

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>	

IV. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA REPUTACIÓN UNIVERSITARIA

Pilar Lostao

Vicerrectora de Relaciones Internacionales
Universidad de Navarra

1. INTRODUCCIÓN

En el segundo capítulo se ha reflexionado sobre la reputación de las universidades y sobre la calidad y el éxito en la educación superior.

Se ha tratado de la reputación como calidad percibida. Calidad que implica la excelencia académica en los fines propios de la universidad (docencia, investigación y transferencia de conocimientos) y en otros aspectos que están al servicio de esos tres fines básicos.

Se podría apuntar también que la reputación es algo merecido, consecuencia de un buen hacer (calidad) mantenido en el tiempo, que se visibiliza y se percibe, y genera autoridad y seguridad.

Por otro lado, simplificando mucho, la reputación sería el resultado de la suma de un componente objetivo (desempeño) y de un componente subjetivo (percepciones). Así, la calidad está respaldada por datos objetivos, como por ejemplo las buenas calificaciones de los alumnos, las publicaciones, los índices de empleo. Y la calidad es percibida por las percepciones favorables de diferentes personas como los graduados, las familias o las empresas. No existe reputación sin esa suma.

La profesora Naval también señala en su capítulo que es misión de quien gobierna y decide en las universidades impulsar las “luchas” para conseguir la calidad en los fines propios de la institución universitaria.

Puesto que en las universidades estamos preocupados por la reputación de la institución en la que trabajamos y a la que representamos, debemos ir incorporando la gestión de la reputación a las tareas de gobierno y dirección. Y, en este ámbito, el gestor de la reputación debe ser alguien “con visión de conjunto y con capacidad

de agregar que, venciendo las inercias, orientando las iniciativas y superando a veces los pesos muertos, se hace cargo, sin desaliento, de impulsar esas luchas” de la organización (véase “Reputación, calidad y éxito” 34).

La gestión de la reputación está muy desarrollada en el mundo de la empresa. Por otro lado, a nivel académico, las escuelas de negocio llevan mucha delantera en la investigación y gestión de la reputación que, en muchos casos, puede servir de modelo.

En el presente capítulo trataré de reflexionar y hacer una propuesta abierta sobre cómo gestionar la reputación de la universidad. Pero, primero, me parece necesario aclarar algunos términos.

2. PREMISAS

Pienso que puede ser útil reflexionar brevemente sobre dos binomios de palabras: tangibles e intangibles; reputación o reputaciones.

2.1. Tangibles e intangibles

Aunque en la percepción de la calidad existe un importante componente emocional y de experiencia, éste tiene que basarse en realidades, en datos. Por eso, los rankings usan indicadores medibles, reduciendo a números realidades tangibles, cuantificables. Por ejemplo, se cuantifica el número de candidatos por plaza, de profesores internacionales y de investigadores mujeres; el índice-h de la producción científica, el porcentaje de empleabilidad al año de la graduación, y un largo ecétera.

Estos números se introducen en fórmulas con un factor de ponderación para cada ítem que, finalmente, proporciona un único número que sitúa a cada universidad en una posición de la lista. Aunque esto se vea como algo frío y reduccionista, hoy en día estos números tienen un valor importante, ya que ofrecen información a muchas personas que deben elegir su lugar de estudio o de trabajo. También para la universidad son una herramienta de mejora que, además, estimula a la transparencia. Por eso, los rankings pueden prestar un gran servicio si son debidamente gestionados. En este sentido, podemos afirmar que los rankings tienen una importante función social. Lo mismo se podría decir de las auditorías, acreditaciones y otros procesos de calidad, que llevan a las universidades a plasmar en números su realidad y su actividad.

Pero hay otras realidades que dan mucho valor a la universidad y que constituyen un componente importante de la calidad de la misma, que son los intangi-

bles, realidades difícilmente medibles; por ejemplo, la formación humanística de los alumnos, las habilidades y conocimientos de los profesores, la lealtad y orgullo de pertenencia de los empleados, alumnos y antiguos alumnos, la alta calidad de las relaciones dentro y fuera de la institución, la responsabilidad social, la capacidad de innovación, la sostenibilidad.

¿En qué medida los rankings y otros sistemas de medición consideran los intangibles es sus métricas? Probablemente aquí haya margen de mejora y, en este sentido, me atrevo a animar a los rankings y a las universidades a una mayor interlocución para conseguirlo.

2.2. ¿Reputación o reputaciones?

¿Podemos hablar de reputación o sería más preciso hablar de reputaciones?

Como se menciona en el capítulo anterior, son muy diversos los grupos de personas interesadas en la universidad: dentro de ella nos encontramos con los estudiantes y empleados (profesores, investigadores, personal de administración y servicios, juntas de gobierno de los centros y directivos), y fuera, con los futuros estudiantes, familias, políticos encargados de la educación, agentes públicos, instituciones financiadoras, empleadores y la sociedad en general. Cada uno de estos grupos de públicos se fija en la calidad del ámbito de su interés: oferta académica, empleabilidad, generación y transferencia de conocimientos, internacionalidad o compromiso social. Puede hablarse entonces de variedad de “reputaciones”.

Por otro lado, independientemente del público interesado, hay universidades que son percibidas por todos los públicos como de gran calidad en un ámbito concreto del saber, por ejemplo Medicina, Ciencias Económicas o Humanidades, y quizá no tanto en otras áreas. Aquí, de nuevo, podemos referirnos a “reputaciones”.

En este sentido, me atrevo a preguntar, ¿escuchan los rankings para la elaboración de sus métricas suficientemente a los responsables de la educación en un país: estudiantes, padres, profesores, empleadores, en definitiva, a todos los públicos de interés?

Por tanto, podríamos hablar de variedad de reputaciones desde el punto de vista del público interesado y variedad de reputaciones desde el punto de vista del campo del saber. En cualquier caso, el conjunto de esas “reputaciones” o percepciones positivas contribuyen a la reputación global/general de dicha universidad.

3. CÓMO GESTIONAR LA REPUTACIÓN

Entrando en materia, me parece que un modelo de gestión de la reputación lo podemos encontrar en la Fisiología (Silverthorn).

Los sistemas de regulación en el organismo se encargan de mantener los niveles adecuados de las distintas variables (por ejemplo, la temperatura corporal, la presión arterial, la concentración de una hormona), frente a los cambios del medio externo e interno, dentro del rango compatible con la vida. Un sistema de regulación es un conjunto de elementos que tienen capacidad de interacción, al que corresponde en un determinado momento un cierto estado, que puede cambiar bajo la influencia de una o varias entradas (estímulos) y del que se obtiene una determinada salida (respuestas) hacia el exterior del sistema. Un tipo muy frecuente de sistema de control es el que está basado en la retroalimentación que cierra un circuito por el que la salida del sistema influye sobre la entrada (fig. 1).

Veamos, como ejemplo, la regulación de la temperatura corporal. Una disminución de la temperatura ambiental (estímulo) es detectada por los sensores de temperatura situados en la piel, dando lugar a la sensación de frío. Estos sensores emiten señales al regulador (situado en el centro de control de la temperatura en el cerebro), quien las compara con un determinado valor de referencia (37 °C) y emite otra señal al efector (músculo esquelético), provocando una respuesta para aumentar la temperatura corporal: la contracción de los músculos (la tiritona), que produce calor. Esa producción de calor dentro del organismo es una nueva entrada que corrige el descenso de la temperatura, devolviéndola a su valor de referencia, manteniendo así el estado saludable de temperatura corporal.

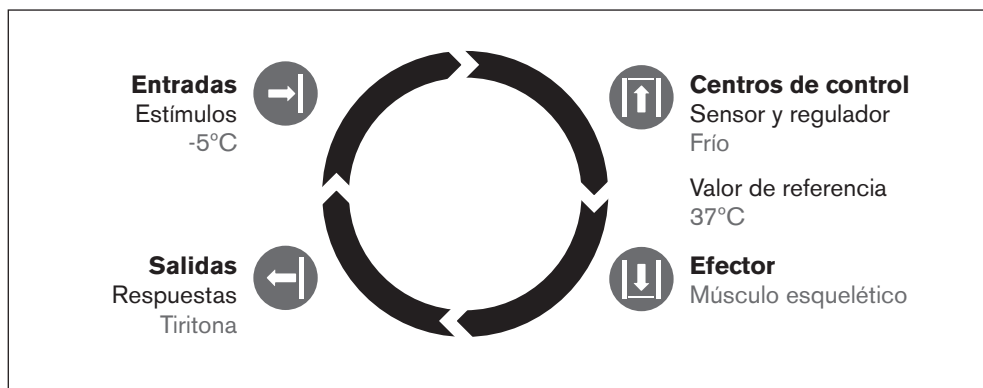


Fig. 1. Fisiología. Sistema de regulación por retroalimentación

Siguiendo de alguna manera el modelo que nos ofrece la Fisiología, pienso que la gestión estratégica de la reputación podría dividirse en tres fases (fig. 2):

1. *Conocer*: conocemos a través de unos estímulos que son los datos (tangibles) que reflejan mi desempeño, y de las percepciones que tienen los demás de mi institución. Esta información me la dan los rankings, los procesos de calidad, las acreditaciones, auditorías, encuestas y entrevistas a los distintos públicos de interés, así como los medios de comunicación, entre otros.

Las fuentes de estos dos tipos de conocimiento están a nuestro alcance; se trataría entonces de establecer una estrategia adecuada para acudir a ellas y recoger la información que nos proporcionan. Más difícil es conocer los intangibles, pero también se puede establecer una metodología que, en muchos casos, está pendiente aún de desarrollar. En todo caso, lo más difícil e importante sería el ordenar toda esa información que nos llega: pasar de lo fragmentario a la visión de conjunto, de la casuística a la estrategia, hacer las sumas y sacar conclusiones.

2. *Decidir*: una vez dispongo de esa información que me proporcionan los estímulos, el segundo paso sería decidir.

Para ello, primero necesito analizar la información y compararla con el valor de referencia que es mi identidad, mi ideario y mi proyecto de universidad con sus objetivos, para encontrar las desviaciones. Aquí, me gustaría detenerme a considerar que ese valor de referencia incluye lo que me hace distinto, porque cada universidad puede ofrecer algo diferencial en su oferta docente o investigadora, en sus intangibles o en su servicio a la sociedad, que la hacen única y que es parte de su identidad.

Por tanto, quienes gobiernan la universidad tienen que tener clara la respuesta a las preguntas: ¿qué me da más valor?, ¿en qué quiero distinguirme?, y también ¿cuáles son los intangibles más importantes en mi universidad?, ¿qué hago para cultivarlos?

El proceso de análisis culminaría en unas decisiones sobre en qué y cómo mejorar para ajustarme a mi valor de referencia, lo cual podrá incluir modificar políticas, reestructurar la organización y plantear nuevos objetivos; es decir, crear una hoja de ruta.

3. *Innovar*: el último paso sería la respuesta, es decir, la actuación para seguir la hoja de ruta. Aquí es donde habría que implicar a toda la organización (los efectores) con una buena comunicación y motivación. Y así se culminaría con una nueva fase de conocimiento que probablemente se ajustará mejor a los objetivos, a la realidad de lo que queremos ser, y por tanto a una mejora de la reputación.

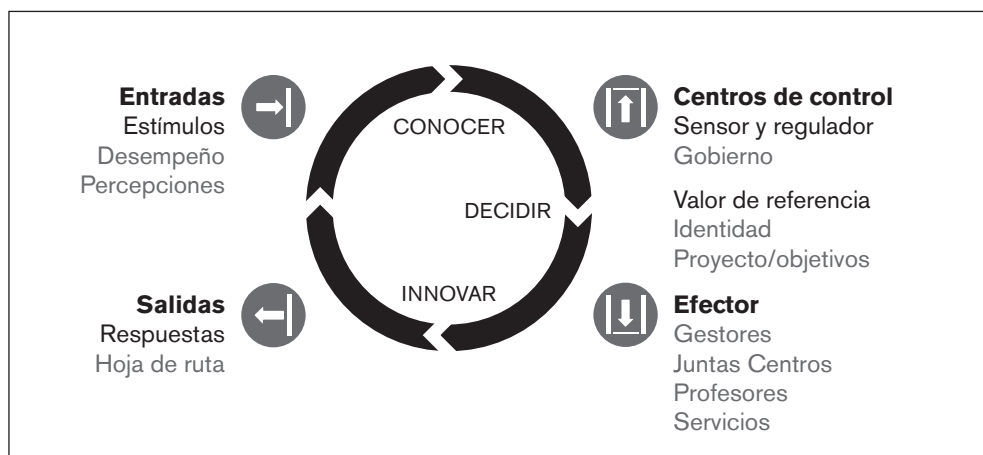


Fig. 2. Gestión de la reputación

Como en la regulación de muchas funciones del organismo, este proceso sería un sistema de regulación por retroalimentación que parte de una realidad y lleva a una mejora, y que está en continuo funcionamiento. Y si es necesario para mantener la salud del organismo, puede servir también de modelo para mantener y mejorar la calidad de una universidad.

4. CONCLUSIONES

Si la función de la universidad es formar ciudadanos altamente cualificados y responsables, que participen activamente en la sociedad, y promover, generar y difundir conocimientos, la universidad tiene que ser transformadora, tiene que transformar vidas y transformar la sociedad. Es decir, la universidad tiene por definición una clara función social. Y la reputación se revela si esta función social se cumple. Por ello, el papel de los que gobiernan la universidad es gestionar la reputación. Ahí está buena parte de nuestro aprendizaje.