis (2019, p. 242), al examinar los puntos de contacto de una organización con sus grupos de interés, no se centran exclusivamente en aquellos grupos que les incumben profesionalmente, lo que implica a veces operar en el territorio de otros líderes y señalar qué sistemas y procesos no cumplen con los valores y las expectativas de la organización. El catalizador actúa como el guardián general y el cuidador de la cadena de valor que conforman los grupos de interés. Esta capacidad puede otorgar poder e influencia interna a este tipo de profesionales y aprovecharse para reforzar la autoridad del liderazgo personal más allá de la competencia técnica.

El catalizador posee una visión global que vela por la calidad de las relaciones de todos los grupos de interés. Tiene, por tanto, una función agregadora: sabe identificar las relaciones que tienen valor para la organización, conoce las percepciones de los distintos públicos tanto respecto al rendimiento de la organización como a los sentimientos de marca que esta despierta en ellos; y finalmente, ostenta la capacidad para agregar esas percepciones al proceso de toma de decisiones del máximo nivel directivo de la organización. El catalizador es más que un gestor de *stakeholders*: le corresponde identificar los problemas que afectan al rendimiento de la organización desde la perspectiva de la gestión del capital relacional y comunicativo, y es capaz de ofrecer soluciones adecuadas.

Como en un proceso químico, el catalizador estimula el desarrollo de un proceso, incrementa la velocidad de reacción y produce un cambio en el sistema. El directivo de la reputación debe tener la autoridad y la confianza de la organización para introducir los cambios necesarios para alinear la organización con la cadena de valor de los grupos de interés.

El catalizador proyecta la dimensión relacional de la organización y ofrece al gobierno universitario indicadores intangibles de confianza en cuadros de mando operativos. Estos cuadros representan la materialidad de las percepciones con métricas estándares, indicadores precisos y trazables en el tiempo. Deben aportar información sobre las expectativas de los futuros estudiantes y sus familias, los niveles de valoración de los estudiantes de grado y posgrado con la calidad docente, la recomendación de los antiguos alumnos, el sentimiento de pertenencia de los profesores e investigadores, la satisfacción de los financiadores de la investigación y los empleadores, la confianza de los donantes, etc.

El conocimiento de las percepciones y actitudes de los grupos de interés, así como su monitorización y evaluación en el tiempo, pone a los directivos de la reputación ante la oportunidad de iniciar debates sobre cómo la universidad soluciona problemas, cumple expectativas, ofrece nuevos servicios e introduce innovaciones en su desempeño. Esta visión del

conjunto y *desde fuera* sobre los activos fundamentales de la universidad los coloca en una posición diferente dentro de la organización interna. Son capaces de gestionar y diseñar planes de acción para mejorar la reputación de sus universidades y evitar posibles crisis reputacionales.

Cuando no se gestionan bien los riesgos de la reputación, la amenaza de fracaso es tan grave como las consecuencias financieras inmediatas. A la luz de este tipo de situaciones, el catalizador organizacional exige a los líderes que reflexionen seriamente y de manera recurrente sobre el propósito, los valores, los comportamientos, las decisiones y los mensajes de la universidad.

### **Estratega**

Los entornos universitarios son ámbitos cambiantes, globales, altamente competitivos y con una intensa interacción entre distintas comunidades. En ese contexto, la reputación universitaria se percibe como un bien intangible difícil de asegurar. Se necesita que los directivos de la reputación entiendan el poder del entorno para actuar sobre la propia organización e influir en las percepciones de los grupos de interés. El estratega define y capacita para el liderazgo en el entorno. El responsable debe desplegar una visión estratégica para interpretar y analizar los marcos formales e informales que definen las relaciones entre la universidad y el resto de instituciones, organizaciones y grupos del entorno.

Como se vio en el capítulo 2, el entorno del sector universitario se define por numerosos marcos jurídicos, políticos, económicos, sociales, culturales e ideológicos. Es preciso analizar todos ellos y ver cómo confluyen en los grupos de interés e influyen en la organización. El estratega demanda una función analítica para saber abstraer y sintetizar los factores del entorno decisivos que determinan el desempeño institucional.

Algunos de estos factores pueden ser un nuevo marco jurídico-político -como sucedió con el Plan Bolonia-, una transformación de los sistemas de dependencia y relación con el Estado (como el *New Public Management* estudiado en el capítulo 2), el proceso de masificación social de la educación terciaria, la internacionalización de los sistemas universitarios, las demandas de nuevos movimientos sociales o corrientes de pensamiento de tensión ideológica.

Estos movimientos configuran los marcos de relación y modifican los sistemas existentes. Por su relación con las expectativas y las promesas de la marca, los directivos de la reputación deben desempeñar una capacidad estratégica que sepa interpretar el signo de los tiempos, identificar los cambios y navegar con rumbo por las aguas del contexto.

Esta capacidad del directivo de la reputación ayuda a fijar el posicionamiento institucional en el entorno. Promueve en la organización alianzas productivas y relaciones de valor en redes internacionales y con distintos sectores (universitario, económico, industrial, sanitario, social, cultural y de opinión pública). La visión global de la organización le facilita establecer vínculos sólidos y creíbles que contribuyan a toda la cadena de valor.

Esta capacidad facilita aprovechar un elemento emergente del entorno universitario, como son los rankings, para la mejora del rendimiento institucional. Se sugiere evitar posicionarse en debates sobre metodologías y adoptar una posición de partida que acepte las

clasificaciones y las aproveche para la mejora del rendimiento académico e investigador. Puede asumir los indicadores como propios, aceptar la lectura comparativa en el sector e introducir en la organización aquellas decisiones que contribuyan a una mejora de la calidad y un mejor posicionamiento en las escalas.

El liderazgo contextual del directivo de la reputación aporta a la universidad inteligencia social para identificar nuevas oportunidades y desafíos. Por ejemplo, puede ayudar a reconocer sectores sociales no atendidos por la actividad universitaria, trabajar con colectivos vulnerables dentro y fuera de la comunidad universitaria, avanzar en retos sociales y educativos que contribuyan al bien común de la sociedad.

El directivo de la reputación está en una posición idónea para aportar a la organización una inteligencia social que contribuya al liderazgo institucional. Debe ser capaz de cifrar el impacto de su contribución al entorno y el índice de percepción entre sus públicos. Como avalan los estudios anuales del Barómetro de Confianza de Edelman, pasar de la “licencia para operar” a una “licencia para liderar” requiere llevar a cabo un liderazgo basado en principios y no centrarse sólo en el rendimiento basado en reglas (Edelman Trust, 2019).

Una prueba adicional será saber cómo perciben los ciudadanos la apertura y enfoque de la organización, que se ejemplifica en esta pregunta: ¿opera la universidad con predisposición a asociarse y está a favor de la reciprocidad para garantizar el bienestar de toda la cadena de valor, o actúa únicamente en beneficio propio? En la respuesta a esta pregunta está en juego la legitimidad para actuar en el contexto, la confianza en los grupos de interés y, en definitiva, la autoridad que la sociedad concede a las organizaciones que cumplen sus promesas y colman sus expectativas.

A continuación, profundizaremos en algunos de los aspectos más problemáticos para la consolidación de estas capacidades: el establecimiento de actividades concretas, la identificación de objetivos e indicadores eficaces y la implementación de sistemas de evaluación. La experiencia demuestra que en muchas universidades y organizaciones todavía no se conocen principios y metodologías, y no se cuenta con indicadores sólidos y reconocidos. Sin embargo, los directivos de la reputación deben ser conscientes del riesgo para su credibilidad en caso de no demostrar el significado de su trabajo para la consecución de los objetivos corporativos.

### **7.3.3 Marco de materialidad: actividades, indicadores y resultados**

El responsable de la reputación universitaria debe conocer y manejar los procesos y tareas de su disciplina profesional: la planificación estratégica, la definición de objetivos, los procesos, los contenidos, las herramientas y los métodos de medición, seguimiento y evaluación. En las siguientes páginas se describirá el marco de competencias propias de un área de reputación universitaria. No todas las actividades aquí planteadas deben estar bajo la responsabilidad de un mismo directivo. Puede suceder que el diseño organizativo de una universidad aconseje que las actividades sean realizadas por otras áreas. Sin embargo, es conveniente seguir una misma estrategia y que todas las acciones se realicen bajo la perspectiva reputacional que el marco proyecta.



La Tabla 48 recoge el marco de competencias con ocho actividades, ordenadas según la lógica del modelo conceptual de la reputación, las capacidades y las funciones del directivo de la reputación universitaria. Las acciones propuestas tienen su justificación en la experiencia profesional propia, la opinión de los expertos consultados en la investigación cualitativa (parte II) y, en distinto grado, en la revisión doctrinal de la reputación universitaria (parte I).

**Tabla 48**  
**Marco de Competencias del directivo de la reputación universitaria**

Áreas	Capacidades	Funciones	Actividades
Institución	Líder	Política	Asesoramiento
	Educador	Pedagógica	Cultivar la identidad y cultura corporativas Auditoría de riesgos reputacionales
	Comunicador	Verificadora	Gestión de la marca Gestión estratégica de rankings
Stakeholders	Catalizador	Agregadora	Escucha organizacional (todos los <i>stakeholders</i> ) Rendición de cuentas
Entorno	Estratega	Analítica	Monitorización de entornos

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explica cada una de las actividades con el máximo detalle posible. Se identifica para cada una de ellas la dimensión del modelo, la capacidad y la función del directivo, así como los recursos (*inputs*), los indicadores (*outputs*) y los resultados (*outcomes*) esperados. Para una mejor comprensión de las actividades, se seguirá el siguiente orden: primero se explican las actividades vinculadas a los *stakeholders*, después las orientadas al entorno y, por último, las actividades relacionadas con la institución. Se ha procurado que todo el marco de materialidad guarde coherencia interna con el modelo de la reputación universitaria y que, en definitiva, sea una hoja de ruta adecuada para el cultivo de la reputación a largo plazo.

La Tabla 49 refleja de modo sintético el marco lógico de materialidad de la reputación universitaria, con la información de las ocho actividades, sus indicadores y sus resultados esperados.

#### **Escucha organizacional (dimensión *Stakeholders*)**

Los directivos de la reputación deben guiar e impulsar la escucha organizacional. Deben ayudar a la universidad a emprender, a través de la escucha, un proceso de aprendizaje de las percepciones de los *stakeholders* y las características del entorno, con el fin de gobernar con datos y tomar decisiones informadas. Algunos autores como Macnamara (2016) han definido este

proceso de aprendizaje como una “arquitectura de la escucha”, que tiene una racionalidad propia, con su metodología, fases y contenidos específicos.

El directivo de la reputación debe estar capacitado para hacer ver al gobierno universitario de la necesidad de preservar y cultivar la dimensión relacional de la organización. La escucha será uno de los modos, no el único, por el cual la universidad establece una relación bidireccional con sus públicos estratégicos. La escucha podría ejercerse en tres ámbitos de re-

**Tabla 49**  
**Marco lógico de materialidad de la reputación universitaria**

<b>Actividades (Recursos e inputs)</b>	<b>Indicadores - Outputs</b>	<b>Resultados - Outcomes</b>
1. Asesoramiento	Informes de asesoramiento.	Decisiones que mejoran el posicionamiento institucional.
2. Cultivar la identidad	Planes de formación y acción.	Coherencia entre la identidad universitaria y los valores de los públicos internos.
3. Identificación de riesgos reputacionales	Matriz de riesgos (planes de acción y protocolos de comunicación).	Cultura de la prevención del riesgo reputacional en todos los niveles de la organización.
4. Gestión comunicativa de la marca	Relato corporativo de marca.	Integración entre las promesas de marca y las percepciones de los públicos.
5. Gestión estratégica de rankings	Modelo de gestión integral.	Mejora del rendimiento institucional (académico, investigador y de transferencia) y su reflejo en las clasificaciones.
6. Escucha organizacional	Mapa de percepciones (cuadro de mando de intangibles).	Integración de la escucha en la toma de decisiones.
7. Rendición de cuentas	Memorias de transparencia.	Concesión de licencia social para operar en el entorno (legitimidad).
8. Monitorización de entornos	Informes de tendencias.	Aplicación de inteligencia contextual en la toma de decisiones.

- Institución
- Stakeholders
- Entorno

Fuente: Elaboración propia.

lación: a) conocer cómo es la experiencia de los grupos de interés en torno a la universidad; b) valorar las percepciones sobre el rendimiento y los sentimientos de marca de la universidad; y c) evaluar las actitudes de los públicos hacia la universidad.

La relación entre la universidad y los públicos se sustancia en experiencias concretas. Cada grupo de interés tiene unas expectativas y unas experiencias diferentes, que fundamentan sus percepciones. Es preciso que la organización conozca muy bien cuáles son las expectativas y si estas son acordes con la experiencia vivida. Las percepciones pueden ser de dos tipos: sobre el rendimiento universitario tangible (calidad del profesorado, la organización de la docencia, la experiencia universitaria, los servicios disponibles, la calidad de las instalaciones...) y sobre los sentimientos de marca que la universidad despierta entre los públicos (atracción, estima, satisfacción, confianza, sentido de pertenencia...). Por último, la escucha debe proporcionar información sobre las actitudes de los públicos respecto a la universidad, es decir, sobre aquellos comportamientos que suscitan las percepciones y los sentimientos de marca. Estas actitudes pueden ser de apoyo, recomendación, repetición de la experiencia, sentido de pertenencia, etc.

La escucha en la universidad puede ejercerse de diferentes formas. Algunas son muy habituales en la comunidad universitaria como las conversaciones y reuniones en foros académicos, el asesoramiento de los estudiantes, las asociaciones de antiguos alumnos y los eventos con colegios y familias. Se sugiere complementar estos canales con técnicas más sistemáticas. Una de las formas de articular un proceso de escucha, con métricas estables, duraderas y trazables en el tiempo son los métodos de investigación cualitativa (entrevistas en profundidad, *focus groups*...) o cuantitativa (encuestas). La combinación de ambos métodos de investigación será el modo más adecuado y completo de llevar a cabo una escucha integral en la organización.

El directivo de reputación debe convertir las percepciones extraídas de la escucha en indicadores de valor. Estos marcadores deben configurar un cuadro de mando que ayude al gobierno universitario a conocer las percepciones y comprobar si sus decisiones de gobierno están influyendo en las percepciones de los grupos de interés. El cuadro de mando ofrecerá información relevante sobre el cambio de las percepciones, las variaciones en el tiempo, las diferencias entre públicos y entre distintas dimensiones de la organización.

La credibilidad del proceso de escucha se fundamenta en que la dimensión relacional sea un ejercicio operativo en la organización. Los públicos deben comprobar por la vía de los hechos que la escucha es un auténtico proceso de aprendizaje y no una mera relación sin consecuencias. Las percepciones sobre las experiencias deben suscitar en la organización distintas propuestas de cambio y mejora. Estas iniciativas pueden ser de muy distinto signo: corrección de errores funcionales, mejora de productos, oferta de nuevos servicios e incluso la incorporación de sistemas de innovación en la organización. En este sentido, la escucha a los grupos de interés se convierte en fuente de innovación para la propia organización, lo que contribuye a fortalecer la integración de la comunidad universitaria.

Por último, la organización debe comunicar a los públicos los hallazgos de la escucha y los resultados operativos del proceso de aprendizaje. La comunicación de las propuestas

y decisiones adoptadas es el momento culminante de la verificación del proceso de aprendizaje. El *feed-back* confirma la validez del proceso y refuerza el sentimiento de pertenencia de los grupos de interés.

Se propone como indicador de esta actividad un mapa de percepciones de las partes interesadas, con el resultado esperado de integrar el hábito de la escucha en la cultura de la organización, en todos sus niveles, y no como algo específico de un departamento. Este proceso abierto de escucha permite adoptar la reputación como un principio de gobierno que oriente a las universidades a tomar decisiones adheridas a la realidad, integrando a la comunidad universitaria y teniendo en cuenta las percepciones de los principales públicos estratégicos.

### **Rendición de cuentas (dimensión Stakeholders)**

Los directivos de la reputación universitaria deben promover la rendición de cuentas. Este ejercicio es una manifestación de la tercera misión universitaria y un ejemplo de nuevas formas de gobernanza con criterios y mecanismos que generen confianza y legitimidad social (Ramírez y Tejada, 2018; van Vught y Boer, 2015). Los informes de rendición de cuentas deben servir para reforzar el compromiso de la universidad con sus públicos y hacer públicas pautas de comportamiento que aporten a las universidades legitimidad social para seguir operando en el entorno.

Los informes de rendición de cuentas son ejercicios de transparencia de la Universidad hacia el conjunto de la sociedad: el impacto transformador de la docencia, la generación y transferencia del conocimiento, el rendimiento económico y retorno fiscal de la actividad, la calidad del entorno laboral, el comportamiento ético y de buen gobierno de los cuadros directivos y la contribución universitaria a los retos sociales, culturales y educativos de nuestro tiempo.

Se propone como indicador de esta actividad la realización de informes de rendición de cuentas y transparencia. El trabajo meticuloso en esta área puede dar como resultado la concesión de licencia social para operar en el entorno.

### **Monitorización de entornos (dimensión Entorno)**

El directivo de la reputación debe proporcionar inteligencia contextual para que la universidad comprenda de modo adecuado las particularidades del entorno donde opera. Conviene que el análisis cubra todos los ámbitos de la universidad: análisis demográficos, nuevas necesidades formativas y docentes, recursos de tecnología y aplicación del *big data* en la educación, tendencias en la financiación de la investigación y nuevas demandas del tejido industrial y emprendedor.

También debe comprenderse el marco político e institucional que define el campo de juego de las universidades, así como los agentes públicos regulatorios, administrativos y de gobierno. El caso particular de las universidades obliga también a analizar el marco económico, social y cultural por sus condicionantes en la transferencia del conocimiento, la colaboración con el sector industrial, la empleabilidad de los egresados y la proyección social y educativa de la universidad.

Es obvio que el responsable de la reputación no debe dominar todos estos campos, pero debe saber qué ámbitos son críticos para la organización y proporcionar el análisis de expertos para el beneficio de toda la organización. El directivo debe extender a la organización unas habilidades que le son propias de su rol estratega. Su función analítica y educadora son clave para reportar a la universidad de informes de análisis, evolución y escucha del sector. La monitorización de entornos es una dimensión más de la escucha organizacional, que tiene como finalidad ayudar a la universidad a tomar decisiones mejor informadas. Esta actividad implica una dimensión variable de los recursos: en ocasiones implica una inversión económica para la contratación de informes *ad hoc*; y en otras, basta con acceder de forma gratuita a informes del sector universitario elaborados por distintas instituciones y organismos públicos.

Se propone como indicador de esta actividad la realización de informes de tendencias con el resultado esperado de aplicar la inteligencia contextual en la toma de decisión de todos los niveles de la organización.

### **Asesoramiento (dimensión Organización)**

Los directivos de la reputación universitaria deben ejercer como consultores internos de la organización. El asesoramiento es la actividad natural para aquellos profesionales que tienen un rol de líder corporativo y una función política, no sólo técnica, en su desempeño profesional. El objeto material del asesoramiento es el que se desprende de la principal responsabilidad del directivo de la reputación universitario, a saber, la guarda y cultivo de la integridad de valor de toda la organización en su conjunto, en relación con sus grupos de interés y su entorno.

La visión global que proporciona el marco conceptual de la reputación capacita al directivo para advertir al equipo de gobierno de aquellos aspectos que no funcionan en la organización, identificar expectativas y demandas de los públicos desatendidas y apuntar tendencias nuevas del entorno. El asesoramiento incluye ayudar al equipo directivo a comprender mejor la reputación universitaria, las dimensiones que configuran su marco conceptual y el modo de integrar la “mirada reputacional” en el proceso de toma de decisiones.

Un experto consultado en la investigación cualitativa afirma que su universidad creó un departamento nuevo de reputación, entre cuyas actividades destaca la investigación y el asesoramiento estratégico para mejorar el rendimiento institucional. En su intervención, recordaba la novedad del cargo: “Hace 15 años no existía un equipo de este tipo, pero ahora es necesaria para responder a las exigencias de gobernanza y a las preguntas que plantea nuestro órgano de gobierno”.

El asesoramiento implica recursos para el conocimiento de la organización, el estudio de las percepciones de los grupos de interés y de las tendencias del entorno. En ocasiones, estos recursos podrán ser de consumo interno mediante la inversión de tiempo en investigación. En otras ocasiones, convendrá encargar estudios especializados según las circunstancias y el sector. Los indicadores de esta actividad serán una amplia gama de informes de asesoramiento. El resultado esperado en la organización es ayudar a que los equipos de gobierno puedan tomar decisiones que mejoren el posicionamiento institucional de la universidad.

### **Cultivar la identidad y cultura corporativas (dimensión Organización)**

El responsable de la reputación debe velar por la integridad de la identidad y cultura universitarias. La tarea implica asegurar la coherencia entre el comportamiento y la identidad de la organización, e inculcar en todas las relaciones institucionales los valores corporativos.

En coordinación con otras áreas, los directivos de la reputación deben participar en el diseño de un plan general de promoción interna para la transmisión de la identidad y la cultura. Es aconsejable que este plan esté integrado en los procesos naturales de formación académica y profesional de los miembros de la comunidad. Se tendrán en cuenta los distintos perfiles internos y las necesidades específicas de formación de cada uno.

El *output* de la actividad (un plan de promoción de la cultura interna, por ejemplo) debiera de ser preparado, revisado y evaluado por el profesional de la reputación. Esto es, por sí mismo, un proceso educativo ya que los comentarios y las sugerencias de los profesionales de la reputación contribuyen a que otros trabajadores conozcan la cultura y los valores comunitarios. El resultado esperado de estas acciones es la integridad entre la identidad universitaria y los valores de los públicos internos.

Este ejercicio puede servir también para organizar grupos de reflexión sobre la identidad universitaria general y particular de la institución, donde se piense y se expresen los valores de la comunidad y se observe cuáles son las posibilidades, límites y desafíos que el entorno y otros grupos pueden plantear en relación a la identidad organizacional.

La identidad y la cultura universitarias se pueden expresar de muy diversas maneras, y en todas ellas será relevante el cuidado de los valores de la institución. A modo de ejemplo, se pueden distinguir actividades formales e informales, de carácter académico, civil, religioso, comunitario, deportivo, con valor histórico, simbólico, artístico, celebrativo o de reconocimiento. De igual forma, la universidad emite discursos de una gran variedad de mensajes: formales como sus manifiestos fundacionales, declaraciones institucionales, textos oficiales, reglamentos, discursos e informaciones en su página web; y también informales como eventos comunitarios y vestimentas oficiales. En todos estos casos, deberá cuidarse la consistencia entre la identidad, la cultura y el discurso para que sea adecuada la imagen de los grupos respecto a la realidad institucional.

### **Identificación de Riesgos Reputacionales (dimensión Organización)**

El directivo debe concienciar de las principales amenazas que se ciernen sobre la reputación de la organización. La labor de divulgación debe ejercerse sobre el equipo directivo universitario, al que hay que ilustrar sobre los riesgos que para la organización tiene una pérdida de confianza de los principales *stakeholders*. Caer en la cuenta de la *fragilidad social* de las instituciones es el mejor aliado para el rol educador del responsable de la reputación universitaria.

Como expresaron en varias ocasiones los integrantes del *focus group* 1, en la actualidad las universidades están expuestas a riesgos de todo tipo que pueden poner en cuestión la actividad misma de la comunidad universitaria. Los efectos negativos de una crisis reputacional pueden ser lesivos y con un hondo impacto, no solo económico, en la vida de la comunidad universitaria.

Algunos ejemplos de una crisis reputacional pueden ser la pérdida de calidad docente, fraudes en la investigación, vulneración de derechos y libertades, alteración en los procesos de selección y admisión, campañas de matriculación incurriendo en publicidad engañosa, desviación de fondos procedentes de subvenciones, donaciones de origen poco ético o pérdida de legitimidad social por controversias con el entorno o con algún público afectado.

La auditoría de riesgos reputacionales es una buena práctica profesional de prevención. Su gran virtud reside en extender a toda la organización la reflexión sobre los riesgos que cada nivel organizativo tiene respecto a la confianza en la cadena de valor. La auditoría debiera cumplir tres objetivos: identificar los principales riesgos, describir el grado de afectación a la confianza y establecer la respuesta operativa en el nivel preventivo, resolutivo y comunicativo.

A la hora de identificar los riesgos, cabe esperar que no siempre la universidad sea la culpable del fraude o delito cometidos. En ocasiones, ser víctima de un delito puede también afectar a la reputación como es el caso, por ejemplo, de un ataque informático que pueda dejar al descubierto información sensible de miembros de la comunidad universitaria. En este caso, puede ponerse de manifiesto un deficiente sistema de protección de datos. La respuesta a la crisis, se sea o no culpable, también será determinante para equilibrar el juicio social ante los hechos cometidos.

La auditoría debe incorporar una matriz de riesgos reputacionales con información que ayude a paliar las amenazas. Por ejemplo, se recomienda identificar el riesgo, un breve descriptor con suficiente información para determinar el alcance del riesgo, el área de exposición, el grupo de interés más afectado, la probabilidad estimada de que este se produzca y la gravedad del daño en la confianza en la institución. Con estas variables se determinan las amenazas y se puede elaborar una matriz de riesgos.

Además, será muy conveniente que a cada riesgo acompañe una respuesta operativa que contenga el plan preventivo, el plan de acción en caso de incurrir en el riesgo y, finalmente, un protocolo de comunicación según la gravedad del escenario. Esta actividad puede suponer una elevada inversión de tiempo (y de dinero si se externaliza). Conviene hacer un ejercicio equilibrado en la identificación de riesgos evitando que el *output* (la matriz de riesgos), de tan exhaustivo, acabe haciendo poco operativo y realista el plan y, sobre todo, desvíe la atención sobre el resultado esperado: la sensibilización sobre los riesgos reputacionales en todos los niveles de la organización.

### **Gestión de la Marca (dimensión Organización)**

El directivo de la reputación debe contribuir a gestionar la marca universitaria para que sea percibida adecuadamente por todos los grupos de interés. El marco conceptual de la reputación universitaria ayuda a configurar de forma orgánica e integral la expresión de la universidad. El responsable de la reputación debe ayudar a alinear los elementos que configuran la reputación a largo plazo: la identidad, la cultura y el rendimiento universitario, las percepciones de los grupos de interés y su integración en el entorno.

Su trabajo debe proporcionar orientaciones en una doble dirección: a) ayudar a construir una marca universitaria distinta, visible y congruente, y b) identificar brechas entre la visión estratégica, la cultura y la imagen universitaria de los distintos grupos de interés. Primero, el responsable de la reputación universitaria puede ayudar a construir la marca universitaria por medio del conocimiento y monitorización de las percepciones de los grupos de interés. El manejo de indicadores de bienes intangibles como las expectativas, la satisfacción, la lealtad y recomendación ayuda a comprobar cuál es el grado de cumplimiento de la promesa de marca entre las distintas audiencias universitarias.

Segundo, el directivo de la reputación puede ayudar a identificar las brechas entre la visión estratégica, la cultura y la imagen, como explican Hatch y Schultz (2008, p. 33). Su responsabilidad será velar por la coherencia entre lo que los altos directivos de una universidad quieren alcanzar en el futuro (visión estratégica), lo que la comunidad universitaria ha sabido o creído desde siempre (arraigado en su cultura) y lo que sus grupos de interés esperan o desean de la universidad (sus imágenes de ella). El equipo directivo deberá preservar siempre el principio básico del modelo de correspondencia de la visión, la cultura y la imagen. La existencia de riesgos o brechas entre estos tres elementos indicará la existencia de una marca universitaria poco consistente y con riesgos para la reputación.

Esta responsabilidad no implica que la gestión de la marca universitaria sea exclusiva del directivo de la reputación. Cada universidad diseñará el organigrama de comunicación y marca en función de múltiples circunstancias. Sin embargo, es altamente recomendable que el responsable de la reputación pueda colaborar en la definición de estrategias de marca para asegurar una visión estratégica, integradora, *multistakeholder* y de largo plazo.

### **Gestión integral de los Rankings (dimensión Organización)**

En esta investigación nos hemos referido a los rankings con la metáfora de *espejos* y *ventanas* de la reputación universitaria. Los rankings funcionan como *espejos* donde la organización puede encontrar una auto-imagen de su rendimiento universitario, y de la que aprender y tomar decisiones de mejora. En muchas ocasiones, las escalas ofrecen información abundante sobre el rendimiento universitario, con información cuantitativa y ponderada con indicadores, ratios e índices de actividad. El análisis comparado de esta información puede ser una fuente de información relevante a la hora de orientarse y tomar decisiones de gobierno.

Al mismo tiempo, las clasificaciones ejercen como *ventanas* a las que se asoman los públicos para encontrar referencias y cubrir con criterio sus necesidades de información. Futuros estudiantes de grado y posgrado, profesores, investigadores, empleadores, financiadores de investigación y donantes son algunos de los públicos que obtienen de los rankings información cualitativa sobre el rendimiento universitario en ámbitos tan distintos como la docencia, la investigación, la transferencia del conocimiento, la empleabilidad, la calidad de las instalaciones y servicios, la sostenibilidad y el impacto social, educativo y cultural universitario.

En esta doble función, el directivo de la reputación universitaria puede promover una adecuada gestión integral de los rankings. El responsable del área contribuye a que la gestión de los rankings no sea solo un servicio proveedor de datos, sino que sea un servicio de



análisis para la estrategia universitaria y, por tanto, ayude a mejorar la toma de decisiones. En este sentido, el directivo de la reputación universitaria puede favorecer la implementación de tres actividades: a) el análisis de los factores que permitan una lectura inteligente del rendimiento universitario: ratios de actividad, análisis comparado entre universidades similares, informes...; b) promover la toma de decisiones con base en los indicadores tangibles de actividad; y c) adoptar una estrategia de visibilidad sustentada en los indicadores de rendimiento, que alimente la comunicación y fortalezca la marca universitaria entre los públicos estratégicos de la organización.

El directivo de la reputación debe introducir un juicio prudencial al uso del ranking en la estrategia universitaria. Como se deduce de las discusiones en los *focus groups*, el responsable de la reputación debe ayudar a la organización a ponderar el manejo de las escalas sabiendo introducir otros elementos de valoración a la gestión de los rankings. En algunos casos, la guarda de la reputación aconsejará proteger el propósito universitario (el cultivo de un conocimiento superior) de los riesgos de una fragmentación utilitarista del saber, una orientación cortoplacista en las decisiones, o una excesiva optimización de recursos en la gestión universitaria. En otros casos, por el contrario, el cultivo de la reputación puede aconsejar la toma de decisiones en virtud de indicadores de desempeño.

En suma, el responsable de reputación debe contribuir a una gestión inteligente del ranking como *espejo y ventana* del rendimiento universitario, tomando siempre en consideración los indicadores de rendimiento, las percepciones que de la marca tienen los públicos de la organización y el análisis comparado de las universidades en el sector.

#### **7.4 Limitaciones y desafíos profesionales**

La práctica profesional de la reputación en las instituciones universitarias plantea dos tipos de dificultades. Por una parte, el desafío operativo de cómo dirigir la gestión de los intangibles en las organizaciones de educación superior; y por otra parte, las limitaciones propias de la investigación social en un ámbito aún incipiente como es el de la reputación universitaria.

En primer lugar, la gestión corporativa de los intangibles presenta un gran dilema a las organizaciones. Aunque los activos y recursos intangibles son el factor clave que mueve la economía actual, el nivel de conocimiento por parte de los académicos y, sobre todo, de los profesionales parece aún limitado. Es necesario que profesionales y académicos reflexionen y trabajen juntos para alcanzar un consenso sobre la definición de la reputación de la que pueda derivar un sistema estable de medición del rendimiento intangible corporativo. Esta carencia produce una gestión deficiente y un sesgo importante en la evaluación de riesgos, identificación de oportunidades y valoración adecuada por parte de las organizaciones.

A ese obstáculo se añade el hecho de que no haya un único modelo de organización universitaria. A juzgar por la literatura académica, las universidades son organizaciones de cohesión frágil y fragmentada. En su modo particular de organizarse reside el reto adicional de la gestión de los intangibles. No resulta sencillo adaptar sus organizaciones para cultivar su reputación en el largo plazo. Como casi todas las organizaciones, las instituciones de educación superior están organizadas por áreas y departamentos concretos, en muchos casos sin

integración o coordinación entre ellos. La gestión por objetivos, a corto plazo, y una deficiente integración de todos los grupos de interés supone un desafío organizacional interno de primera magnitud para las universidades.

Sin embargo, la visión reputacional aconseja trabajar los intangibles corporativos con un enfoque *multistakeholder*, transversal y una planificación a largo plazo. El principal desafío de los profesionales de la reputación consistiría en cómo “convencer” a sus organizaciones a proceder a un cambio cultural en el modo de llevar a cabo sus estrategias. La novedad de esta práctica profesional obliga a los directivos a demostrar que la reputación universitaria permite aportar valor a las organizaciones en la gestión corporativa de sus bienes intangibles. La dispersión en diferentes servicios y departamentos de las actividades descritas en este capítulo puede ser también otro desafío organizativo a tener en cuenta.

La segunda limitación fundamental consiste en el déficit de conocimiento e investigación sobre esta materia. La clave para la buena gestión de los activos y recursos intangibles radica en avanzar en una rigurosa definición conceptual de la reputación y en el desarrollo de un marco conceptual que dé razón de su configuración, protección y crecimiento; y en afianzar, sobre todo, un sistema adecuado para la medición y evaluación del retorno académico, social y económico de la buena reputación.

En este contexto, la presente investigación quiere suponer un avance en la definición de la reputación universitaria y la consolidación de su marco conceptual. Sin embargo, se requiere avanzar aún más en la fundamentación e investigación empírica respecto a cómo la reputación ayuda a gobernar mejor a las universidades y, como consecuencia, qué sistemas de dirección estratégica son los más fructíferos para este propósito.

La práctica profesional aquí descrita se plantea como una propuesta de partida para iniciar el debate. Se ha pretendido reflexionar y enriquecer el corpus competencial de la profesión. Llegados a este punto casi final de la Tesis, se observa necesario confirmar la validez de la propuesta defendida consultando la opinión de profesionales de la reputación universitaria con mayor tamaño de muestra, que incluya tanto a líderes universitarios (gobernantes y directivos) como a profesionales de la reputación universitaria.

La sabiduría práctica de esta profesión debe ser aceptada y enriquecida por sus propios profesionales. Su conocimiento ayudará a consolidar el marco de la práctica profesional, sus capacidades directivas y el marco de materialidad con sus actividades, indicadores y resultados. Una investigación cualitativa en torno a esta práctica profesional permitirá también avanzar en la confirmación del modelo y su desarrollo para los próximos años.

La consideración de los desafíos y límites cierra el capítulo dedicado a la aportación central de la investigación: una definición y marco conceptual de la reputación, una proposición de modelo para el gobierno universitario y una propuesta para cualificar la práctica profesional del directivo de la reputación. Esta reflexión final nos conduce a las conclusiones de la Tesis.



C

Conclusiones

La Tesis que aquí concluimos ha supuesto un desafío intelectual por ser este un tema poco explorado y difuso en sus márgenes conceptuales. La ausencia de un enfoque disciplinar preferente en la investigación no ha impedido perseguir, sin embargo, una aproximación minuciosa, desde múltiples fuentes. Se ha preferido no replicar al ámbito universitario el modelo clásico de reputación corporativa. El investigador ha albergado la esperanza de forjar una fundamentación teórica del concepto a la luz de la razón específica de la universidad como una forma deseable de extraer, a posteriori, sus implicaciones teórico-prácticas para la gobernanza. Se ha pretendido, en suma, reflexionar desde la práctica y para la práctica sabiendo que esta es materia inspirada en principios y prudencial en su ejecución concreta.

Con este marco argumental se exponen las principales conclusiones de la Tesis. Se razonan elaborando una síntesis de aquellos elementos particulares de la investigación que, por su naturaleza, se elevan a categoría propositiva de aprendizaje. Las conclusiones trazan un itinerario que va de lo general a lo particular; y lo hacen con una mirada prospectiva que busca, no volver sobre lo narrado, sino proponer conceptos y escenarios, exponer propuestas para el gobierno y explorar caminos posibles de investigación futura. Las conclusiones se ordenan siguiendo un criterio de naturaleza: en primer lugar, las contribuciones teóricas que emanan del marco conceptual de la reputación; y en segundo término, sus implicaciones prácticas y profesionales. Cierra el conjunto de conclusiones una consideración final sobre futuras líneas de investigación en reputación y gestión de intangibles.

### **Primera**

El marco conceptual de la reputación universitaria se afirma mediante tres dimensiones: la institución, los grupos de interés y el entorno. Dedicaremos a cada una de ellas las tres prime-

ras conclusiones. De este marco se concluye que la institución es *per se* una dimensión basal de la configuración de las expectativas y actitudes de las personas. El comportamiento de la institución está en el origen ontológico de las percepciones, lo que propiciaría un giro conceptual en la comprensión tradicional de la reputación. Se propone, por tanto, considerarla no sólo desde la óptica del efecto en las percepciones o actitudes de los *stakeholders*, sino también como resultado que tiene su raíz en el comportamiento de la institución. Esta visión contribuiría a equilibrar las políticas orientadas a promover la reputación primando aquellos esfuerzos por cultivar el carácter corporativo de la marca en detrimento de otros ámbitos funcionales o meramente utilitaristas.

Este enfoque contribuye a observar la reputación como un recurso que nace dentro de la institución y se expresa fuera, en sus grupos de interés, bien en forma de percepciones o de actitudes y comportamientos. Esta perspectiva recomienda introducir una gestión interna de la organización abarcable a todas sus realidades constitutivas: primero, sus bienes inmateriales sustentados en la identidad, el propósito, la cultura y la marca; y después, sus bienes tangibles, materializados en su propuesta de excelencia académica.

La perspectiva reputacional demanda un gobierno que integre las dimensiones y elementos del marco conceptual. Todos ellos conforman el sistema que hemos denominado *University Reputation Strength Model*, que aspira a ofrecer un cambio de paradigma que supere el dualismo clásico entre las dos visiones de la reputación objetiva y subjetiva. La propuesta desea orientar a los líderes universitarios a comprender la naturaleza de la reputación, sus antecedentes y consecuencias para el gobierno y gestión de las instituciones de educación superior.

## Segunda

Las partes interesadas son una dimensión constitutiva del marco conceptual de la reputación universitaria. La visión integradora del modelo recomienda entender a los grupos como personas que dan sentido al sistema institucional. Afirman, definen y constituyen su dimensión social y de servicio. Los públicos internos y externos, con sus legítimas diferencias y en distinta proporción, forman parte de la llamada cadena de valor de la organización.

Los *stakeholders* actúan como terminales que reciben las *señales* que la organización emite en su actuación. Estos signos son de distinta naturaleza y registran una variada tonalidad. Toda la organización comunica: su identidad, propósito, cultura, marca, historia; y por supuesto su comportamiento, desempeño universitario y comunicación institucional. La evaluación cognitiva y emocional de todas estas señales, y su interacción con el resto de públicos, conforma a largo plazo una imagen que los grupos de interés consolidan en percepciones y actitudes de aprobación o rechazo. La reputación está en su poder. Ellos “gestionan” los límites de la confianza: la conceden, la quitan, la reducen o la amplifican.

En el caso de las universidades, por su naturaleza comunitaria, el ecosistema de relación adquiere un significado específico que refuerza los principios relacionales y sociales. Se hace preciso comprender la dimensión dinámica de la comunicación: alguien emite un mensaje y otro lo recibe, y viceversa. Esta relación bidireccional es un paso necesario para

comprender la naturaleza comunicativa de las instituciones, mejorar la integración de la organización, legitimar su acción y cualificar el gobierno corporativo.

El marco conceptual estaría propiciando así un nuevo giro en la comprensión de la reputación: desde esta perspectiva actitudinal, se comprenden las dudas respecto a la expresión *gestión de la reputación* cuando, tal vez, más correcto sería hablar de la *gestión de las actitudes de la institución*. Este enfoque es determinante para entender un cambio en la estructura y funciones de la organización que favorezca un adecuado crecimiento reputacional.

### Tercera

Durante la investigación hemos observado que el entorno ha supuesto en ocasiones un gran dilema para la universidad. Algunos académicos identifican la reputación como un elemento *ambiental* coercitivo, que vendría a condicionar el desempeño universitario, cuando no a limitar su propia identidad y cultura. No son pocas las universidades que sienten la reputación como una amenaza externa de efectos homogeneizadores con el mercado.

El desafío plantea dos preguntas fundamentales: ¿influye el entorno en la reputación?, y de ser así: ¿qué papel desempeña en el modelo? El marco conceptual trata de responder ambas cuestiones. En primer lugar, el contexto afecta al comportamiento de la organización y configura las percepciones de sus grupos de interés. Pero además la propuesta nos recuerda que el primer hábito de pensamiento estratégico es mirar al entorno. La estrategia es de suyo un concepto adaptativo: analiza la realidad en relación con algo, se somete a un marco contextual de oportunidad y procura tomar la mejor decisión entre las posibles. Si el contexto quedara fuera de nuestro modelo, no podríamos hablar con propiedad de una visión estratégica de la reputación.

Para el modelo conceptual, las tres dimensiones son fuerzas dependientes, dinámicas y conviven en relación de reciprocidad. La institución debe aprender a ser abierta con las fuerzas del entorno, dialógica con sus públicos y contributiva hacia el bien común. Solo desde una identidad y cultura dinámicas la organización aprende a entender el contexto e integrarlo como un elemento natural de su coexistencia. De nuevo, la estrategia se revela adaptativa; pocas veces debe ser refractaria pero tampoco fuente de asimilación acrítica.

La propuesta aconseja entender el gobierno universitario como un *actor moderador* que equilibre en la balanza de la reputación los pesos de cada dimensión. La protección y cultivo de la reputación pasa por ejercitar la virtud prudencial del gobierno: conocer y vivir la misión, entender su propósito como una lente que ayuda a interpretar el contexto y a conectar con las aspiraciones de sus grupos de interés.

### Cuarta

Resulta legítimo preguntarse por qué es necesario un marco conceptual de la reputación para las universidades. ¿No hubiera sido más adecuado un diseño general para la reputación corporativa? La escasa investigación sobre el marco universitario y el sesgo dominante del modelo corporativo así lo aconsejarían. Sin embargo, esta investigación ha permitido advertir en el seno de la institución universitaria un conjunto de rasgos sustanciales que contribuye a com-

prender la reputación en un sentido más amplio y verdadero. Podría decirse, sin ánimo de pretensión, que la esfera universitaria es un ámbito propicio para comprender la reputación y del que extraer varios aprendizajes para el sector corporativo.

En primer lugar, la universidad como institución tiene un propósito trascendente: cultivar y generar el saber superior. El modelo conceptual nos recuerda la importancia de tener una identidad sólida, congruente y reconocible, asentada sobre un legado histórico y expresada en forma de valores, costumbres y culturas. La función esencial de la identidad y la cultura en la universidad nos recuerda su influencia dominante en el capital reputacional de una organización.

En segundo lugar, la naturaleza universitaria implica un tipo de relación entre sus miembros que trasciende la dimensión utilitarista o meramente contractual. La universidad es una comunidad de múltiples públicos y fines pero todos deben estar orientados por el propósito que inspira una identidad común. La identidad no es un peso inerte sino la *tierra* que informa su sentido en el mundo y fecunda su actividad. Por eso, cultivarla es una tarea de misión, de primer orden, no funcional, y propia del equipo de gobierno de cualquier institución.

En tercero, la propuesta universitaria reside en un bien que todo él es intangible: la expectativa de una excelencia sustentada en la transmisión y generación de conocimiento. Los intangibles configuran la aportación universitaria y su presencia nos recuerda la importancia del valor inmaterial para cualquier organización y su reputación.

Por último, la universidad ha sabido integrar la contribución al entorno (la tercera misión) como un rasgo más de su identidad. Esta *paridad de misiones* vendría a legitimar y confirmar la presencia del entorno en un modelo de reputación válido para cualquier organización.

Estos rasgos no son solo un *factor diferencial* universitario, sino una oportunidad para comprender aquello a lo que está llamado a ser la reputación. El ámbito universitario puede ser una fuente de inspiración para cultivar y nutrir una amplia comprensión de la reputación corporativa. La investigación en este campo puede arrojar perspectivas nuevas.

Estas cuatro primeras son reflexiones de naturaleza teórica que se derivan del marco conceptual de la reputación universitaria. A continuación, se describen tres conclusiones de naturaleza práctica-profesional.

### **Quinta**

La distinción entre gobierno y gestión ayuda a comprender la naturaleza de la reputación y su ámbito de competencia. El gobierno es aquello que se preocupa de lo sustantivo de la institución, conectado con los principios y orientado a los fines; que preserva el bien intrínseco e inmaterial; actúa en el ámbito de la decisión y establece relaciones de mutua reciprocidad. Por su parte, la gestión se orienta a los medios y resultados, administra los bienes materiales, planifica escenarios, diseña metodologías y administra tiempos. Los dos ámbitos se distinguen y se complementan.

La naturaleza intangible de la reputación ilustra que su ámbito competencial propio es el gobierno de la institución. La propuesta aspira a cualificar la comprensión del clási-



co binomio *identidad e imagen*, dotándolo de una mayor profundidad conceptual. El modelo propone que la reputación no se limita a la proyección de una imagen sino que se orienta a su fin último: la preservación de la integridad de la organización. Es aquí donde se sustancia la reputación como un *principio de gobierno*, tan legítimo como otros de excelencia académica o carácter gerencial. Como se ha visto, la reciente transformación de los sistemas de gobernanza universitaria —orientada a la excelencia, la responsabilidad y la transparencia—, no haría sino fortalecer esta consideración.

La reputación contiene también implicaciones prácticas para la gestión. El enfoque multidimensional e integrador del marco nos habla de la importancia del cuidado de los intangibles, la construcción de la marca, la mejora del rendimiento académico e investigador, la orientación a las personas y la contribución social. Todas estas dimensiones tienen sus implicaciones de gestión con consecuencias en la reputación. En suma, la contribución mayor que el modelo de reputación presenta es una herramienta de estrategia práctica para el gobierno y gestión universitarias.

### Sexta

La reputación es el patrimonio inmaterial del que depende la sostenibilidad de nuestras instituciones. Las graves consecuencias de su pérdida o lesión exigen que el gobierno de la reputación tenga una práctica profesional cualificada, respaldada por el equipo de gobierno y respetada por los cuadros directivos. Por este motivo, el modelo permite vislumbrar el ámbito de una nueva profesión orientada a la guarda de la reputación de las instituciones.

La propuesta desvela un diagrama de capacidades formativas de interés para los máximos gobernantes de las instituciones de educación superior. Enfatiza unas realidades que reclaman una forma de gobernar inspirada en principios de liderazgo relacional, hábitos de pensamiento estratégico y visión global. Estas habilidades no se refieren a aspectos estructurales o formales de gobierno, sino a aspectos informales sobre un nuevo estilo de gobernanza. Aquí la naturaleza del liderazgo de los gobernantes es determinante para impulsar nuevos escenarios.

El modelo reclama un estilo de gobierno caracterizado por tres hábitos de conocimiento alineados con cada una de las dimensiones de la reputación. Así, la dirección de lo intangible de la organización requiere de una *inteligencia inspiracional* que sepa vivificar la médula dorsal de la institución mediante el cuidado de la identidad, el cultivo de la cultura, la comunicación de su expresión para construir una marca congruente y reconocible hacia dentro, y relevante y diferencial hacia afuera. El modelo demanda una *inteligencia social* para comprender la naturaleza de los públicos y su terreno propio en la cadena de valor de la organización. Requiere, por último, una *inteligencia contextual* para comprender el entorno e introducirlo en el proceso estratégico de la organización.

### Séptima

Tal vez sorprenda que la Comunicación no haya sido el eje argumental de la Tesis. Si bien los estudios de esta disciplina son fundamentales para comprender la reputación, efectivamente,

con razón podría decirse que en este trabajo la comunicativa ha caminado en compañía de otras perspectivas. Esta aproximación multidisciplinar subraya la naturaleza poliédrica de la reputación.

Sin embargo, la comunicación tiene una función esencial en las organizaciones y, más concretamente, sobre sus efectos en la reputación. Precisamente, lo que nos dice el marco conceptual es que la comunicación es el *aval verificador* de todo el proceso reputacional. El modelo ayuda a cualificar la comunicación como elemento constitutivo y enriquecedor de las organizaciones: porque justifica el fundamento de su presencia en las organizaciones, sean o no universitarias; porque su esencia es la capacidad de transformar y hacer posible la decisión directiva de nuestras organizaciones, fundamentada en el servicio y la escucha a los públicos; porque acrecienta el capital relacional de nuestras organizaciones y, por tanto, ensancha y fortalece su cadena de valor.

La comunicación es la piedra angular sobre la que construir el edificio relacional de nuestras organizaciones. Genera entornos de confianza, resta incertidumbre, es adaptativa, sabe escuchar, busca ser omnicomprendensiva. La comunicación es la savia que nutre la inteligencia inspiracional, relacional y contextual de los directivos. Todos debieran apreciarla en su trabajo porque es un elemento constitutivo de dirección estratégica, en cualquiera de sus niveles. La comunicación garantiza que todo el proceso del modelo reputacional se cumpla.

Esta consideración de principios tiene consecuencias prácticas en la organización de la comunicación. La potencialidad del modelo reclama que la comunicación ocupe un lugar preferente en el gobierno de las instituciones. La función directiva de la comunicación permite *ejecutar* la reputación como principio de gobierno y dotar a los líderes universitarios de la comprensión necesaria para verificar su cumplimiento en cada una de las fases del proceso.

Sin duda, la estrategia de gobierno debe activar planes de gestión: medios y resultados, escenarios y metodologías, actividades orientadas al cultivo de la reputación. Los departamentos o áreas de comunicación deben afrontar los cambios que la reputación demanda: adoptar nuevas capacidades y funciones para cualificar la acción directiva y construir marcas íntegras y congruentes con su identidad, reconocidas y admiradas por sus públicos, diferenciadas en el mercado y al servicio del bien común.

### **Octava**

Cerramos las conclusiones con una invitación prospectiva para mirar con esperanza el futuro de la investigación. El andamiaje conceptual que esta Tesis reclama incrementar el trabajo interdisciplinar, con perspectiva práctica. El modelo sugiere estudiar con mayor profundidad el fundamento teórico y las implicaciones prácticas del valor de los intangibles en las organizaciones.

Futuras investigaciones podrían reforzar la validez de la definición y el marco conceptual contrastando sus premisas con nuevas fuentes de conocimiento y práctica profesional, en mayor escala y variedad de perfiles. La investigación puede abrir nuevos horizontes sobre los sistemas de evaluación cuantitativa y cualitativas, así como métodos de monitorización de la reputación.

Profundizar en el *qué* y el *para qué* de la práctica profesional permitirá diseñar modelos de gestión, marcos de competencias profesionales, cuadros de mando y sistemas de evaluación y métricas. Porque lo relevante no es tanto tener una cifra o escalar una posición sino disponer de indicadores de evolución del desempeño percibido y con recomendaciones para la mejora constante.

La propuesta investigadora dibuja los límites de un terreno amplio y ambicioso, que nos recuerdan cuál es su contribución final más valiosa: preservar la integridad y construir sobre ella la confianza de nuestras organizaciones. En dos palabras: identidad y reputación.

\*\*\*

Comprender la realidad es también una cuestión de método. La creación literaria tiene reservada una capacidad intuitiva para las primeras verdades. Hasta ellas llegamos por caminos de sabiduría y misterio. Así acontece en el párrafo que, como un pórtico antiguo, introduce al lector al comienzo de este libro<sup>9</sup>. Las palabras de **Delphine Horvilleur** nos hablan de las historias que habitan en nuestro ser. Con sugerente expresividad, la escritora judía evoca que la reputación no es sino la huella de nuestra identidad en la mente y el corazón de los hombres. Demorarse entre los contornos de esa huella ha sido el propósito de esta investigación.

<sup>9</sup> Procedente de *Vivir con nuestros muertos*, de Delphine Horvilleur, editado al español por Libros del Asteroide (2022).

D

# Bibliografía

---

**A****Abaev, A. L., Arkhipova, N. I. y Ivanyushin, D. V. (2022).**

Peculiarities of the university reputation formation in the application of modern digital technologies.

RSUH/RGGU BULLETIN. Series Economics. Management. Law, 3, 8-19.

<https://doi.org/10.28995/2073-6304-2022-3-8-19>

**Abratt, R. (1989).**

A New Approach to the Corporate Image Management Process.

Journal of Marketing Management, 5(1), 63-76.

**Abratt, R. y Kleyn, N. (2012).**

Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration.

European Journal of Marketing, 46(7), 1048-1063.

<https://doi.org/10.1108/03090561211230197>

**Ahmad, J. y Ismail, N. (2020).**

Prestige vs. Reputation: Significance to improve public perceptions towards malaysian university.

Media Watch, 11(1), 119-133.

<https://doi.org/10.15655/mw/2020/v11i1/49760>

**Ajzen, I. (1991).**

The theory of planned behavior.

Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, 179-211.

**Alarcón-del-Amo, M. del C., Casablancas-Segura, C. y Llonch, J. (2016).**

Responsive and proactive stakeholder orientation in public universities: antecedents and consequences.

Higher Education, 72(2), 131-151.

<https://doi.org/10.1007/s10734-015-9942-2>

**Albert, S. y Whetten, D. A. (1985).**

Organizational identity.

Research in Organizational Behaviour, 7, 263-295.

**Alcalde Delgado, R. (2018).**

Análisis empírico del valor intangible de las empresas: desarrollo y aplicación de un modelo de valoración de las empresas.

2018-11-19T11:12:57Z 2018-11-19T11:12:57Z 2015 2015.

**Alessandri, S. W. (2001).**

Modeling corporate identity: A concept explication and theoretical explanation.

Corporate Communications: An International Journal, 6(4), 173-182.

<https://doi.org/10.1108/EUM00000000006146>

**Alessandri, S. W., Yang, S. U.****y Kinsey, D. F. (2006).**

An Integrative Approach to University Visual Identity and Reputation.

Corporate Reputation Review, 9(4), 258-270.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550033>

**Alloza, Á. (2014).**

La medición y gestión integrada de los activos y recursos intangibles estratégicos.

En El futuro de la Comunicación (pp. 125-136). LID Editorial.

**Alloza, Á. y Martínez, L. C. (2007).**

La medición y el fortalecimiento de la reputación corporativa.

En Estrategia y conducta social de la organización (pp. 113-128).

Universidad Pontificia de Salamanca.

**Alloza-Losana, Á. (2015).**

The metric equivalence of the corporate overall reputation index: an empirical proposal.

Universidad Jaime I (Castellón).

- Alloza-Losana, Á. y Carreras-Romero, E. (2021).**  
Invariance of the Reputation Emotional Index RepTrak Pulse: A Study Validation on Generational Change.  
*Corporate Reputation Review*, 24(3), 143-157.  
<https://doi.org/10.1057/s41299-020-00099-w>
- Almarghani, E. M. y Mijatovic, I. (2017).**  
Factors affecting student engagement in HEIs - it is all about good teaching.  
*Teaching in Higher Education*, 22(8), 940-956.  
<https://doi.org/10.1080/13562517.2017.1319808>
- Alonderiene, R. y Klimavičiene, A. (2013).**  
Insights into Lithuanian students' choice of university and study program in management and economics.  
*Management (Croatia)*, 18(1), 1-22.
- Alonso, I., Nunez, M., Priego, A. M. y Mangena, M. (2017).**  
Impact of reputation on the sustainability in British Higher Education Institutions.  
En I. Chova, LG and Martinez, AL and Torres (Ed.), 10th International Conference of Education, Research and Innovation (ICERI2017) (pp. 9002-9008). IATED-INT ASSOC TECHNOLOGY EDUCATION & DEVELOPMENT.
- Alter, M. y Reback, R. (2014).**  
True for Your School? How Changing Reputations Alter Demand for Selective U.S. Colleges.  
*Educational Evaluation and Policy Analysis*, 36(3), 346-370.  
<https://doi.org/10.3102/0162373713517934>
- Álvarez Plaza, J. (2005).**  
Valoración de Activos Intangibles: El Sistema de Información Empresarial.  
En Documentos de trabajo en finanzas de empresas, ISSN 1698-8183, No. 3, 2005.  
Universidad Complutense: Doctorado en Finanzas de Empresa 2005.
- Alves, H. y Raposo, M. (2010).**  
The influence of university image on student behaviour.  
*International Journal of Educational Management*, 24(1), 73-85.  
<https://doi.org/10.1108/09513541011013060>
- Amado Mateus, M. y Juarez Acosta, F. (2022).**  
Reputation in Higher Education: A Systematic Review.  
*Frontiers in Education*, 7.  
<https://doi.org/10.3389/feduc.2022.925117>
- Amaral, A., Fulton, O. y Larsen, I. M. (2003).**  
A managerial revolution?  
En *The Higher Education Managerial Revolution?* (pp. 275-296).  
Dordrecht: Kluwer Academic.
- Amaral, A., Meek, V. L. y Larsen, I. M. (2003).**  
The Higher Education Managerial Revolution?  
Dordrecht: Kluwer Academic.
- Angulo-Ruiz, F., Pergelova, A. y Cheben, J. (2016).**  
The relevance of marketing activities for higher education institutions.  
En *International Marketing of Higher Education*. Palgrave Macmillan.  
[https://doi.org/10.1057/978-1-137-54291-5\\_2](https://doi.org/10.1057/978-1-137-54291-5_2)
- Arambewela, R., Hall, J. y Zuhair, S. (2006).**  
Postgraduate international students from Asia: Factors influencing satisfaction.  
*Journal of Marketing for Higher Education*, 15(2), 105-127.  
[https://doi.org/10.1300/J050v15n02\\_05](https://doi.org/10.1300/J050v15n02_05)
- Argenti, P. y Druckenmiller, B. (2004).**  
Reputation and the Corporate Brand.  
*Corporate Reputation Review*, 6(4), 368-374.

**Arpan, L. M., Raney, A. A. y Zivnuska, S. (2003).**

A cognitive approach to understanding university image.

Corporate Communications: An International Journal, 8(2), 97-113.

<https://doi.org/10.1108/1356328031047535>

**Ashwin, P. (2020).**

Transforming University Education: A Manifesto.

Bloomsbury Publishing PL.

**Association of Governing Boards of Universities and Colleges. (1996).**

Renewing the academic presidency: Stronger leadership for tougher times.

**Atherton, C. R. (1976).**

Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal Group and Delphi Processes.

Social Work (United States), 21(4), 338.

<https://doi.org/10.1093/sw/21.4.338>

**Aurell, J. (2015).**

La Universidad en la Edad Media: reflexiones sobre la identidad de sus orígenes y su continuidad histórica.

Revista empresa y humanismo, 18(1), 139-150.

**Avram, E. M. y Zaharia, R. (2013).**

The influence of academic image and reputation on students' intention to continue their studies at the same university.

Actual Problems of Economics, 2(1-2), 100-106.

**Bache, I. y Flinders, M. (2004).**

Multi-Level Governance and the Study of the British State.

Public Policy and Administration, 19(1), 31-51.

<https://doi.org/10.1177/095207670401900103>

**Baker, S. y Myers, A. (2017).**

The Challenge of Being Distinctive: What You Stand For and How It Delivers Strategic Advantage.

CASE.

**Baldrige, J. V., Curtis, D. V., Ecker, G. y Riley, G. L. (1978).**

Policy Making And Effective Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

**Balmer, J. M. T. (1997).**

Managing Reputation: Pursuing Everyday Excellence: Corporate identity: What of it, why the confusion, and what's next?

Corporate Reputation Review, 1(2), 183-188.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540041>

**Balmer, J. M. T. (2001).**

Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. European Journal of Marketing, 35(3-4).

**Balmer, J. M. T. y Gray, E. R. (1998).**

Managing Corporate Image and Corporate Reputation.

Long Range Planning, 31(5), 695-702.

[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00074-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0)

**Balmer, J. M. T., Powell, S., Kernstock, J. y Brexendorf, T. O. (2017).**

Introduction: Current State and Future Directions for Research on Corporate Brand Management.

En Advances in Corporate Branding.

<https://doi.org/10.3233/DEV-1400137>

**Balmer, J. M. T. y Riel, C. B. M. van. (1997).**

Corporate identity: the concept, its measurement and management.

European Journal of Marketing, 31(5/6), 340.

<https://doi.org/10.1108/eb060635>

---

**B**

**Bacci, S. y Bertaccini, B. (2020).**

Assessment of the University Reputation Through the Analysis of the Student Mobility.

Social Indicators Research.

<https://doi.org/10.1007/s11205-020-02322-x>

- Balmer, J. M. T. y Wilson, A. (1998).**  
Corporate Identity: There Is More to It than Meets the Eye.  
International Studies of Management & Organization, 28(3), 12-31.
- Baltaru, R.-D. (2019).**  
Do non-academic professionals enhance universities' performance? Reputation vs. organisation.  
Studies in Higher Education, 44(7), 1183-1196.  
<https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1421156>
- Bano, Y. y Vasantha, S. (2019).**  
Influence of university reputation on employability.  
International Journal of Scientific and Technology Research, 8(11), 2061-2064.
- Bano, Y. y Vasantha, S. (2020).**  
Assessment of employability with the moderating effect of university reputation.  
Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems, 12(2), 188-197.  
<https://doi.org/10.5373/JARDCS/V12I2/S202010021>
- Barich, H. y Kotler, P. (1991).**  
A framework for marketing image management.  
Sloan Management Review, 32(2), 94-104.
- Barnard, C. I. (1973).**  
The functions of the executive ([1st pub.,]).  
Harvard University Press.
- Barnett, J. M. (2002).**  
Focus Groups in Social Research.  
Forum Qualitative Sozialforschung, 3(4).  
<https://doi.org/10.17169/fqs-3.4.775>
- Barnett, M. y Hoffman, A. J. (2008).**  
Beyond corporate reputation: managing reputational interdependence.  
Corporate Reputation Review, 11(1).
- Barnett, M., Jermier, J. M. y Lafferty, B. A. (2006).**  
Corporate Reputation: The Definitional Landscape.  
Corporate Reputation Review, 9(1), 26-38.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>
- Barnett, M. y Pollock, T. G. (2012).**  
The Oxford handbook of corporate reputation.  
Oxford: Oxford University Press, 2014.
- Barnett, R. (2011).**  
Being a university. (1st ed.).  
Routledge.
- Barney, J. (1991).**  
Firm resources & sustained competitive advantage.  
Journal of Management, 17, 99-120.
- Barton, D. (2011).**  
Capitalism for the long term.  
Harvard Business Review, 89(3).
- Bastedo, M. (2012).**  
The Organization of Higher Education: Managing Colleges for a New Era.
- Bastedo, M. y Bowman, N. (2009).**  
The U.S. News & World Report College Rankings: Modeling Institutional Effects on Organizational Reputation.  
American Journal of Education.
- Bayen, M. (1978).**  
Historia de las universidades (1a ed.).  
Oikos-Tau.
- Beech, S. E. (2019).**  
Reputation, Rankings and the Russell Group: What Makes an Excellent University?  
The Geographies of International Student Mobility, 115-143.  
<https://doi.org/10.1007/978-981-13-7442-5>
- Bell, D. (1966).**  
The reforming of general education: the Columbia College experience in its national setting.  
Columbia University Press.



- Benjamin, R., Carroll, S., Jacobi, M., Krop, C. y Shires, M. (1993).**  
The redesign of governance in higher education.
- Bennett, R. y Ali-Choudhury, R. (2009).**  
Prospective students' perceptions of university brands: An empirical study. *Journal of Marketing for Higher Education*, 19(1), 85-107.  
<https://doi.org/10.1080/08841240902905445>
- Berger, P. L. y Luckmann, T. (1969).**  
The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge. Allen Lane The Penguin Press.
- Berger, P. L. y Luckmann, T. (2001).**  
La construcción social de la realidad (1a ed., 17). Amorrortu.
- Bernasek, A. (2010).**  
The World's Most Admired Companies. *Fortune (European Edition)*, 161(4), 71.
- Berry, J. (2004).**  
Tangible strategies for intangible assets: how to manage and measure your Company's brand, patents, intellectual property, and other sources of value. McGraw-Hill.
- Bill, F. y Johannisson, B. (2009).**  
Contextualizing the focus group interview: Revealing hidden agendas through role playing. Paper presented at *Qualitative Research in Management and Organization 2008*, 1-25.
- Birnbaum, R. (1988).**  
How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bitektine, A. (2011).**  
Toward a theory of social judgments of organizations: the case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review*, 36(1).
- Bjørnskov, C. y Sønderskov, K. M. (2013).**  
Is Social Capital a Good Concept? *Social Indicators Research*, 114(3), 1225-1242.
- Bleiklie, I. y Kogan, M. (2007).**  
Organization and governance of universities. *Higher Education Policy*, 20, 477-493.
- Bloom, A. D. (1987).**  
The closing of the american mind: how higher education has failed democracy and impoverished the souls of today's students. Simon and Schuster.
- Boer, H. De, Maasen, P. y Weert, de E. (1999).**  
The troublesome Dutch university and its Route 66 towards a new governance structure. *En Higher education policy (Número 12)*, pp. 329-342.  
[https://doi.org/10.1016/s0952-8733\(99\)00017-3](https://doi.org/10.1016/s0952-8733(99)00017-3)
- Boivie, S., Graffin, S. D. y Gentry, R. J. (2016).**  
Understanding the direction, magnitude, and joint effects of reputation when multiple actors' reputations collide. *Academy of Management Journal*, 59(1).
- Bok, D. (1992).**  
Reclaiming the Public Trust. *Change*, 24(4), 12.
- Boshoff, C. (2009).**  
A psychometric assessment of an instrument to measure a service firm's customer-based corporate reputation. *South African Journal of Business Management*, 40(2), 35.
- Bourne, C. (2017).**  
Trust, power and public relations in financial markets. Routledge.
- Bowman, N. y Bastedo, M. (2011).**  
Anchoring effects in world university rankings: exploring biases in reputation scores. *Higher Education*, 61(4), 431.

- Bowman, N., Michael, A. y Bastedo, M. (2008).**  
Getting on the front page: Organizational reputation, status signals, and the impact of U.S. News and World Report on student decisions.  
Research in Higher Education. Research High Education.
- Branch-Smith, T., Origi, G. y Morisseau, T. (2021).**  
Why Trust Raoul? How Social Indicators Inform the Reputations of Experts.  
Social Epistemology A Journal of Knowledge, Culture and Policy.
- Branch, T. Y. y Origi, G. (2022).**  
Social Indicators of Trust in the Age of Informational Chaos Social Indicators of Trust in the Age of Informational Chaos.  
Social Epistemology, 00(00), 1-8.  
<https://doi.org/10.1080/02691728.2022.2121622>
- Branco Oliveira, D. y Soares, A. M. (2016).**  
Studying abroad: developing a model for the decision process of international students.  
Journal of Higher Education Policy and Management, 38(2), 126-139.  
<https://doi.org/10.1080/1360080X.2016.1150234>
- Brennan, J. y Shah, T. (2000).**  
Quality Assessment and Institutional Change: Experiences from 14 Countries.  
Higher Education, 40(3), 331.
- Brewer, A. y Zhao, J. (2010).**  
The impact of a pathway college on reputation and brand awareness for its affiliated university in Sydney.  
International Journal of Educational Management, 24(1), 34-47.  
<https://doi.org/10.1108/09513541011013033>
- Brewer, D., Gates, S. y Goldman, C. (2001).**  
In Pursuit of Prestige: Strategy and Competition in U.S. Higher Education.  
Journal of Higher Education, 74.
- Brexendorf, T. O. y Keller, K. L. (2017).**  
Leveraging the corporate brand: The importance of corporate brand innovativeness and brand architecture.  
European Journal of Marketing, 51(9-10), 1530-1551.  
<https://doi.org/10.1108/EJM-07-2017-0445>
- Broekemier, G. M. y Seshadri, S. (2000).**  
Differences in college choice criteria between deciding students and their parents.  
Journal of Marketing for Higher Education, 9(3), 1-13.  
[https://doi.org/10.1300/J050v09n03\\_01](https://doi.org/10.1300/J050v09n03_01)
- Bromley, D. (1993).**  
Reputation, image, and impression management.  
Wiley & Sons.
- Bromley, D. (2002).**  
Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?  
Corporate Reputation Review, 5(1), 35-50.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540163>
- Broucker, B. y Wit, K. De. (2015).**  
New Public Management in Higher Education.  
En The Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance (pp. 57-75).
- Brown, R. M. y Mazzarol, T. W. (2009).**  
The Importance of Institutional Image to Student Satisfaction and Loyalty within Higher Education.  
Higher Education, 58(1), 81.  
<https://doi.org/10.1007/s10734-008-9183-8>

**Brown, T. J. y Dacin, P. A. (1997).**

The company and the product: corporate associations and consumer product responses.

*Journal of Marketing*, 61(n1).

**Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G. y Whetten, D. A. (2006).**

Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology.

*Journal Academy of Marketing Science*, 34(2), 99.

**Brunsson, N. (1991).**

The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations ([1st ed.,]. Wiley & Sons.

**Brunsson, N. y Sahlin-Anderson, K. (2000).** Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform.

*Organization Studies*, 21(4).

**Bryant, J., Maxwell, M., Gehr, J., Hoff, E., McCord, L., Ralstin, L., Shaver, M. y Tate, M. (1996).**

The Case of the Missing Students.

En Institute for Communication Research. Tuscaloosa.

**Burrows, J. (1999).**

Going beyond labels: A framework for profiling institutional stakeholders. *Contemporary Education*, 70(4), 5-10.

**Business Roundtable. (2019).**

Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'. Business Roundtable.

<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

C

**Calderon, A. J. (2018).**

Massification of higher education revisited.

June.

**Carpenter, D. (2010).**

Reputation and Power: Organizational Image and Pharmaceutical Regulation at the FDA.

Princeton University Press.

**Carreras, E., Alloza, Á. y Carreras, A. (2013).**

Reputación corporativa.

LID Editorial.

**Carrió Sala, M. (2013).**

Gestión de la reputación corporativa: convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo (1a ed.).

Libros de la Cabecera.

**Carroll, C. E. (2013).**

The handbook of communication and corporate reputation.

Chichester, West Sussex, UK: Wiley-Blackwell, 2013.

**Carroll, C. E. y McCombs, M. (2003).**

Agenda-setting effects of business news on the public's images & opinion about major corporations.

*Corporate Reputation Review*, 6(1), 36-46.

**Cattaneo, M., Meoli, M. y Paleari, S. (2016).**

Why Do Universities Internationalize?

*Organizational Reputation and Legitimacy.*

En *University Evolution, Entrepreneurial Activity and Regional Competitiveness* (pp. 327-346).

<https://doi.org/10.1007/978-3-319-17713-7>

**Cattaneo, M., Meoli, M. y Signori, A. (2016).**

Performance-based funding and university research productivity: the moderating effect of university legitimacy.

*The Journal of Technology Transfer*, 41(1), 85.

<https://doi.org/10.1007/s10961-014-9379-2>

- Chairy, Syahrivar, J., Ida y Sisnuhadi. (2019).** Does the green image enhance student satisfaction? (evidence from Indonesia). *New Educational Review*, 57, 52-62. <https://doi.org/10.15804/tner.2019.57.3.04>
- Chapleo, C. (2004).** Interpretation and implementation of Reputation/Brand Management by UK University Leaders. *International Journal of Educational Advancement*, 5(1), 7-23.
- Chapleo, C. (2016).** Barriers to brand building in UK universities? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 21(July), 3-12. <https://doi.org/10.1002/nvsm>
- Chatterton, P. y Goddard, J. (2000).** The Response of Higher Education Institutions to Regional Needs. *European Journal of Education*, 35(4), 475.
- Chen, C. y Esangbedo, M. O. (2018).** Evaluating University Reputation Based on Integral Linear Programming with Grey Possibility. *MATHEMATICAL PROBLEMS IN ENGINEERING*, 2018. <https://doi.org/10.1155/2018/5484326>
- Cheng, T.-M., Hou, H.-Y., Agrawal, D. C., Chen, L.-S. y Chi, C.-J. (2020).** Factors affecting starting wages of master's degree-graduates in Taiwan. *Journal of Institutional Research South East Asia*, 18(1), 136-154.
- Christensen, T. y Gornitzka, Å. (2017).** Reputation Management in Complex Environments - A Comparative Study of University Organizations. *Higher Education Policy*, 30(1), 123-140. <https://doi.org/10.1057/s41307-016-0010-z>
- Christensen, T., Gornitzka, Å. y Ramirez, F. O. (2019).** *Universities as Agencies: Reputation and Professionalization* (1st ed.). Springer International Publishing.
- Chuang, K.-Y., Huang, Y.-L. y Ho, Y.-S. (2007).** A bibliometric and citation analysis of stroke-related research in Taiwan. *Scientometrics* (Print), 72(2), 201-212.
- Chun, R. (2005).** Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x>
- Civera, A., Cattaneo, M., Meoli, M., Paleari, S. y Seeber, M. (2021).** Universities' responses to crises: the influence of competition and reputation on tuition fees. *HIGHER EDUCATION*, 82, 61-84. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00622-2>
- Cohen, M. D. y March, J. G. (1974).** *Leadership and Ambiguity: The American College President*. Harvard Business School Press.
- Cohen, M. D., March, J. G. y Olsen, J. P. (1972).** A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2392088>
- Cole, J. R. (1994).** Balancing act: Dilemmas of choice facing research universities. Johns Hopkins University Press.
- Cole, M. S. y Bruch, H. (2006).** Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27(5).

**Collini, S. (2012).**

What are universities for?

Penguin.

**Collins, F. L. y Park, G.-S. (2016).**

Ranking and the multiplication of reputation: reflections from the frontier of globalizing higher education.

Higher Education, 72(1), 115-129.

<https://doi.org/10.1007/s10734-015-9941-3>

**Conard, M. J. y Conard, M. A. (2000).**

An analysis of academic reputation as perceived by consumers of higher education. Journal of Marketing for Higher Education, 9(4), 69-80.

[https://doi.org/10.1300/J050v09n04\\_05](https://doi.org/10.1300/J050v09n04_05)

**Corley, K. G., Harquail, C. V, Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M. y Hatch, M. J. (2006).**

Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence.

JOURNAL OF MANAGEMENT INQUIRY, 15(2), 85.

**Cornelissen, J. (2011).**

Corporate communication: a guide to theory and practice.

Los Angeles [etc.] : SAGE, 2011.

**Cornelissen, J. y Thorpe, R. (2002).**

Measuring a business school's reputation: Perspectives, problems and prospects.

European Management Journal, 20(2), 172-178.

[https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00027-0](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00027-0)

**Corson, J. J. (1960).**

Governance of colleges and universities.

McGraw-Hill.

**Costa, L. C. (2021).**

World-Class Universities' Search for Quality, Reputation or Prestige?

En N C Liu, Y. Wu, & Q. Wang (Eds.), WORLD-CLASS UNIVERSITIES: Global Trends and Institutional Models (Vol. 51, pp. 113-122).

[https://doi.org/10.1163/9789004463165\\_005](https://doi.org/10.1163/9789004463165_005)

**Côté-Arsenault, D. (1) y Morrison-Beedy, D. (2). (2005).**

Focus on research methods maintaining your focus in focus groups: Avoiding common mistakes.

Research in Nursing and Health, 28(2), 172-179.

<https://doi.org/10.1002/nur.20063>

**Cotizalia. (2020).**

BlackRock a los CEO: «Votaremos en contra si no hay transparencia medioambiental». El Confidencial.

[https://www.elconfidencial.com/mercados/2020-01-14/blackrock-cambio-climatico-estrategia-de-inversion\\_2411228/](https://www.elconfidencial.com/mercados/2020-01-14/blackrock-cambio-climatico-estrategia-de-inversion_2411228/)

**Cravens, K., Goad Oliver, E. y Ramamoorti, S. (2003).**

The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation.

European Management Journal, 21(2), 201-212.

**Curtis, T., Abratt, R. y Minor, W. (2009).**

Corporate brand management in higher education: The case of ERAU.

Journal of Product and Brand Management, 18(6), 404-413.

<https://doi.org/10.1108/10610420910989721>

---

**D**

**Davidson, C. N. (2017).**

The New Education, how to revolutionize the university to prepare students for a world in flux.

New York: Basic Books, Hachette Book Group.

**De Boer, H., Enders, J. y Leisyte, L. (2007).**

Public sector reform in Dutch higher education: The organizational transformation of the University.

Public Administration, 85(1), 27-46.

- De Jager, J. y Soontiens, W. (2010).** Marketing and Reputation in the Services Sector: Higher Education in South Africa and Singapore. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, 2(3), 28-41. <https://doi.org/10.4018/jisss.2010070103>
- De Pablos Pons, J. (2005).** El Espacio Europeo de Educación Superior. Un reto para la Universidad. *Revista Fuentes*.
- Deephouse, D. L. (2000).** Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories. *Journal of Management*, 26(6).
- Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A. y González-Vázquez, E. (2019).** The relationship between image and reputation in the Spanish public university. *European Research on Management and Business Economics*, 25(2), 87-92. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.01.001>
- Del-Castillo-Feito, Cristina. (2018).** Relationship between Legitimacy, Reputation and Image in the Spanish Public University. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Del-Castillo-Feito, Cristina, Blanco-González, A. y Delgado-Aleman, R. (2020).** The relationship between image, legitimacy, and reputation as a sustainable strategy: Students' versus professors' perceptions in the higher education sector. *Sustainability (Switzerland)*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/su12031189>
- Delgado-Marquez, B. L., Angeles Escudero-Torres, M. y Hurtado-Torres, N. E. (2013).** Being highly internationalised strengthens your reputation: an empirical investigation of top higher education institutions. *Higher Education*, 66(5), 619-633. <https://doi.org/10.1007/s10734-013-9626-8>
- Dill, D. D. (1992).** Quality by design: toward a framework for academic quality management. *En Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Vol VIII. New York: Agathon Press.
- DiMaggio, P. y Powell, W. (1984).** The iron cage revisited: institutional isomorphism & collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Directors, I. of. (1999).** Reputation Management: strategies for protecting companies, their brands and their directors. Kogan Page.
- Dowling, G. R. (1994).** Corporate reputations: Strategies for developing the corporate brand. Kogan Page.
- Dowling, G. R. (2016).** Defining and Measuring Corporate Reputations. *European Management Review*, 13(3), 207-223. <https://doi.org/10.1111/emre.12081>
- Drydakis, N. (2015).** Economics applicants in the UK labour market: University reputation and employment outcomes. *International Journal of Manpower*, 36(3).

- Duarte, P. O., Alves, H. y Raposo, M. B. (2010).** Understanding university image: A structural equation model approach. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 7(1), 21-36. <https://doi.org/10.1007/s12208-009-0042-9>
- Dutton, J. E. y Dukerich, J. M. (1991).** Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 517.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. y Harquail, C. V. (1994).** Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- 
- Eberl, M. y Schwaiger, M. (2005).** Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance. *European Journal of Marketing*, 39(7-8).
- Eccles, R. G., Newquist, S. C. y Schatz, R. (2007).** Reputation and its risks. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/02/reputation-and-its-risks>
- Edelman Trust. (2019).** Edelman Trust Barometer Global Report - 2019.
- Edelman Trust. (2022).** Edelman Trust Barometer Global Report - 2022.
- El Nemar, S., Vrontis, D. y Thrassou, A. (2018).** An innovative stakeholder framework for the Student-Choice Decision making process. *Journal of Business Research*.
- Elsbach, K. (1994).** Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction & effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 29, 57-88.
- Elsbach, K. y Kramer, R. M. (1996).** Members' Response to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business week Rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 442-476.
- Elsharnouby, T. H. (2015).** Student co-creation behavior in higher education: the role of satisfaction with the university experience. *Journal of Marketing for higher education*, 25(2), 238-262.
- Escudero Poblete, G. (2010).** Bien común y stakeholders. EUNSA.
- Eser Telci, E. y Kantur, D. (2014).** University reputation: Scale development and validation. *Bogazici Journal*, 28(2), 49-73.
- Espinoza, O., González, L. E., McGinn, N., Castillo, D. y Sandoval, L. (2019).** Factors that affect post-graduation satisfaction of Chilean university students. *Studies in Higher Education*, 44(6), 1023-1038. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1407306>
- Esteban, G. (2015).** Misión, diversidad y reputación en la educación superior. *El Blog de Studia XXI*. <https://www.universidadsi.es/mision-diversidad-y-reputacion-en-la-educacion-superior/>
- Estermann, T. y Nokkala, T. (2009).** University Autonomy in Europe: Exploratory study. *European University Association*.

---

**F**

**Fang, L. H. (2005).**  
Investment Bank Reputation  
and the Price and Quality of  
Underwriting Services.  
*The Journal of Finance*, 60(6), 2729.

**Faraoni, N. (2022).**  
Reputación y rankings universitarios:  
Análisis de sus debilidades y aplicaciones.  
Universidad de Granada.

**Faria, J. R., Mixon, F. G.  
y Upadhyaya, K. P. (2019).**  
Alumni donations and university reputation.  
*Education Economics*, 27(2), 155-165.  
<https://doi.org/10.1080/09645292.2018.1527895>

**Fârte, G.-I. (2013).**  
Marketing Public Relations for Higher  
Education Institutions.  
*Argumentum: Journal the Seminar of  
Discursive Logic, Argumentation Theory &  
Rhetoric*, 11(1), 57-71.

**Federkeil, G. (2009).**  
Reputation indicators in rankings of higher  
education institutions.  
En *University Rankings, Diversity and the  
New Landscape of Higher Education*  
(pp. 17-33). Boston: Sense.

**Feingold, M. (2008).**  
*History of Universities*.  
OUP Oxford.

**Feldman, P. M., Bahamonde, R. A.  
y Bellido, I. V. (2014).**  
A new approach for measuring corporate  
reputation.

**Felt, U. (2004).**  
University autonomy in Europe: Shifting  
paradigms of university research?  
*Observatory for Fundamental University  
Values and Rights*.

**Ferguson, T. D., Deephouse, D. L.  
y Ferguson, W. L. (2000).**  
Do Strategic Groups Differ in Reputation?  
*Strategic Management Journal*, 21(12),  
1195-1214.

**Ferlie, E., Musselin, C. y Andresani, G. (2008).**  
The Steering of Higher Education Systems:  
A Public Management Perspective.  
*Higher Education*, 56(3), 325.

<https://doi.org/10.1007/s10734-008-9125-5>  
**Fernández-Gubieda, S. (2021).**  
University Proposals for Post-Pandemic  
Reconstruction.  
*Higher Education in Russia and Beyond*, 3(28).

**Fernández-Gubieda, S. (2022).**  
Objetivo 2022: Distribuir la confianza.  
*The Conversation*.

**Ferruz González, S.-A. (2018).**  
Reputación corporativa. Estudio del con-  
cepto y las metodologías para su medición:  
propuesta de un concepto y metodología  
de consenso.  
En Tesis doctoral. Universidad Complutense  
de Madrid.

**Finch, D., Hamilton, L. K., Baldwin, R.  
y Zehner, M. (2013).**  
An exploratory study of factors affecting  
undergraduate employability.  
*Education and Training*, 55(7), 681-704.

<https://doi.org/10.1108/ET-07-2012-0077>  
**Finch, D., Hillenbrand, C. y Rubin, H. (2015).**  
Proximity, Strategic Groups and Reputation:  
An Exploratory Study of Reputation in  
Higher Education.

*Corporate Reputation Review*, 18(3), 174-194.  
**Finch, D., McDonald, S. y Staple, J. (2013).**  
Reputational interdependence: an  
examination of category reputation in  
higher education.  
*Journal of Marketing for Higher Education*,  
23(1), 34-61.



**Fink, L. (2022).**

Carta de Larry Fink.

**Flanagan, D. J., O'Shaughnessy, K. C. y Palmer, T. B. (2011).**

Re-assessing the relationship between the Fortune reputation data and financial performance: overwhelming influence or just a part of the puzzle?

Corporate Reputation Review, 14(1).

<https://doi.org/10.1057/crr.2011.4>

**Fombrun, C. (1996).**

Reputation: realizing value from the corporate image.

Harvard Business School Press.

**Fombrun, C. (2012).**

The building blocks of corporate reputation: definitions, antecedents, consequences.

En The Oxford Handbook of Corporate Reputation (pp. 94-113).

Oxford University Press.

**Fombrun, C., Gardberg, N. A.**

**y Sever, J. M. (2000).**

The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation.

Journal of Brand Management, 7, 241-255.

**Fombrun, C. y Pan, M. (2006).**

Corporate Reputations in China: How Do Consumers Feel About Companies?

Corporate Reputation Review, 9(3), 165.

**Fombrun, C. y Riel, C. B. M. van. (1997).**

The Reputational Landscape.

Corporate Reputation Review.

**Fombrun, C. y Riel, C. B. M. van. (2004).**

Fame and fortune : how successful companies build winning reputations.

Pearson Education.

**Fombrun, C. y Shanley, M. (1990).**

What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy.

The Academy of Management Journal, 33(2), 233.

**Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. y Bryant, B. E. (1996).**

The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings.

Journal of Marketing, 60, 7-18.

**Freeman, E. (1984).**

Strategic Management. A Stakeholder Approach.

Pitman, 1984.

**Freeman, E. (2010).**

Strategic management: a stakeholder approach.

Cambridge University Press.

**Freeman, E. y Reed, D. (1983).**

Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance.

California Management Review, 25(3), 88-106.

<https://doi.org/10.2307/41165018>

**Friedman, H. y Kass-Shraibman, F. (2017).**

What it takes to be a superior college president: Transform your institution into a learning organization.

Learning Organization, 24(5), 286-297.

<https://doi.org/10.1108/TLO-12-2016-0098>

**Friedman, M. (1970).**

The social responsibility of business is to increase its profits.

The New York Times Magazine, 31-35.

[https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14)

**Furman, D. M. (2010).**

The development of corporate image: a historiographic approach to a marketing concept.

Corporate Reputation Review, 13(1).

<https://doi.org/10.1057/crr.2010.3>

---

**G**

**Gaines-Ross, L. (2008).** Corporate Reputation: 12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation. Wiley.

**García Calvente, M. M.**

**y Mateo Rodríguez, I. (2000).**

El grupo focal como técnica de investigación cualitativa en salud: diseño y puesta en práctica.

Atención primaria / Sociedad Española de Medicina de Familia y Comunitaria, 25(3), 181,183-186.

[https://doi.org/10.1016/s0212-6567\(00\)78485-x](https://doi.org/10.1016/s0212-6567(00)78485-x)

**Garvanova, M. (2020).**

The significance of reputation in choosing and recommendation a university.

Test Engineering and Management, 83, 8545-8553.

**Gayle, D. J., Tewarie, B. y White Jr., A. Q. (2003).**

Governance in the Twenty - First-Century University: Approaches to Effective Leadership and Strategic Management.

ASHE-ERIC Higher Education Report. Jossey-Bass Higher and Adult Education Series.

**Geertz, C. (1973).**

The interpretation of cultures: selected essays.

Basic Books.

**Germeijs, V., Luyckx, K., Notelaers, G.,**

**Goossens, L. y Verschueren, K. (2012).**

Choosing a major in higher education: Profiles of students' decision-making process.

Contemporary Educational Psychology, 37(3), 229-239.

**Gerring, J. (1999).**

What Makes a Concept Good? A Criterial Framework for Understanding Concept Formation in the Social Sciences.

Polity, 31(3), 357-393.

<https://doi.org/10.2307/3235246>

**Gerring, J. y Christenson, D. (2017).**

Applied social science methodology: an introductory guide.

Cambridge University Press.

**Gibbon, T., Ryan, R., Bawa, R., Moteetee, A. y Swart, A. (2014).**

Strengthening the academic core for global reputation. Game changing strategies to grow reputation.

**Gioia, D. A., Schultz, M.**

**y Corley, K. G. (2000).**

Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability.

The Academy of Management Review, 25(1), 63-81.

**Gioia, D. A. y Thomas, J. B. (1996).**

Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia.

Administrative Science Quarterly, 41(3), 370.

<https://doi.org/10.2307/2393936>

**Glassman, R. B. (1973).**

Persistence and loose coupling in living systems.

Behavioral Science, 18, 83-98.

**Gluszek, E. (2021).**

Use of the e-Delphi Method to Validate the Corporate Reputation Management Maturity Model (CR3M).

Sustainability, 13(12019), 12019.

<https://doi.org/10.3390/su132112019>

**Golgeli, K. (2014).**

Corporate Reputation Management: The sample of Erciyes University.

En F. İlhan, AC and Miralay (Ed.), 2ND WORLD CONFERENCE ON DESIGN, ARTS AND EDUCATION (DAE-2013) (Vol. 122, pp. 312-318). ELSEVIER SCIENCE BV.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1346>

**Gombrich, E. H. (1997).**

Las humanidades en pie de guerra: la Universidad en crisis.

En *Temas de nuestro tiempo. Propuestas del siglo XX acerca del saber y del arte* (pp. 25-35). Debate.

**Goswami, M. y Gupta, A. K. (2020).**

Generating employee satisfaction and psychological well being among teachers in indian higher education institutions via task support and brand reputation.

*International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 6413-6430.

**Grant, R. M. (2007).**

Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications. (6th ed.).

Blackwell Publishers.

**Gray, E. R. y Balmer, J. M. T. (1998).**

Managing Corporate Image and Corporate Reputation.

*Long Range Planning*, 31(5), 695-702.

[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00074-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0)

**Gray, H. H. (2012).**

Searching for Utopia: universities and their histories.

University of California Press.

**Greenbaum, T. L. (1998).**

The handbook for focus group research (2nd ed.). SAGE.

**Gregory, A. y Willis, P. A. (2013).**

Strategic public relations leadership.

London; New York, NY: Routledge, 2013.

**Gregory, A. y Willis, P. A. (2019).**

Liderazgo estratégico y gestión de la comunicación. (1a ed. en).

EUNSA.

---

**H**

**Habermas, J. (1987).**

The idea of the University:

learning process. *New German Critique*, 41(Special Issue), 3-22.

**Haidt, J. y Lukianoff, G. (2019).**

La transformación de la mente moderna (2a ed.).

Deusto.

**Haldane, J., Naval Durán, C., Younger, R., Los-**

**tao, P., Simpson, L., Mora, J. M., Sadlak, J.,**

**Pérez Díaz, V. y Rodríguez Pérez, J. C. (2015).**

Reputación de universidades ([1a ed.).

EUNSA.

**Hall, R. (1977).**

Organizations: Structure and Process.

Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

**Hall, R. (1992).**

The Strategic Analysis of Intangible Resources.

*Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.

**Hall, R. (1993).**

A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage.

*Strategic Management Journal*, 14(8).

**Harpham, G. G. (2011).**

The Humanities and the Dream of America.

University of Chicago Press.

**Harvey, L. (2004).**

Analytic quality glossary, quality research international.

Analytic Quality Glossary.

<http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/>

**Hatch, M. J. y Schultz, M. (2008).**

Esencia de marca.

LID Editorial.

**Hayes, D. A. y March, J. G. (1970).**

The normative problem of university governance.

Harvard University Press.

- Hazelkorn, E. (2013).**  
World-Class Universities or World Class Systems?: Rankings and Higher Education Policy Choices.  
En P. Wells & M. Marope (Eds.), *Rankings and Accountability in Higher Education: Uses and Misuses*. Dublin Institute of Technology 2013-01-01T08:00:00Z.
- Helgesen, Ø. (2008).**  
*Marketing for higher education: A relationship marketing approach*.  
*Journal of Marketing for Higher Education*, 18(1), 50-78.  
<https://doi.org/10.1080/08841240802100188>
- Helm, S. (2007).**  
The role of corporate reputation in determining investor satisfaction and loyalty.  
*Corporate Reputation Review*, 10(1).
- Helm, S., Liehr-Gobbers, K. y Storck, C. (2011).**  
*Reputation Management*. [Recurso electrónico].  
Berlin, Heidelberg : Springer Berlin Heidelberg, 2011.
- Hemsley-Brown, Jane; Oplatka, I. (2006).**  
Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing.  
*International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316.  
<https://doi.org/10.1108/09513550610669176>
- Hemsley-Brown, J. y Goonawardana, S. (2007).**  
Brand harmonization in the international higher education market.  
*Journal of Business Research*, 60(9), 942-948.
- Hemsley-Brown, J., Melewar, T. C., Nguyen, B. y Wilson, E. J. (2016).**  
Exploring brand identity, meaning, image, and reputation (BIMIR) in higher education: A special section.  
*Journal of Business Research*, 69(8).  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.016>
- Hemsley-Brown, J. y Oplatka, I. (2016).**  
*Higher Education Consumer Choice*.  
Palgrave Macmillan UK.
- Henderson, R. (2020).**  
*Reimagining Capitalism in a World on Fire*.  
En Publicaffairs. Milken Institute.
- Hendrickson, R., Lane, J., Harris, J. y Dorman, R. (2012).**  
*Academic Leadership and Governance of Higher Education* (STYLUS PUB LLC (ed.)).
- Henggeler, S. W., Harbin, F. R. y Sallis, J. F. (1982).**  
The visibility and reputations of university and community help sources: Perceptions of students and professionals.  
*Journal of College Student Development*, 23(1), 7-10.
- Hernández, E. (2022).**  
El rencor de la clase media alta y el fin de una era.  
FOCA.
- Highhouse, S., Broadfoot, A., Yugo, J. E. y Devendorf, S. A. (2009).**  
Examining Corporate Reputation Judgments With Generalizability Theory.  
*Journal of applied psychology*, 94(3), 782.
- Hochschild, A. R. (2012).**  
*The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*.  
University of California Press.
- HolonIQ. (2021).**  
*Education in 2030. Five scenarios for the future of learning and talent*.

**Hooghe, L. y Marks, G. (2001).**

Multi-level governance and European integration.

Rowman & Littlefield Publishers.

**Huisman, J., Boer, H. De, Dill, D. D.**

**y Souto-otero, M. (2015).**

The Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance.

**Hutchins, R. M. (1953).**

The University of Utopia ([1st Phoen).

University of Chicago Press.

**Huyzer, S. E. (1990).**

Strategische Samenwerking.

Alphen aan den Rijn: Samsom.

**Hydén, L.-C. y Bülow, P. (2003).**

Who's Talking: Drawing Conclusions from Focus Groups - Some Methodological Considerations.

International Journal of Social Research Methodology, 6, 305-321.

**Iglesias, O., Ind, N.**

**y Schultz, M. (2020).**

History matters: The role of history in corporate brand strategy. Business horizons, 63(1), 51-60.

**Iglesias, O., Landgraf, P., Ind, N., Markovic, S. y Kaporcic, N. (2019).**

Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts.

Industrial Marketing Management.

**Ivy, J. (2001).**

Higher education institution image:

A correspondence analysis approach.

The International Journal of Educational Management, 15(6/7), 276-282.

**J**

**Jamali, H. R., Nicholas, D.**

**y Herman, E. (2016).**

Scholarly reputation in the digital age and the role of emerging platforms and mechanisms.

Research Evaluation, 25(1), 37-49.

<https://doi.org/10.1093/reseval/rvv032>

**Jongbloed, B., Enders, J.**

**y Salerno, C. (2008).**

Higher education and its communities:

Interconnections, interdependencies and a research agenda.

Higher Education, 56(3), 303-324.

<https://doi.org/10.1007/s10734-008-9128-2>

**Jongbloed, B. y Goedegebuure, L. (2001).**

From the entrepreneurial university to the stakeholder university.

En Proceedings of the International Congress Universities and Regional Development in the Knowledge Society. Universitat Politècnica de Catalunya.

**Jun, K. (2012).**

Reputation of university, major, gender, and graduates' job search.

En Hu, J (Ed.), 2012 2ND INTERNATIONAL CONFERENCE ON APPLIED SOCIAL SCIENCE (ICASS 2012), VOL 2 (pp. 155-160). INFORMATION ENGINEERING RESEARCH INST, USA.

**Jünger, S., Payne, S. A., Brine, J., Radbruch, L. y Brearley, S. G. (2017).**

Guidance on Conducting and Reporting Delphi Studies (CREDES) in palliative care: Recommendations based on a methodological systematic review.

Palliative Medicine, 31(8), 684-706.

<https://doi.org/10.1177/0269216317690685>

---

**K** **Kaushal, V. y Ali, N. (2019).**  
University Reputation, Brand Attachment and Brand Personality as Antecedents of Student Loyalty: A Study in Higher Education Context.  
*Corporate Reputation Review*, 1.  
<https://doi.org/10.1057/s41299-019-00084-y>

**Kazoleas, D., Anne Moffitt, M. y Kim, Y. (2001).**

Institutional image: A case study.  
*Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 205-216.  
<https://doi.org/10.1108/EUM00000000006148>

**Kennedy, S. H. (1977).**

Nurturing corporate image: total communication or ego trip.  
*European Journal of Marketing*, 31(1), 120-164.

**Kerr, C. (1970).**

The uses of the university.  
Harvard University Press.

**Khoi, B. H. (2019).**

The relationship between university reputation and behavioural intention towards sustainable development in Vietnam.  
*Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(8 Special), 1427-1445.

**Kim, S.-H., Carvalho, J. P.**

**y Cooksey, C. E. (2007).**  
Exploring the effects of negative publicity: News coverage and public perceptions of a university.  
*Public Relations Review*, 33(2), 233-235.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.02.018>

**Kiraka, R. (2020).**

University reputation management.  
En *Strategic Marketing of Higher Education in Africa* (pp. 159-175).  
<https://doi.org/10.4324/9780429320934-12>

**Knight, J. (2013).**

The changing landscape of higher education internationalisation – for better or worse?  
*Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 17(3), 84-90.

**Knox, S. y Bickerton, D. (2003).**

The six conventions of corporate branding.  
*European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998-1016.  
<https://doi.org/10.1108/03090560310477636>

**Kosslyn, S. M., Nelson, B. y Kerrey, R. (2018).**  
Building the intentional university: Minerva and the future of higher education.  
The MIT Press.

**Kuoppakangas, P., Suomi, K., Stenvall, J., Pekkola, E., Kivistö, J. y Kallio, T. (2019).**

Revisiting the five problems of public sector organisations and reputation management—the perspective of higher education practitioners and ex-academics.  
*International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 16(2-4), 147-171.  
<https://doi.org/10.1007/s12208-019-00223-5>

---

**L** **Lacroix, R., Maheu, L. y Klassen, P. (2015).**

Leading Research Universities in a Competitive World.  
MQUP.

**Lafuente-Ruiz-de-Sabando, A., Zorrilla, P. y Forcada, J. (2018).**

A review of higher education image and reputation literature: Knowledge gaps and a research agenda.  
*European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 8-16.  
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.06.005>

- Lammers, J. C. y Guth, K. (2013).**  
The institutionalisation of corporate reputation.  
En *The handbook of communication and corporate reputation* (pp. 222-234). Chichester, West Sussex, UK : Wiley-Blackwell, 2013.
- Landeta, J. (2006).**  
Current validity of the Delphi method in social sciences.  
*Technological Forecasting and Social Change*, 73(5), 467-482.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2005.09.002>
- Lange, D., Lee, P. M. y Dai, Y. (2011).**  
Organizational reputation: a review.  
*Journal of Management*, 37(1).
- Leary, M. (2005).**  
Sociometer theory and the pursuit of relational value: getting to the root of self-esteem.  
*European Review of Social Psychology*, 16, 75-111.
- Lee, Y. A. (2019).**  
Understanding parents' view on US higher education marketing communication.  
*Educational Research for Policy and Practice*, 18(3), 279-299.  
<https://doi.org/10.1007/s10671-019-09249-2>
- Lee, Y. A., Park, H. y Cameron, G. T. (2018).**  
Strategic Communication in U.S. Higher Education: Testing Congruity Effects of University Identity and Image Among Parents of Prospective Students.  
*International Journal of Strategic Communication*, 12(3), 308-327.  
<https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1445091>
- Lepori, B., Wise, M., Ingenhoff, D. y Buhmann, A. (2016).**  
The dynamics of university units as a multi-level process. Credibility cycles and resource dependencies.  
*Scientometrics*, 109(3), 2279.  
<https://doi.org/10.1007/s11192-016-2080-5>
- Lewellyn, P. G. (2002).**  
Corporate reputation: focusing the Zeitgeist.  
*Business and Society*, 41(4).
- Lewicka, D. (2022).**  
Building and rebuilding trust in higher education institutions (HEIs). Student's perspective.  
*Journal of Organizational Change Management*.  
<https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2022-0037>
- Linstone, H. A., Turoff, M. y Helmer, O. (2002).**  
The Delphi method: techniques and applications.  
Addison-Wesley Pub. Co., Advanced Book Program.
- Liu, Nian Cai, Wu, Y. y Wang, Q. (2021).**  
World-Class Universities: Global Trends and Institutional Models.  
Brill.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1163/9789004463165>
- Lloyd, S. (2011).**  
Triangulation research to inform corporate reputation theory and practice.  
*Corporate Reputation Review*, 14(3).  
<https://doi.org/10.1057/crr.2011.16>
- Lo, P., So, S., Liu, Q., Allard, B. y Chiu, D. (2019).**  
Chinese students' motivations for overseas versus domestic mba education: A comparative study between university of Tsukuba and Shanghai university.  
*College and Research Libraries*, 80(7), 1013-1035.  
<https://doi.org/10.5860/crl.80.7.1013>
- Love, E. G. y Kraatz, M. (2009).**  
Character, Conformity, or the Bottom Line? How and Why Downsizing Affected Corporate Reputation.  
*The Academy of Management Journal*, 52(2), 314-335.

**Luque-Martinez, T. y Del Barrio-Garcia, S. (2009).**

Modelling university image: The teaching staff viewpoint.

Public Relations Review, 35(3).

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.03.004>

---

**M** **Maassen, P. y Olsen, J. P. (2007).**

University Dynamics and European Integration. Springer Netherlands.

**MacMillan, K., Money, K., Downing, S. y Hillenbrand, C. (2004).**

Giving your organisation SPIRIT: an overview and call to action for directors on issues of corporate governance, corporate reputation and corporate responsibility.

Journal of General Management, 30(2), 15.

**Macnamara, J. (2016).**

Organizational listening: the missing essential in public communication.

Peter Lang.

**Macnamara, J. (2022).**

Organizational Listening in Public Communication. Emerging Theory and Practice. University of Technology Sydney.

**Mahon, J. F. (2002).**

Corporate reputation: a research agenda using strategy and stakeholder literature. Business and Society, 41(4).

**March, J. G. y Olsen, J. P. (1984).**

The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life.

The American Political Science Review, 78(3), 734.

<https://doi.org/10.2307/1961840>

**Marginson, S. y Considine, M. (2000).**

The Enterprise University: Governance and Reinvention in Australian Higher Education. Cambridge University Press.

**Markwick, N. y Fill, C. (1997).**

Towards a framework for managing corporate identity.

European Journal of Marketing, 31(n5-6).

**Martineau, P. (1958).**

Sharper Focus for the Corporate Image. Harvard Business Review, 36.

**Martínez León, I. M.**

**y Olmedo Cifuentes, I. (2009).**

La Medición de la Reputación Empresarial: Problemática y Propuesta.

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa, 15(2), 127-142.

[https://doi.org/10.1016/s1135-2523\(12\)60093-8](https://doi.org/10.1016/s1135-2523(12)60093-8)

**Mayer, C. (2018).**

Prosperity.

Oxford University Press.

**McLafferty, I. (2004).**

Focus group interviews as a data collecting strategy.

Journal of Advanced Nursing, 48(2), 187-194.

[https://doi.org/10.1111/j.1365-](https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2004.03186.x)

[2648.2004.03186.x](https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2004.03186.x)

**Meléndez, M. A., Solís, P. C.**

**y Gómez, J. I. (2010).**

Gobernanza y gestión de la universidad pública.

Revista de Ciencias Sociales, 16(2), 210-225.

**Melewar, T. C. (2003).**

Determinants of the corporate identity construct: A review of the literature.

Journal of Marketing Communications, 9(4), 195-220.

<https://doi.org/10.1080/1352726032000119161>

**Melewar, T. C. y Akel, S. (2005).**

The role of corporate identity in the higher education sector: A case study.

Corporate Communications, 10(1), 41-57.

<https://doi.org/10.1108/13563280510578196>



- Melewar, T. C. y Karaosmanoglu, E. (2006).** Seven dimensions of corporate identity: a categorization from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 846-869.
- Melewar, T. C., Karaosmanoglu, E. y Paterson, D. (2005).** Corporate identity: concept, components and contribution. *Journal of General Management*, 31(1), 59-81. <https://doi.org/10.1177/030630700503100104>
- Meng, L. L. (2018).** Mediating influence of satisfaction on reputation, relationship benefits and student loyalty in private higher education institutions in Malaysia. *Journal of Social Sciences Research*, 2018(Special Is), 409-416. <https://doi.org/10.32861/jssr.spi6.409.416>
- Merchant, A., Rose, G. M., Moody, G. y Mathews, L. (2015).** Effect of university heritage and reputation on attitudes of prospective students. *INTERNATIONAL JOURNAL OF NONPROFIT AND VOLUNTARY SECTOR MARKETING*, 20(1), 25-37. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1515>
- Meyer, J. W. y Rowan, B. (1977).** Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1982).** Predation, Reputation and Entry Deterrence. *Journal of Economic Theory*, 27(2), 280.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1986).** Price and Advertising Signals of Product Quality. *Journal of Political Economy*, 94(4), 796.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1997).** Predation, reputation, and entry deterrence. En Levine's Working Paper Archive. David K. Levine.
- Milo, K., Edson, K. C. y McEuen, V. (1989).** The impact of negative publicity on institutional reputation and student college choice. *College and University*, 64(3), 237-245.
- Miotto, G., Del-Castillo-Feito, C. y Blanco-Gonzalez, A. (2020).** Reputation and legitimacy: Key factors for Higher Education Institutions' sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 112. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.076>
- Mishina, Y., Block, E. S. y Mannor, M. J. (2012).** The path dependence of organizational reputation: how social judgment influences assessments of capability and character. *Strategic Management Journal* VO - 33, 5, 459. <https://doi.org/10.1002/smj.958>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. y Wood, D. J. (1997).** Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Money, K. y Hillenbrand, C. (2006).** Using Reputation measurement to create value: An analysis and integration of existing measures. *Journal of General Management*, 32(1), 1-12.
- Moogan, Y. J., Baron, S. y Harris, K. (2002).** Decision-making behaviour of potential higher education students decision. *Higher Education Quarterly*, 53(3), 211-228.
- Mora, J. M. (2014).** Cultivar la reputación con ayuda de la comunicación. En *El futuro de la Comunicación* (pp. 117-124). LID Editorial.

- Mora, J. M. (2015).**  
Universities' reputation.  
EUNSA.
- Mora, J. M. (2017).**  
Cultivating Your Reputation.  
En *The Challenge of Being Distinctive: What You Stand For and How It Delivers Strategic Advantage*. CASE.
- Mora, J. M. (2020a).**  
El valor de la reputación.  
EUNSA.
- Mora, J. M. (2020b).**  
Epílogo.  
En *Docencia Rubic. Aprendizajes de la enseñanza universitaria en tiempos de la Covid-19* (pp. 56-57).
- Mora, J. y Viera, M. J. (2007).**  
Governance and organisational change in higher education: barriers and drivers for entrepreneurialism.
- Mora Valentín, E. M. y Sánchez, M. A. M. (2009).**  
Drivers and outcomes of trust in university-firm cooperation [Fuentes y efecto de la confianza entre socios en las relaciones de cooperación entre empresas y universidades].  
*Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(4), 121-138.
- Morgan, D. L. (1996).**  
Focus Groups.  
*Annual Review of Sociology*, 22, 129-152.
- Morgan, D. L. (1999).**  
«The» focus group guidebook.  
Sage.
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994).**  
The commitment-trust theory of relationship marketing.  
*Journal of Marketing*, 58(n3).
- Morrissey, P. (2013).**  
Neo-liberal governance in higher education: The quest for enhanced reputation.  
En *Strategic Role of Tertiary Education and Technologies for Sustainable Competitive Advantage*.  
<https://doi.org/10.4018/978-1-4666-4233-1.ch010>
- Mortimer, K. P. y McConnell, T. R. (1978).**  
Sharing Authority Effectively: Participation, Interaction, and Discretion.  
San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Moura-Leite, R. y Padgett, R. (2014).**  
The effect of corporate social actions on organizational reputation.  
*Management Research Review*, 37(2), 167-185.  
<https://doi.org/10.1108/MRR-10-2012-0215>
- Musselin, C. (2007).**  
Are universities specific organizations?  
En *Towards a Multiversity?: Universities between Global Trends and National Traditions* (pp. 63-84).
- 
- N** **Neave, G. (2000).**  
The universities' responsibilities to society.  
Oxford: Pergamon.
- Neave, G. y van Vught, F. A. (1991).**  
Prometheus Bound: the changing relationship between government and higher education in Western Europe.  
Pergamon Press.
- Newman, J. H. y Turner, F. M. (1996).**  
The Idea of a University.  
Yale University Press.
- Nguyen, N. y LeBlanc, G. (2001).**  
Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions.  
*International Journal of Educational Management*, 15(6), 303-311.  
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000005909>

**Nielsen, A. E. y Thomsen, C. (2018).**

Reviewing corporate social responsibility communication: A legitimacy perspective. *Corporate Communications: An International Journal*.

<https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2018-0042>

**Nieto-Tamargo, A. (2006).**

Comunicación Institucional: bases para la evaluación.

En *Reflexiones en torno a la libertad de empresa informativa* (pp. 409-442).

<https://doi.org/http://hdl.handle.net/10171/21618>

O

**O'Loughlin, D., MacPhail, A. y Msetfi, R. (2015).**

The rhetoric and reality of research reputation: 'fur coat and no knickers'.

*Studies in Higher Education*, 40(5), 806-820.

<https://doi.org/10.1080/03075079.2013.842224>

**OCDE. (2020).**

Spending on tertiary education (indicator).

<https://doi.org/10.1787/a3523185-en>

**Okoli, C. y Pawlowski, S. D. (2004).**

The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications.

*Information and Management*, 42(1), 15-29.

<https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>

**Oliver, S. (2004).**

*A Handbook of Corporate Communication and Public Relations*.

Routledge.

**Olsen, J. P. (2005).**

The Institutional Dynamics of the European University (Número 15).

[https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5971-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5971-1_2)

**Origgi, G. (2017).**

*Reputation: What It Is and Why It Matters* (Princeton University Press (ed.)).

**Ortega y Gasset, J. (2015).**

*Misión de la universidad*.

Cátedra.

**Osborne, S. P. (2006).**

The new public governance?

*Public Management Review*, 8(3), 377-387.

<https://doi.org/10.1080/14719030600853022>

**Ostrom, V. y Ostrom, E. (1971).**

Public Choice: A Different Approach to the Study Of Public Administration.

*Public Administration Review*, 31(2), 203-216.

P

**Panda, S., Pandey, S. C.,**

**Bennett, A. y Tian, X. (2019).**

University brand image as competitive advantage: a two-country study.

*International Journal of Educational Management*, 33(2), 234-251.

<https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2017-0374>

**Paradeise, C., Reale, E., Goastellec, G. y Bleiklie, I. (2009).**

Universities Steering between Stories and History.

*University Governance*, 227.

**Parameswaran, R. y Glowacka, A. E. (1995).**

University image: An information processing perspective.

*Journal of Marketing for Higher Education*, 6(2), 41-56.

**Park, B. y Rogan, M. (2019).**

Capability Reputation, Character Reputation, and Exchange Partners' Reactions to Adverse Events.

*Academy of Management Journal*, 62(2).

- Parker, M. y Sackmann, S. (1999).**  
Cultural Complexity in Organizations: Inherent Contrasts and Contradictions. *Management Learning*, 30(3), 364.
- Parris, D. L., Dapko, J. L., Arnold, R. W. y Arnold, D. (2016).**  
Exploring transparency: a new framework for responsible business management. *Management Decision*, 54(1), 222-247.  
<https://doi.org/10.1108/MD-07-2015-0279>
- Parsons, T. y Platt, G. M. (1973).**  
The American University.  
Harvard University Press.
- Pérez-Díaz, V. (2010).**  
Universidad, ciudadanos y nómadas.  
Nobel.
- Pérez-Díaz, V. y Rodríguez, J. C. (2001).**  
Educación superior y futuro de España.  
Fundación Santillana.
- Pérez-Díaz, V. y Rodríguez, J. C. (2015).**  
La reputación de las Universidades.
- Perkins, J. A. (1966).**  
The University in Transition.  
Princeton University Press.
- Perna, M. C. (2005).**  
The enrollment funnel.  
*Techniques: Connecting education & careers*, 80(8), 36-37.
- Perrow, C. (1970).**  
Organizational analysis:  
A sociological view.  
Belmont, CA: Wadsworth.
- Peters, B. G. (2002).**  
Governance: A Garbage Can Perspective.  
IHS Political Science Series.
- Peterson, M. W. (1974).**  
Organization and administration in higher education: Sociological and social-psychological perspectives.  
*Review of Research in Education*, 2, 296-347.
- Plewa, C., Ho, J., Conduit, J. y Karpen, I. O. (2016).**  
Reputation in higher education: A fuzzy set analysis of resource configurations. *Journal of Business Research*, 69(8), 3087-3095.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.024>
- Ponzi, L. J., Fombrun, C. J. y Gardberg, N. A. (2011).**  
RepTrak™ pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 14(1), 15-35.  
<https://doi.org/10.1057/crr.2011.5>
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011).**  
Creating shared value.  
*Harvard Business Review*, 89(1-2).
- Post, J. E. y Griffin, J. J. (1997).**  
Managing Reputation: Pursuing Everyday Excellence: Corporate reputation and external affairs management. *Corporate Reputation Review*, 1(2), 165-171.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540038>
- Powers, K. y Scholss, P. (2017).**  
Organization and Administration in Higher Education. Routledge.
- Practice Institute of Practitioners in Advertising. (2006).**  
The Intangible Revolution: How Intangible Assets are Transforming Management and Reporting.
- Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E. y Ravasi, D. (2016).**  
The Oxford handbook of organizational identity.  
Oxford: Oxford University Press, cop. 2016.
- Priporas, C.-V. y Kamenidou, I. (2011).**  
Perceptions of potential postgraduate Greek business students towards UK universities, brand and brand reputation. *Journal of Brand Management*, 18(4-5), 264-273.  
<https://doi.org/10.1057/bm.2010.40>

- R** **Ramírez, Y. y Tejada, Á. (2018).** Corporate governance of universities: improving transparency and accountability. *International Journal of Disclosure and Governance*, 15(1), 29-39. <https://doi.org/10.1057/s41310-018-0034-2>
- Rao, H. (1994).** *The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895-1912.* *Strategic Management Journal*, 15(S1), 29. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150904>
- Reale, E. y Primeri, E. (2015).** *Approaches to Policy and Governance in Higher Education.* En *The Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance* (pp. 20-37).
- Reale, E. y Seeber, M. (2013).** Instruments as empirical evidence for the analysis of Higher Education policies. *Higher Education*, 65(1), 135. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9585-5>
- Ressler, J. y Abratt, R. (2009).** Assessing the impact of university reputation on stakeholder intentions. *Journal of General Management*, 35(3), 35-45. <https://doi.org/10.1177/030630700903500104>
- Ressler, Jamie y Abratt, R. (2009).** Assessing the impact of university reputation on stakeholder intentions. *Journal of General Management*, 35(1), 35-45.
- Rey, C., Bastons, M. y Sotok, P. (2019).** *Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World (1st ed.).* Springer International Publishing.
- Reznik, S. D. y Yudina, T. A. (2018).** Key Milestones in the Development of Reputation Management in Russian Universities. *European Journal of Contemporary Education*, 7(2), 379-391. <https://doi.org/10.13187/ejced.2018.2.379>
- Rider, S. y Hyvönen, M. (2020).** *World Class Universities: A Contested Concept.* En *Evaluating Education: Normative Systems and Institutional Practices.* Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-981-15-7598-3>
- Riel, C. B. M. van. (1995).** *Principles of corporate communication.* Prentice Hall.
- Riel, C. B. M. van. (2012).** *Alinear para ganar.* LID.
- Riel, C. B. M. van y Fombrun, C. (2008).** *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management.* London ; New York : Routledge, 2008.
- Riley, G. L. y Baldrige, J. V. (1977).** *Governing academic organizations: new problems, new perspectives.* Berkeley, CA: McCutchan.
- Rindova, V. P. (1997).** Part VII: Managing Reputation: Pursuing Everyday Excellence: The image cascade and the formation of corporate reputations. *Corporate Reputation Review*, 1(2), 188-194. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540042>
- Rindova, V. P. y Fombrun, C. (1999).** Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions. *Strategic management journal*, 20(8), 691.

**Rindova, V. P. y Martins, L. L. (2012).**

Show me the money: a multidimensional perspective on reputation as an intangible asset.

En *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* (pp. 16-33). Oxford University Press.

**Rindova, V. P., Pollock, T. G.**

**y Hayward, M. (2006).**

Celebrity firms: The social construction of market popularity.

*Academy of Management Review*, 31(1), 50-71.

**Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A.**

**P. y Sever, J. M. (2005).**

Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation.

*Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049.

<https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573108>

**Roberts, D. (2009).**

Reputation Management for Education A Review of the Academic & Professional Literature.

En *The Knowledge Partnership*.

**Roberts, P. W. y Dowling, G. R. (1997).**

Part IV: How Do Reputations Affect Corporate Performance?: The Value of a Firm's Corporate Reputation: How Reputation Helps Attain and Sustain Superior Profitability.

*Corporate Reputation Review*, 1(1), 72-76.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540020>

**Roberts, P. W. y Dowling, G. R. (2002).**

Corporate reputation and sustained superior financial performance.

**Roger, B. y Rita, K. (2000).**

Practitioner perceptions of corporate reputation; an empirical investigation.

*Corporate Communications: An International Journal*, 5(4), 224.

<https://doi.org/10.1108/13563280010357349>

**Rothblatt, S. y White, L. (1995).**

The analytics of pricing in higher education and other services in which customers are inputs.

*Journal of Political Economy*, 103, 573-586.

---

S

**Salmi, J. (2009).**

The Challenge of Establishing World-Class Universities.

En *World Bank Publications*.  
The World Bank.

**Schein, E. H. (2004).**

*Organizational Culture and Leadership* (3a).  
Jossey-Bass.

**Schelsky, H. (1963).**

*Einsamkeit und Freiheit: Idee und Gestalt der deutschen Universität und ihrer Reformen*.  
Rowohlt.

**Schlesinger, W., Cervera, A.**

**y Iniesta, M. Á. (2015).**

Key Elements in Building Relationships in the Higher Education Services Context.  
*Journal of promotion management*, 21(4), 475.

**Schultz, M. (1995).**

On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding (Número Vol. 58).  
De Gruyter.

**Schultz, M., Hatch, M. J.**

**y Holten Larsen, M. (2000).**

The expressive organization: linking identity, reputation, and the corporate brand.  
Oxford University Press.

**Schultz, M., Mouritsen, J.**

**y Gabrielsen, G. (2001).**

Sticky Reputation: Analyzing a Ranking System.

*Corporate Reputation Review*, 4(1), 24.

- Schwab, K. (2020).**  
Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution.  
World Economic Forum.  
<https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>
- Schwaiger, M. (2004).**  
Components And Parameters Of Corporate Reputation – An Empirical Study.  
*Schmalenbach Business Review*, 56(1), 46.
- Schwaiger, M., Raithel, S. y Schloderer, M. (2009).**  
Recognition or rejection – How a company's reputation influences stakeholder behaviour.  
*En Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century* (p. 39). Springer Berlin Heidelberg.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-642-01630-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-642-01630-1_4)
- Scott, W. R. (2008).**  
*Institutions and organizations: ideas and interests.* (3rd ed.).  
Sage Publications.
- Scott, W. R. y Davis, G. F. (2007).**  
*Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives: Rational, Natural and Open Systems Perspectives.*  
Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Scott, W. R. y Meyer, J. (1994).**  
*Institutional environments and organizations.*  
Sage Publications.
- Searle, J. R. (1972).**  
*The Campus War.*  
Harmondsworth: Penguin.
- Shaari, H., Salleh, S. M., Perumal, S., Zainol, F. A. y Halim, H. A. (2019).**  
University reputation and alumni donation: Empirical evidence from Malaysia.  
*Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(5 Special), 796-802.
- Shamsudin, M. F., Nurana, N., Aesya, A. y Nabi, M. A. (2018).**  
Role of university reputation towards student choice to private universities | Rol de la reputación universitaria hacia la elección de estudiantes para universidades privadas.  
*Opcion*, 34(Special Is), 285-294.
- Shapiro, C. (1983).**  
Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations.  
*The Quarterly Journal of Economics*, 98(4), 659.
- Shattock, M. (Ed. . (2015).**  
*International Trends in University Governance: Autonomy, self-government and the distribution of authority.*  
*Australian universities' review*, 57(2), 119.
- Simon, H. A. (2000).**  
*Bounded Rationality in Social Science: Today and Tomorrow.*  
*Mind and Society*, 1(1), 25-39.
- Smaiziene, I. y Jucevicius, R. (2009).**  
Corporate reputation: Multidisciplinary richness and search for a relevant definition.  
*Engineering Economics*, 2(62), 91-101.
- Smircich, L. (1983).**  
*Concepts of Culture and Organizational Analysis.*  
*Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339.  
<https://doi.org/10.2307/2392246>

- Šontaitė-Petkevičienė, M. (2016).** Corporate reputation management of higher education institutions: disparities of stakeholders' approaches. *Management of Organizations: Systematic Research*, 74(37), 139-151. <https://doi.org/10.7220/mosr.2335.8750>. 2015.74.9
- Sontaite, M. y Bakanauskas, A. (2011).** Measurement Model of Corporate Reputation at Higher Education Institutions: Customers' Perspective. *Management of Organizations: Systematic Research (Organizacijų Vadyba: Sisteminių Tyrimai)*, 59, 115-130.
- Sourani, A. y Sohail, M. (2015).** The Delphi Method: Review and Use in Construction Management Research. *International Journal of Construction Education and Research*, 11(1), 54-76. <https://doi.org/10.1080/15578771.2014.917132>
- Srivastava, R. K., Wood, R. A., McInish, T. H. y Capraro, A. J. (1997).** The value of corporate reputation: evaluation from the equity markets. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 62-68.
- Steiner, L., Sundström, A. C. y Sammalisto, K. (2013).** An analytical model for university identity and reputation strategy work. *Higher Education*, 65(4), 401-415. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9552-1>
- Steurer, J. (2011).** The Delphi method: An efficient procedure to generate knowledge. *Skeletal Radiology*, 40(8), 959-961. <https://doi.org/10.1007/s00256-011-1145-z>
- Suchman, M. (1995).** Managing legitimacy: strategic & institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-611.
- Sung, M. y Yang, S.-U. (2009).** Student-university relationships and reputation: a study of the links between key factors fostering students' supportive behavioral intentions towards their university. *Journal of Higher Education*, 57, 787-811. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9176-7>
- Sung, M. y Yang, S. U. (2008).** Toward the Model of University Image: The Influence of Brand Personality, External Prestige, and Reputation. *Journal of Public Relations Research*, 20(4), 357-376. <https://doi.org/10.1080/10627260802153207>
- Suomi, K., Kuoppakangas, P., Hytti, U., Hampden-Turner, C. y Kangaslahti, J. (2014).** Focusing on dilemmas challenging reputation management in higher education. *International Journal of Educational Management*, 28(4), 461-478. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2013-0046>
- 
- Tang, T. (2011).** Marketing higher education across borders: a cross-cultural analysis of university websites in the US and China. *Chinese Journal of Communication*, 4(4), 417-429. <https://doi.org/10.1080/17544750.2011.616288>
- Tariq, Z., Noor, N., Fiaz, M., Ikram, A. y Rauf, M. (2022).** Role of traditional marketing activities in creating university brand image and reputation: mediating role of customer value co-creation behavior. *Journal of Tianjin University Science and Technology*, 06, 264-281. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/FZ8CS>



**Tekin, S. (2017).**

Third generation university and strategic planning of third generation university. TOBB ETÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Theus, K. T. (1993).**

Academic reputations: The process of formation and decay.

Public Relations Review, 19(3), 277-291.

[https://doi.org/10.1016/0363-8111\(93\)90047-G](https://doi.org/10.1016/0363-8111(93)90047-G)

**Toffler, A. (1980).**

The Third Wave: The corporate identity crisis. Management Review, 69.

**Torrallba, J. M. (2013).**

La educación liberal como misión de la universidad. Introducción bibliográfica al debate sobre la identidad de la universidad. Acta Philosophica, 2(22).

**Torrallba, J. M. (2022).**

Una educación liberal: elogio de los grandes libros.

Ediciones Encuentro.

**Tracy, S. J. (2020).**

Qualitative research methods: collecting evidence, crafting analysis, communicating impact (Second edi).

Wiley-Blackwell.

**Tran, M. A., Nguyen, B., Melewar, T. C. y Bodoh, J. (2015).**

Exploring the corporate image formation process.

Qualitative Market Research, 18(1), 86-114.

<https://doi.org/10.1108/QMR-05-2014-0046>

**Treadwell, D. F. y Harrison, T. M. (1994).**

Conceptualizing and assessing organizational image: model images, commitment, and communication.

Communicating organizational life: alienation, discipline, impression management, and image, 61(1), 63-85.

**Turban, D. B. y Greening, D. W. (1997).**

Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees.

The Academy of Management Journal, 40(3), 658.

---

**V**

**van der Zwaan, B. (2017).**

Higher Education in 2040: A Global Approach.

Amsterdam University Press.

**van Vught, F. A. (1988).**

A new autonomy in european higher education?

International Journal of Institutional Management in Higher Education, 12(1), 16-27.

**van Vught, F. A. (1995).**

Policy models and policy instruments in higher education. The effects of governmental policy-making on the innovative behaviour of higher education institutions.

**van Vught, F. A. (2008).**

Mission Diversity and Reputation in Higher Education.

Higher Education Policy, 21, 151-174.

<https://doi.org/10.1057/hep.2008.5>

**van Vught, F. A. y Boer, H. De. (2015).**

Governance Models and Policy Instruments. En The Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance (pp. 38-56).

**Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2008).**

Service-dominant logic: continuing the evolution.

Journal of the Academy of Marketing Science, 36(1), 1-10.

- Veh, A., Göbel, M. y Vogel, R. (2019).**  
Corporate reputation in management research: a review of the literature and assessment of the concept.  
Business Research, 12, 315-353.  
<https://doi.org/10.1007/s40685-018-0080-4>
- Verčič, A. T., Verčič, D. y Žnidar, K. (2016).**  
Exploring academic reputation – is it a multidimensional construct?  
Corporate Communications, 21(2), 160-176.  
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2015-0003>
- Vidaver-Cohen, D. (2007).**  
Reputation Beyond the Rankings: A Conceptual Framework for Business School Research.  
Corporate Reputation Review, 10(4), 278-304.
- Vilalta, J. M. (2022).**  
Repensar las universidades. ¿Por qué y cómo?  
El Blog de Studia XXI.  
<https://www.universidadsi.es/repensar-las-universidades-por-que-y-como/>
- Villafañe, J. (2004).**  
La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas.  
Pirámide.
- Villafañe, J. (2013).**  
La buena empresa: propuesta para una teoría de la reputación corporativa.  
Pearson.
- Volkwein, J. F. y Sweitzer, K. V. (2006).**  
Institutional prestige and reputation among research universities and liberal arts colleges.  
Research in Higher Education, 47(2), 129-148.  
<https://doi.org/10.1007/s11162-005-8883-5>
- Waeraas, A. y Byrkjeflot, H. (2012).**  
Public sector organizations and reputation management: five problems.  
International Public Management Journal, 15(2), 186-206.
- Walker, K. (2010).**  
A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory.  
Corporate Reputation Review, 12(4), 357-387.  
<https://doi.org/10.1057/crr.2009.26>
- Waller, D. y Younger, R. (2017).**  
The Reputation Game: The Art of Changing How People See You.  
Oneworld Publications.
- Walsh, G. y Beatty, S. E. (2007).**  
Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation.  
Journal Academy of Marketing Science, 35(1), 127.
- Wartick, S. L. (2002).**  
Measuring corporate reputation: definition and data.  
Business and Society, 41(4).
- Weick, K. E. (1976).**  
Educational Organizations as Loosely Coupled Systems.  
Administrative Science Quarterly, 21(1), 1.  
<https://doi.org/10.2307/2391875>
- Weigelt, K. y Camerer, C. (1988).**  
Reputation and Corporate Strategy: a review of recent theory and applications.  
Strategic Management Journal, 9, 443-454.
- Weissman, J. (1990).**  
Institutional image assessment and modification in college and universities.  
Journal of Higher Education Management, 6(1), 67-75.

**Whetten, D. A. y Godfrey, P. C. (1998).**

Identity in organizations: building theory through conversations.

Sage Publications.

**Whitley, R. (2012).**

Transforming Universities: National Conditions of Their Varied Organisational Actorhood.

Minerva, 50(4), 493-510.

**Whitley, R. y Gläser, J. (2007).**

The Changing Governance of the Sciences: The Advent of Research Evaluation Systems.

Springer Netherlands.

**Winston, G. C. (1999).**

Subsidies, Hierarchy and Peers: The Awkward Economics of Higher Education.

Journal of Economic Perspectives, 13, 13-36.

<https://doi.org/10.1257/jep.13.1.13>

**Wissema, J. G. (2009).**

Towards the Third Generation University.

Edward Elgar Publishing Limited.

**Wolff, R. P. (1969).**

The Ideal of the University.

Boston: Beacon Press.

---

**Z**

**Zezeza, P. T. (2016).**

The Transformation of Global Higher Education, 1945-2015.

Palgrave Macmillan.

**Zimmerman, M. A. y Zeitz, G. J. (2002).**

Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy.

The Academy of Management Review, 27(3), 414.

**Zyryanova, V. A., Goncharova, N. A.**

**y Orlova, T. S. (2020).**

Developing a Model of Strategic University Reputation Management in the Digitalization Period in Education.

Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 437(Detp), 726-732.

<https://doi.org/10.2991/assehr.k.200509.129>

---

**Y**

**Yang, S.-U., Alessandri, S. W. y Kinsey, D. F. (2008).**

An Integrative Analysis of Reputation and Relational Quality: A Study of University-Student Relationships.

Journal of Marketing for Higher Education, 18(2), 145.

**Yuille, J. C. y Catchpole, M. J. (1977).**

The role of imagery in models of cognition.

Journal of Mental Imagery, 1, 171-180.

E

# Tablas y gráficas

## Tablas

Tabla 1	Atributos de la reputación corporativa	40
Tabla 2	Dimensiones de la reputación corporativa	49
Tabla 3	Consecuencias de la reputación	52
Tabla 4	Crecimiento de las universidades por regiones y décadas	55
Tabla 5	Representación de universidades privadas en el mundo, durante el periodo 1945-2015	71
Tabla 6	Financiación pública de la educación superior en los países de la OCDE	73
Tabla 7	Categoría de grupos de interés universitarios	79
Tabla 8	Información general del repositorio sobre la reputación universitaria	87
Tabla 9	Zonas según ley de Bradford	91
Tabla 10	Revistas de la zona 1 según la ley de Bradford	91
Tabla 11	Principales autores según la ley Lotka	92
Tabla 12	Principales autores sobre el concepto de reputación universitaria	92
Tabla 13	Principales palabras clave utilizadas por los autores	98
Tabla 14	Categorías presentes en los registros analizados	100
Tabla 15	Clasificación de los registros bibliográficos, según recurrencia	100
Tabla 16	Categorías presentes en los registros analizados	101
Tabla 17	Términos, autores y disciplinas asignados al concepto de identidad corporativa	115
Tabla 18	Definiciones del concepto de reputación universitaria	122
Tabla 19	Listado completo de participantes en el Delphi y <i>Focus Groups</i>	138
Tabla 20	Listado de los panelistas de Delphi	142
Tabla 21	Participantes en los grupos de discusión	144
Tabla 22	Listado de los panelistas de los <i>Focus Groups</i>	146
Tabla 23	Fases del análisis de la información de los <i>focus groups</i>	153
Tabla 24	Valoración sobre la definición de reputación universitaria (Ronda 1)	157
Tabla 25	Valoración de las dimensiones del marco conceptual (Ronda 1)	160
Tabla 26	Ranking de grupos de interés (Ronda 1)	163
Tabla 27	Puntuaciones sobre la influencia de los grupos de interés (Ronda 1)	164
Tabla 28	Porcentaje de acuerdo con la expresión “gestión de la reputación”	165
Tabla 29	Valoración en porcentaje sobre las consecuencias de la reputación para el gobierno universitario	166
Tabla 30	Listado de consecuencias y su recurrencia	167
Tabla 31	Listado de aportaciones a la definición de reputación universitaria (Ronda 2)	168
Tabla 32	Comparativa de las votaciones de la definición de reputación universitaria	170
Tabla 33	Valoración comparativa del marco conceptual en las dos rondas	171
Tabla 34	Valoración global sobre los elementos de la Organización	172
Tabla 35	Categorización de Grupos de interés	176

Tabla 36	Grado de acuerdo entorno a la categorización de los Grupos de interés	176
Tabla 37	Elementos de la dimensión Entorno	179
Tabla 38	Porcentajes de puntuación de la dimensión Entorno	179
Tabla 39	Nuevas puntuaciones sobre la influencia de los grupos de interés (Ronda 2)	181
Tabla 40	Resultados del ranking de grupos de interés en las rondas 1 y 2	182
Tabla 41	Porcentajes de acuerdo con la expresión “gestión de la reputación” (Ronda 2)	183
Tabla 42	Comparativa resultados sobre las consecuencias de la reputación	184
Tabla 43	Consecuencias de la reputación universitaria para el gobierno universitario	185
Tabla 44	Valoración sobre las consecuencias de la reputación para el gobierno	186
Tabla 45	Nomenclatura codificada de los participantes	189
Tabla 46	Resumen analítico de los cuatro <i>focus groups</i>	217
Tabla 47	Cuadro de percepciones sobre el rendimiento y los grupos de interés	238
Tabla 48	Marco de Competencias del directivo de la reputación universitaria	249
Tabla 49	Marco lógico de materialidad de la reputación universitaria	250
<b>Gráficas</b>		
Gráfica 1	Número de publicaciones sobre reputación corporativo en Scopus, 1977-2021	26
Gráfica 2	Evolución de la matriculación universitaria por años y regiones	75
Gráfica 3	Tipología de <i>Stakeholders</i>	81
Gráfica 4	Evolución de la producción científica (2000-2022)	88
Gráfica 5	Publicaciones con mayor número de artículos publicados sobre reputación universitaria	89
Gráfica 6	Fuentes con mayor número de citas locales	90
Gráfica 7	Productividad de los principales autores en el tiempo	93
Gráfica 8	Los autores más citados en el concepto de reputación universitaria	94
Gráfica 9	Relación de artículos más citados sobre reputación universitaria	95
Gráfica 10	Lista de 20 países por número de trabajos	96
Gráfica 11	Universidades con mayor producción científica sobre reputación universitaria	97
Gráfica 12	Disciplinas de estudio de la reputación universitaria	99
Gráfica 13	Estudio comparado de las categorías según el repositorio bibliográfico	102

Gráfica 14	Análisis de frecuencias de las etiquetas de búsqueda de los pares de temas más repetidos	103
Gráfica 15	Visualización de frecuencias entre los elementos vinculados al concepto de reputación universitaria	104
Gráfica 16	Consecuencias de la reputación para las universidades	107
Gráfica 17	Elementos relacionados con la reputación universitaria	120
Gráfica 18	Valoración sobre la definición de la reputación universitaria (Ronda 1)	157
Gráfica 19	Valoración de la dimensión Entorno (Ronda 1)	161
Gráfica 20	Valoración de la dimensión Grupos de interés (Ronda 1)	162
Gráfica 21	Valoración de la dimensión Institución (Ronda 1)	162
Gráfica 22	Porcentaje de acuerdo con la expresión “gestión de la reputación”	165
Gráfica 23	Valoración sobre las consecuencias de la reputación para el gobierno universitario	166
Gráfica 24	Valoración de la nueva definición de reputación universitaria (Ronda 2)	169
Gráfica 25	Marco conceptual de la reputación universitaria	225
Gráfica 26	Variables de rendimiento universitario para la reputación universitaria	227
Gráfica 27	Influencias y beneficios de la reputación universitaria	229
Gráfica 28	Marco de la práctica profesional de la reputación universitaria	241
Gráfica 29	Pirámide de capacidades directivas para la reputación universitaria	242

F

Anexos





Universidad  
de Navarra

Comité de Ética de la Investigación

Dña. MARÍA DEL CARMEN BERASAIN LASARTE, Secretaria Técnica del Comité de Ética de la Investigación de la Universidad de Navarra,

CERTIFICA: Que, en la sesión ordinaria celebrada el día 26/08/2021, el Comité examinó los aspectos éticos del proyecto **2021.121 TESIS**, presentado por el **Dr. SANTIAGO FERNANDEZ-GUBIEDA LACALLE** como Investigador Principal, titulado:

***EL GOBIERNO DE LA REPUTACIÓN UNIVERSITARIA. UNA PROPUESTA DE MODELO.***

Se emitió un informe favorable para la realización de dicho proyecto, dado que el Comité ha considerado que se ajusta a las normas éticas esenciales y a los criterios deontológicos que rigen en este centro.

Y para que así conste, expide el presente certificado en Pamplona, a 1 de septiembre de 2021.

Dña. MARÍA DEL CARMEN BERASAIN LASARTE

Secretaria Técnica