

REPUTACIÓN DE UNIVERSIDADES

REPUTACIÓN DE UNIVERSIDADES

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

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



EUNSA

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

© 2015. Juan Manuel Mora (Coord.)

John Haldane

Concepción Naval

Rupert Younger

Pilar Lostao

Louise Simpson

Del prólogo: Jan Sadlak

Editor: Miriam Salcedo de Prado

Diseño y maquetación: Jokin Pagola

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

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

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

e-mail: info@eunsa.es

ISBN: 978-84-313-3100-9

Depósito legal: 2208-2015

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

Impreso en España

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

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

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

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

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

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

Juan Manuel Mora

ÍNDICE

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

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

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

III. REPUTACIÓN CORPORATIVA: CONSIDERACIONES ACERCA DE LA REPUTACIÓN DE LAS PRINCIPALES UNIVERSIDADES DEL MUNDO

Rupert Younger

Director del Centro para la Reputación Corporativa
Universidad de Oxford

1. INTRODUCCIÓN

¿Qué es lo que pensamos que sabemos acerca de la reputación? El *position paper* del congreso presentó algunos fundamentos importantes. Me gustaría destacar y comentar cuatro de ellos.

El primero es que la reputación **confiere valor** a las universidades que compiten a escala nacional e internacional en una época en que los recursos escasean. Tener una sólida reputación de excelencia académica ayuda a las universidades a asegurar la financiación de los gobiernos, empresas y donantes individuales. Al mismo tiempo, dicha reputación actúa como un imán que atrae a profesores de gran calidad. De igual modo, a las universidades que obtienen una reputación de enseñanza de alta calidad les resulta más fácil atraer a estudiantes con el perfil adecuado. No cabe duda de que tener una sólida reputación en diferentes aspectos relativos a la capacidad –*lo que se percibe que la universidad es capaz de ofrecer*– y el carácter –*cómo se percibe que la Universidad actúa o se comporta*– confiere valor.

En segundo lugar, los **rankings** tienen cada vez mayor **visibilidad** y para diversos públicos se están convirtiendo en **representantes** de la calidad. Por supuesto es innegable que los rankings pueden ser criticados por exceso de simplificación, manipulación de datos e inexactitud, pero no cabe duda alguna de que el *Times Educational Supplement*, el *Financial Times* y otros tantos rankings se han converti-

do en una importante fuente de información tanto para los estudiantes, como para los profesores y los financiadores.

En tercer lugar, me complace ver que los autores del documento han dejado claro que las universidades, al igual que las empresas y las personas, tienen **múltiples reputaciones** de algo para alguien. Este es un hallazgo fundamental de la investigación en la que trabajamos en Oxford y es un concepto básico que nos ha dado a conocer dentro de la comunidad académica. Creemos que esta es una dimensión fundamental que sustenta cualquier análisis adecuado de la reputación.

2. LOS PÚBLICOS DE LA REPUTACIÓN UNIVERSITARIA

Y cuando se trata de la reputación para alguien, los autores del documento proponen 6 “públicos” (“Anexo” 108-10). Permitan que me detenga un momento en ellos para reflexionar sobre el papel que juega cada uno en la reputación de la comunidad mundial de las universidades.

El primero son los alumnos –los antiguos y los actuales–. A estos también añadiría a los futuros estudiantes. Los alumnos dinámicos y con mentes curiosas son un componente fundamental de la vida universitaria y las universidades que captan a los mejores consiguen además otros beneficios para su reputación: un mejor resultado que conduce a un mejor ranking, el cual aporta una mejor financiación, que a su vez ayuda a asegurar un profesorado mejor o más numeroso, que por su parte hace que lleguen mejores estudiantes. El círculo es un círculo virtuoso.

El segundo público es el profesorado. Como hicimos antes, distinguiremos entre los profesores que trabajan actualmente dentro de la institución, los profesores que están pensando en trabajar para la institución y los profesores que trabajaron en la institución en el pasado. Los profesores son la esencia intelectual de cualquier universidad. Recae sobre ellos una enorme responsabilidad: modelar las mentes, proveer conocimiento, aportar análisis y perspicacia. La reputación del profesorado aporta valor en múltiples niveles. Una reputación de enseñanza sólida ayudará a atraer a estudiantes de calidad, mientras que una reputación de compañerismo y excelencia en la investigación ayudará a atraer al profesorado adecuado y a desbloquear la financiación.

El tercero son los dirigentes. Las universidades son grandes empresas y, como cualquier empresa grande, requieren una gestión fuerte y disciplinada. Una buena gestión es aún más importante cuando se trata con gran cantidad de estudiantes, que trabajan con complejas matrices cruzadas de horarios en el espacio académico y no académico. Y una buena gestión es también esencial cuando se piensa en las responsabilidades que tienen las universidades con respecto a la seguridad y la

protección de los jóvenes a su cargo. Basta con contemplar algunos de los escándalos que han saltado a la palestra –en los EE.UU. y en otros lugares– debido a las prácticas negligentes o ineficaces de gestión, para ver la importancia que tiene este grupo de interés cuando se trata de la reputación.

En cuarto lugar están los organismos públicos y los financiadores, sin los cuales las universidades no existirían. Las universidades se basan en donaciones privadas desde hace siglos y en años recientes también se han basado en la financiación pública a través del apoyo del Gobierno. Estos grupos de interés son sensibles a diferentes factores de reputación y, por supuesto, son un centro de atención de gran parte de la actividad de gestión dentro de cada campus en todo el mundo. Y es mucho lo que está en juego aquí: las donaciones generan más donaciones y parece claro que tener una buena reputación (en muchos ámbitos diferentes) dentro de la comunidad de donantes aporta grandes beneficios.

Cuando se trata de organismos públicos, la dinámica de la reputación es similar, aunque también diferente. Una reputación de buen gobierno, de buenos sistemas y controles es importante tanto para los organismos públicos como para los donantes privados. Pero también la reputación de equidad y accesibilidad pueden tener un impacto importante sobre los organismos públicos y los gobiernos cuando se trata de tomar decisiones de financiación estatal.

En quinto lugar están los empleadores. Este grupo de interés es claramente un grupo muy importante. No solo ocupa un lugar central en la ambición de los estudiantes en cuanto al inicio de sus carreras, sino que además el grupo contribuye de forma importante a los rankings y a la financiación. Así, este grupo está presente en múltiples bandos de grupos de interés.

Y el sexto grupo de interés es el público en general. Estamos de acuerdo en que el público en general es un grupo de interés, pero nuestra visión es un poco más matizada quizá que la de los autores del documento en cuanto a la importancia del público en general en la formación y destrucción de la reputación (“Anexo” 109-10). El público en general proporciona opiniones generalizadas y puntos de vista que dan forma a las percepciones y, por lo tanto, a la reputación de las universidades. Estamos de acuerdo en que el público en general puede proporcionar un contexto general favorable y familiar (visibilidad) que a su vez afecta a la reputación. Sin embargo, preferimos dividir al público en general en diferentes grupos de interés: inversores, consumidores, empleados, etc., para obtener una percepción real de la reputación. Una vez que se separan sus motivaciones y perspectivas en grupos más específicos de interesados es cuando se puede hacer un esbozo de cómo interactúan con las reputaciones de las universidades.

Así que los autores hacen un gran trabajo al identificar el componente “para quién” de la reputación. Pero son menos específicos cuando se trata del aspecto de

la reputación “de” algo. Cada uno de estos grupos de interés participará en diferentes reputaciones por diferentes motivos. Por ejemplo, los organismos y los proveedores de fondos públicos sin duda concederán una gran importancia a la excelencia en investigación y al buen gobierno global, mientras que los estudiantes, por el contrario, tal vez concedan más importancia al estatus y a la empleabilidad, o a la calidad del entorno docente.

3. DIFERENTES DIMENSIONES DE LA REPUTACIÓN UNIVERSITARIA

Esta es una de las áreas clave de nuestra investigación en Oxford: identificar las diferentes dimensiones de la reputación existentes para las organizaciones y, después de haberlas identificado, trabajar con nuestra red académica para comprender mejor cómo se crean, sostienen, destruyen y reconstruyen dichas reputaciones.

Si bien los autores omiten en gran medida cualquier análisis de las diferentes reputaciones que existen dentro de las universidades, sí que toman en cuenta otro factor: la idea de que hay diferenciadores de la reputación dentro de los componentes de cada institución. Esta es una observación importante y muy intrigante.

Pensemos en mi propia institución, la Universidad de Oxford. Dentro de la estructura colegial que nos define, tenemos varios componentes diferentes en la universidad y cada uno cuenta con dinámicas y características de reputación diferentes. Diferentes facultades dentro de Oxford son conocidas por cosas diferentes, incluidas las proezas deportivas. Diferentes divisiones académicas son conocidas por determinados puntos fuertes o débiles en la docencia o en la investigación. Y diferentes centros de investigación, tales como nuestro propio Centro para la Reputación Corporativa, gozan de reputaciones diferentes dentro del ámbito más amplio de la reputación de la Saïd Business School por su moderna visión de la gestión. Esta se basa a su vez en la fuerza de la universidad tomada de una forma más general cuando se trata de analizar los desafíos globales a los que se enfrentan actualmente las sociedades.

Cada uno de estos componentes se aprovecha y se beneficia de la reputación de la universidad en su conjunto, a la vez que genera y trabaja con sus propias reputaciones particulares.

Así que doy la bienvenida y aplaudo el *position paper* de los autores que explica, en gran medida, los principales factores que sustentan la reputación de las universidades. Y, mientras leía ese documento, pensé que sería interesante en primera instancia señalar lo que me intriga y las preguntas clave que surgen en mi mente a partir de su trabajo.

La primera de ellas es la de cuestionar hasta qué punto es eficaz la agregación de rankings cuando se considera la existencia de múltiples reputaciones diferentes para cosas diferentes. Este es un tema sobre el que llevamos muchos años reflexionando y creemos que los rankings agregados son, quizás, una de las principales razones por las cuales los estudios sobre la reputación han demostrado ser un tema de investigación complicado.

Si nos fijamos en los estudios que existen –desde la década de 1970, por supuesto, pero también principalmente desde mediados de la década de 1990, momento en el que la reputación se convirtió en un tema académico “de actualidad” por derecho propio– está claro que el campo sufre de lo que podríamos denominar un “popurrí de definiciones” (“*definitional soup*”). Conceptos tales como imagen, identidad y marca se confunden o intercambian con el de reputación. La comprensión y la definición de los conceptos básicos es la piedra angular de cualquier estudio y el trabajo realizado para entender la reputación se ha centrado con gran detalle en estas definiciones durante los últimos veinte años, por lo menos. Además del problema de la definición, los académicos han lidiado con la agregación de los rankings (principalmente el índice de las “Compañías más admiradas” por la revista *Fortune*) que, en nuestra opinión, ha dificultado una visión real y el avance en este campo. La agregación elimina todo el carácter distintivo procedente de un análisis de múltiples reputaciones de algo *para* alguien. Y, desde una perspectiva más táctica, la agregación en un solo número de diferentes puntuaciones de reputación en áreas diferentes plantea problemas metodológicos, principalmente en relación con las ponderaciones. ¿Qué ponderación es adecuada y por qué? Estas son grandes preguntas y, en nuestra opinión, plantean grandes problemas en cuanto a la autoridad de los rankings existentes.

En segundo lugar, me interesa saber cómo separar el efecto del estatus cuando se trata de evaluar las reputaciones de instituciones académicas históricas. Es tentador, por supuesto, pensar que las instituciones con estatus más altos tienen las reputaciones más estelares: ¿pero tienen altas reputaciones las instituciones con estatus más altos? Si observamos los rankings, la respuesta sería, a primera vista, que parece ser que sí. Los rankings muestran una imagen estática coherente cuando se trata de las diez primeras clasificadas, durante los últimos diez años: son siempre las mismas instituciones de Estados Unidos o del Reino Unido y son todas ellas marcas líderes con estatus alto. Si bien esto es lo que nos dicen los rankings, ello suscita la pregunta de cómo puede esto ser cierto cuando la calidad de los estudiantes cambia cada año y los profesores se trasladan.

Parece darse el caso de que, en realidad, el estatus protege a las reputaciones a lo largo del tiempo, amortigua reducciones de la calidad de corta duración tanto entre los estudiantes como entre el profesorado. Sin embargo, también parece claro que

si tomamos un plazo más largo en realidad el estatus no protege la reputación. Basta con ver lo que sucede con el ranking actual de dos de las universidades más famosas y antiguas del mundo, Salamanca y Bolonia, cuyo actual ranking queda fuera del top 50 mundial.

En tercer lugar, me pregunto cuán útiles pueden ser en realidad los rankings, ¿sobre todo cuando se agregan para crear una única medida de ranking? No hay duda de que cuando se logra un buen ranking este sirve como un valioso indicador que puede ofrecer importantes ventajas a corto plazo. Pero estos rankings también son volubles y crean marcos de expectativas que resultan difíciles de cumplir. Cualquier análisis de las respuestas de diferentes universidades al ranking mostrará múltiples razones diferentes para los resultados, todas ellas sobre la base de factores metodológicos o situacionales específicos y, en la mayoría de los casos, ofrecerán respuestas contradictorias y que les benefician.

Así que voy a concentrar mis comentarios en un modelo simple de compromiso de reputación, que mostrará cómo las universidades y otras instituciones y organizaciones importantes pueden comprometerse para ayudar a crear las reputaciones que se merecen. Voy a llamar a este modelo el 3-2-1, por razones que se entenderán más adelante.

4. COMPROMISO DE REPUTACIÓN: EL MODELO 3-2-1

Antes de empezar, sin embargo, me gustaría definir lo que queremos decir con la palabra reputación.

Los autores del *position paper* abordan esta importante cuestión. Se centran en Gary Alan Fine, un sociólogo muy respetado que resalta tres enfoques sociológicos diferentes (“Anexo” 105). Fuera de la sociología existen muchas otras definiciones; los economistas, los psicólogos, los teóricos institucionales y demás, tienen todos sus propios matices y definiciones con los que trabajan.

Para nosotros en Oxford la mejor definición de trabajo que hemos encontrado para el término reputación es: *expectativas sobre el comportamiento o rendimiento futuro de una organización basadas en las percepciones de la conducta o el rendimiento pasado.*

Creemos que esto ayuda a distinguir la reputación de algunos de los otros conceptos que han utilizado indistintamente –y en mi opinión erróneamente– los autores del *position paper*.

Me gustaría citar el uso de la palabra *imagen*, que consideramos diferente de reputación en cuanto que captura una instantánea temporal de una organización en un momento determinado. Comentar también el uso de la palabra *estatus*, que no-

sotros consideramos como una medida de ranking; uno puede tener estatus alto o bajo en una escala lineal, mientras que la reputación funciona, como podemos ver, en varios niveles diferentes. Y, por último, también el uso de la palabra *marca*, que creemos que es a menudo uno de los indicadores peor utilizados para hablar de la reputación. Marca es, por decirlo de forma simple, lo que se quiere ser. La reputación es cómo nos ven los demás.

Hay un concepto fundamental que subyace detrás de esto: la reputación no se puede gestionar. Gestión implica alguna forma de propiedad, que podríamos argumentar que no tenemos. Admitimos que tenemos la plena propiedad de nuestra estrategia de *compromiso* de reputación y todas las acciones que la sustentan. Por lo tanto, podemos decidir cómo *deseamos* ser percibidos, pero está claro que ahí se acaba lo que podemos controlar. Cómo nos perciben los demás *realmente* es algo que está más allá de nuestro control directo. Nuestra premisa es que podemos influir en nuestra reputación, pero no podemos controlarla, lo cual conlleva la idea de que la gestión de la reputación es tanto un término engañoso como inútil. Así que cuando los autores hablan de gestión de la reputación, permítanme ofrecer en su lugar un camino hacia el compromiso de reputación.

Esto me lleva a las características específicas de este modelo 3-2-1.

4.1. Factores de compromiso

El “3” se refiere a los tres factores de compromiso de reputación que sustentan la formación y la destrucción de la reputación.

El primero de ellos es el propio comportamiento. Podemos elegir la forma en que nos comportamos como institución, siendo conscientes de las señales que enviamos. Pensemos en las respuestas de las universidades del Reino Unido a la decisión del Gobierno británico de permitir cobrar hasta 9.000 £ al año de tasas de matrícula a los estudiantes. Todo el Grupo Russell de universidades, las universidades líderes en el Reino Unido, tomó la decisión de aumentar las tasas hasta el total de 9.000 £ al año por estudiante. Esto fue impulsado por la economía, claro está, pero también sirvió para enviar una señal fuerte de reputación. Si una institución del Grupo Russell hubiera decidido cobrar menos, se habrían planteado preguntas sobre la calidad de la enseñanza o de la investigación o sobre la experiencia de los estudiantes en esa institución. En resumen, probablemente habría habido una sensación de que la oferta era de alguna manera fundamentalmente “más barata” y por lo tanto de menor calidad.

Esto nos lleva a otro aspecto importante en lo que respecta a la conducta. Los marcos de expectativas importan. Si se espera que una institución se comporte bien, entonces comportarse bien no hace nada más que confirmar la reputación

existente de buena conducta. Contemplemos esto en términos de la decisión de cobrar las 9.000 £ al año de tasas de matrícula a los estudiantes; el marco de expectativas, dadas las señales, era que todas las universidades del Grupo Russell cobrarían el importe total. Teniendo en cuenta esas expectativas, cualquier decisión de no hacerlo habría creado una señal de reputación diferenciada.

El segundo factor de compromiso de reputación es la elección de redes. La reputación, al ser un constructo dinámico, se crea a través de redes. Por lo tanto, la elección de la afiliación a redes afecta de forma significativa al modo en que se crea o se destruye la reputación.

Los sociólogos contemplan las diferentes propiedades de las redes y distinguen entre redes “abiertas” y “cerradas”. Las redes cerradas son aquellas en las que todos los actores se conocen bien y las redes abiertas son aquellas en las que hay múltiples actores diferentes que no necesariamente se conocen entre sí. Los profesores tienden a trabajar en redes cerradas cuando se trata de la elección de académicos con los que trabajar, por ejemplo, lo que trae consigo diferentes consideraciones en cuanto al compromiso de reputación y su dinámica. En resumen, como los actores de estas redes cerradas se conocen bien, la información tiende a circular más rápidamente que en las redes abiertas y se concede mayor certeza a los altos niveles de confianza que existen dentro de las redes cerradas.

Y la tecnología está cerrando aún más las redes; pensemos en los medios sociales y la forma en que los estudiantes interactúan y comentan ahora sus puntos de vista sobre las instituciones a las que asisten o a las que están pensando en asistir. Hay sitios web sobre la experiencia de los estudiantes, sobre clasificaciones de los profesores, etc., que conectan con los diferentes públicos de forma mucho más rápida de lo que era posible hacerlo hace apenas veinte años.

Por último, dentro de las redes, se pueden tomar prestadas reputaciones afiliándose con ciertos actores de alto estatus dentro de la red. Esto puede ser algo tan simple como ser el destinatario de subvenciones de instituciones de financiación independiente de gran prestigio, pero también puede ser el hecho de que algunos individuos de alto estatus hayan decidido asistirle o asociarse con usted. La Universidad de Stanford y el Instituto Tecnológico de Massachusetts han hecho excelentes trabajos de aprovechamiento de sus redes sociales y tecnológicas para construir una valiosa franquicia de reputación en este espacio, por poner un ejemplo.

Y el tercer factor del compromiso de reputación es la elección de la narrativa. Estoy de acuerdo con los autores del *position paper* cuando dicen que la comunicación es importante. El modo en que las organizaciones hablan de sí mismas es, claro está, fundamental para la forma en que se establece la narrativa en torno a las organizaciones. Tomemos un ejemplo muy pequeño y simple: el modo en que los organizadores de un evento presentan en general a los oradores a la audiencia a la que

se dirigen. El organizador tenderá a resaltar todos los factores positivos y pertinentes que destacan al orador como experto en el tema y esto va a marcar el tono para el público antes de que el orador pronuncie una sola palabra. En otras palabras, la reputación del orador ya ha sido condicionada en cierta medida por la elección de la narrativa utilizada para presentarlo.

En nuestra calidad de seres humanos utilizamos la narrativa cualitativa todo el tiempo. Y este uso de la narrativa es, por supuesto, culturalmente sensible: el mismo comentario puede ser interpretado de manera muy diferente en Oxford y en Los Ángeles. Este es un tema en el que estamos trabajando para entenderlo mejor en el contexto del trabajo que desarrollamos en el Centro para la Reputación Corporativa de la Universidad de Oxford.

Estos tres factores de compromiso de reputación influyen en las reputaciones eventuales que las instituciones tienen “de” algo, “para” alguien.

Lo que nos lleva al segundo elemento, el “2” del modelo 3-2-1.

4.2. Reputación “de” algo y “para” alguien

Hemos comentado brevemente el concepto de que las organizaciones tienen múltiples reputaciones “de” algo. Y evidentemente, cuando se piensa en ello, es muy posible que las universidades puedan tener muchas reputaciones diferentes “de” algo –una reputación “de” comida de buena calidad, una reputación “de” alojamiento de mala calidad, una reputación “de” proezas deportivas o una reputación “de” estar conectada con la industria y las profesiones–. Y así sucesivamente. Pero cuando se trata de las reputaciones “de” algo creemos que también es posible (y, por supuesto, útil en términos analíticos) separar estas múltiples y diferentes reputaciones de algo en dos grandes categorías: las reputaciones de *capacidad* (“qué” se considera que son capaces de hacer) y las reputaciones de *carácter* (percepciones de “cómo” es probable que se comporten en diferentes circunstancias).

A modo de ilustración, tomemos el caso del mercado de las casas internacionales de subastas. Sotheby’s y Christie’s siguen siendo hoy en día dos de las casas de subastas más importantes del mundo. Sin embargo, en el año 2000 se acusó a ambas compañías de fijación de precios y se les condenó por ello.

Alfred Taubman, presidente de Sotheby’s en ese momento, fue encarcelado en los EE.UU., y Sir Anthony Tennant, presidente de Christie’s, nunca regresó a los EE.UU. o hubiera ingresado en prisión a su llegada. Sin embargo, a pesar de este hecho –que no era sino un acuerdo para estafar a los clientes– Sotheby’s y Christie’s continuaron dominando el mercado internacional de las subastas. ¿Cómo se puede explicar esto? Ciertamente una reputación de estafar a los clientes debería ser un problema fundamental, ¿no? Parece que no. Los clientes continuaron negociando a

través de estas casas de subastas, que mantuvieron su posición como números uno y dos del sector. Así que, de hecho, parece que para los clientes la integridad de los precios no es una cuestión fundamental cuando se trata de las diferentes reputaciones que importan.

Por el contrario, cuando se supo que Sotheby's había vendido antigüedades falsas de Mesopotamia un par de años antes (fue el tema de un programa de Channel 4 Dispatches), muchos clientes de esta rama del negocio dejaron de comerciar con Sotheby's, lo que condujo al despido de altos directivos y a una disminución del comercio de antigüedades de Sotheby's en Londres. Ser capaz de distinguir las antigüedades auténticas de las antigüedades falsas, al parecer, era una reputación que importaba en el mundo de las casas de subastas.

El primero de estos ejemplos, la fijación de precios, nos parece ser un ejemplo de reputaciones de carácter. Estas pueden ser muy problemáticas, ya que son muy variables y están sujetas a una rápida sucesión de daños y reparaciones. Pero el último ejemplo, la autenticación, fue considerado como una reputación de capacidad y, como tal, cuando se cuestionó se vio que es un problema de reputación mucho más importante.

Así que los golpes que afectan a la capacidad, cuando son importantes, pueden ser muy destructivos; mientras que los golpes que afectan al carácter son más frecuentes y las organizaciones tienen la capacidad de sobreponerse a ellos en menos tiempo.

Las reputaciones de capacidad son difíciles de crear, pero una vez creadas son difíciles de perder. Hay que emplearse a fondo para destruir la reputación de capacidad, por lo cual los ejemplos son escasos. Una serie de "nuevas" universidades británicas casi lo logró, de hecho algunas lo hicieron y el resultado fue que cerraron, cuando se supo que habían estado otorgando títulos de forma no merecida o cuya calidad era insuficiente para que pudieran tener alguna validez real.

Pero los golpes a la reputación de carácter son más frecuentes en este y en otros sectores. ¿Qué reputaciones de carácter importan en las universidades?

Sin duda dos de las peores reputaciones que una universidad pudiera tener para los profesores y los financiadores serían la timidez o la irrelevancia. Para estos públicos, las universidades tienen que demostrar que son capaces de tener opiniones atrevidas y desafiantes respaldadas por una investigación y un análisis sólidos. Sin esto, las universidades no serán capaces de atraer al equipo docente más talentoso ni al tipo adecuado de financiación.

Del mismo modo, las universidades necesitan sólidas reputaciones de buen gobierno para proteger a sus estudiantes actuales y atraer a futuros estudiantes adecuados. Un ejemplo evidente de ello es la respuesta de la Universidad Estatal de Pensilvania a su reciente crisis de gobernabilidad, que afectó a su facultad de deportes de alto nivel. La respuesta inadecuada de esta universidad ha sido objeto de

múltiples estudios de caso y del escrutinio de los medios de comunicación durante los dos últimos años.

Lo que me lleva al último punto me gustaría tratar, el “1” del modelo 3-2-1. Me refiero al problema de la falta de autenticidad.

4.3. Autenticidad

Las universidades pueden tratar de orientar su comportamiento, interactuar con redes de su elección y construir cuidadas narrativas para respaldar un programa de compromiso de reputación. Pero si las conductas adoptadas no coinciden con las narrativas elegidas, sufrirán un daño reputacional, debido a la falta de autenticidad.

La falta de autenticidad es un problema importante en la categoría reputación “de”. En definitiva, ser visto como no auténtico indicará deficiencias de carácter y posiblemente también de capacidad. Los problemas de carácter surgen siempre cuando se descubre que las organizaciones utilizan narrativas que no son respaldadas por sus comportamientos. Los observadores concluirán que la organización en cuestión es, en el mejor de los casos, engañosa o, en el peor, mentirosa en su enfoque. Esto puede tener importantes consecuencias sobre la reputación. Tomemos el caso de los bancos globales y sus esfuerzos por proclamar a los cuatro vientos cómo han cambiado. Después de pasar los últimos dos o tres años afirmando que han cambiado, cuando se trata de mal comportamiento en diferentes aspectos de los mercados financieros en los que operan, los bancos globales siguen teniendo, y siendo condenados por, una conducta comercial abusiva y manipulación en determinados ámbitos comerciales, siendo el caso más reciente el de los mercados de divisas. La reputación ha sufrido un gran daño, con acusaciones de que la culpa la tiene el carácter de los bancos y se pide una reforma total de los valores y prácticas del sector.

5. CONCLUSIÓN

La lección aprendida es que los comportamientos, las redes y las narrativas tienen que estar en consonancia entre sí para ser eficaces.

La responsabilidad social es un área donde las afirmaciones no auténticas pueden ser muy perjudiciales y, en último término, un desperdicio de recursos valiosos. Pero si se hace bien, cuando la acción social adoptada se ajusta concretamente a una misión o a un objetivo declarado, dicha actividad puede mejorar la reputación y aportar un beneficio significativo.