

# **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](mailto: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

<b>PRÓLOGO</b> <i>Jan Sadlak</i>	11
<b>I. LOS ESTUDIANTES EN EL CORAZÓN DE LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA</b> <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
<b>II. REPUTACIÓN, CALIDAD Y ÉXITO EN EDUCACIÓN</b> <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

<b>III. REPUTACIÓN CORPORATIVA: CONSIDERACIONES ACERCA DE LA REPUTACIÓN DE LAS PRINCIPALES UNIVERSIDADES DEL MUNDO</b>	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
<b>IV. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA REPUTACIÓN UNIVERSITARIA</b>	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
<b>V. CÓMO ELIGEN LOS ESTUDIANTES DE DOCTORADO INTERNACIONALES LAS MEJORES UNIVERSIDADES E INTERPRETAN REPUTACIÓN Y RANKINGS</b>	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
<b>VI. CULTIVAR LA REPUTACIÓN CON AYUDA DE LA COMUNICACIÓN</b>	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
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b>	79
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	83
<b>ANEXO. POSITION PAPER</b>	91
La reputación de las universidades	91
<i>Víctor Pérez-Díaz y Juan Carlos Rodríguez</i>	

# VI. CULTIVAR LA REPUTACIÓN CON AYUDA DE LA COMUNICACIÓN

---

**Juan Manuel Mora**  
Vicerrector de Comunicación  
Universidad de Navarra

## 1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de estas páginas venimos reflexionando sobre la naturaleza y la gestión de la reputación. Hemos recordado en qué consiste, qué valor aporta, cómo se mide. Hemos hablado, en particular, de la reputación de las universidades y de sus elementos esenciales. Es el momento de detenerse en el papel que juega la comunicación en la formación de la reputación.

He escuchado más de una vez el relato de un episodio que al parecer sucedió en la Universidad de Cambridge. Un visitante, admirado por el entorno, preguntó a alguien que trabajaba allí: ¿cómo habéis conseguido este maravilloso campus? Muy sencillo, contestó su interlocutor. No tiene ningún secreto: basta regar todos los días, durante 700 años.

No sé si es realidad o leyenda, pero esta anécdota ha influido en la elección del título de mi capítulo. En estas páginas veremos que, además de los jardineros, también los departamentos de comunicación pueden contribuir a cultivar la reputación.

Dividiré mi intervención en tres partes: expondré primero un modelo que explica el proceso de formación de la reputación; me referiré después al cultivo de la reputación; y en la tercera parte describiré el papel que, en mi opinión, juega la comunicación en esa labor de cultivo.



## 2. EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA REPUTACIÓN

No es difícil saber cómo se pierde la reputación, como ya se ha adelantado anteriormente (véase “Reputación corporativa” 45-7). A estas alturas, hemos sido espectadores de no pocas crisis reputacionales que han afectado a personas, organizaciones, instituciones financieras, partidos políticos. Dentro de la variedad de situaciones, cabe identificar dos rasgos comunes a esas crisis: un comportamiento incorrecto y alguna mentira descubierta. Juntos, esos elementos hacen que las organizaciones pierdan su credibilidad, su legitimidad y su reputación. Algunas han llegado a desaparecer, como consecuencia de esa pérdida. Porque la reputación es esencial para la prosperidad de las organizaciones e incluso para su supervivencia. El entorno digital ha acelerado además los tiempos de las crisis reputacionales, que ahora son fulminantes (Heimmans y Timms).

Pero no nos interesa aquí analizar cómo se pierde la reputación, sino cómo se alcanza. Ya sabemos que son procesos “asimétricos”, es decir, la reputación se puede esfumar en un instante, pero nunca se adquiere en un plazo breve. Por cierto: usamos el verbo “adquirir” para hablar de reputación. Y es que ese sumatorio de intangibles positivos se configura “ahí fuera”, en el imaginario colectivo. Por eso, como dice la canción, la reputación “ni se compra ni se vende”, sólo se adquiere o, mejor, se merece, igual que sucede con la confianza.

Para explicar el proceso de formación de la reputación voy a emplear un modelo que responde a lo que podríamos llamar un “paradigma antropológico”: intenta entender la reputación de las organizaciones tomando como referencia la reputación de las personas<sup>1</sup>, vale decir. El modelo contempla tres fases: la primera tiene lugar en el seno de la organización; la segunda, en el ámbito de los *stakeholders* o grupos de interés; la tercera, en el terreno de la opinión pública general. Cada una de las fases está resumida a su vez en tres palabras clave<sup>2</sup>.

Para expresar gráficamente ese proceso vamos a usar el icono del congreso *Building Universities' Reputation*, el iceberg<sup>3</sup>.

1 Algunos teóricos de la Comunicación consideran que el modelo antropológico, que entiende la Comunicación como “encuentro”, refleja mejor la realidad que el modelo cibernético, que entiende la Comunicación como “proceso de transmisión” (la clásica secuencia: emisor, canal, mensaje, receptor, *feedback*).

2 Este modelo tiene, como todos, algunos límites. Mencionemos dos: a) disecciona artificialmente una realidad que tiene carácter orgánico; y b) no se desarrolla de modo secuencial en el tiempo, sino de forma simultánea, muchas veces sin un orden determinado.

3 Aprovecho para felicitar al diseñador, Jokin Pagola, por su acierto en la elección.



Fig. 4. Elementos de la reputación

## 2.1. En el seno de la organización

La primera fase del modelo de formación de la reputación contempla la identidad, la cultura y el discurso de la organización:

- *Identidad.* En el mundo de las organizaciones, la identidad está formada por la historia, la misión, la visión, los valores, el propósito. En el caso de las personas y, de modo análogo, en las instituciones, la identidad se formula de modo objetivo (“quién soy”), pero incluye también una dimensión subjetiva (“cómo me entiendo a mí mismo”). Es decir, se trata de una identidad poseída, refleja<sup>4</sup>. Con frecuencia, se usa la palabra “marca” para simbolizar la identidad de una organización, siempre que se entienda como icono de la personalidad corporativa, no como simple expresión gráfica. Así entendida, la marca hace posible el sentido de pertenencia y también la diferenciación (Hatch y Schultz).
- *Cultura.* La identidad personal se expresa en el comportamiento. Por su parte, la identidad corporativa se expresa en la cultura: el comportamiento colectivo, las políticas, las prácticas comunes, el modo de tratar a los profesores, a los estudiantes, la forma de relacionarse con el entorno. En este sentido se puede hablar de “dirigir por proyectos”, “dirigir por objetivos”, y también de “dirigir en función de la misión”. Es decir, gobernar para alinear identidad, cultura y estrategia.
- *Discurso.* El ser humano es racional y dialógico. La palabra le ayuda a reflexionar, a dar forma a sus pensamientos y a sus motivaciones. Algo similar sucede con las organizaciones: mediante el discurso público dan razón de lo que hacen y dan sentido a lo que hacen<sup>5</sup>. Si la identidad requiere una “arquitectura de marca” y la cultura implica una “vivencia de marca”, el discurso evoca una “narrativa de marca”. El relato corporativo ayuda a consolidar el sentido de pertenencia y a mantener la diferenciación.

---

4 La personalidad corporativa (identidad de la organización) “abarca el tema en su nivel más profundo. Es el alma, la personalidad, el espíritu, la cultura de la organización que se manifiestan de alguna manera. Una personalidad corporativa no es necesariamente algo tangible que se pueda ver, sentir o tocar, aunque pueda serlo. La manifestación tangible de una personalidad corporativa es una identidad corporativa. Es la identidad que proyecta y refleja la realidad de la personalidad corporativa” (Olins 212, citado en Cornelissen 71).

5 “La comunicación será más eficaz si las empresas cuentan con un relato corporativo sólido como fuente de inspiración para todos sus programas de comunicación interna y externa. Una historia es difícil de imitar y fomenta la coherencia y la consistencia entre los distintos mensajes corporativos” (Van Riel 163, citado en Argenti 48).

Identidad. Cultura. Discurso. En esta primera fase del proceso de formación de la reputación se requiere coherencia entre lo que soy, lo que hago, lo que digo. Muchos problemas de comunicación nacen de la incoherencia entre esas dimensiones de la personalidad corporativa.

## 2.2. En el ámbito de los *stakeholders*

La segunda fase se centra en cómo la organización se relaciona y dialoga con los grupos de interés y, además, conoce cuáles son sus percepciones:

- *Relaciones*. Una organización entabla relaciones con diferentes grupos de interés<sup>6</sup>. Se puede llegar a decir incluso que una organización es una red de relaciones. Las personas nos relacionamos con parientes, amigos, colegas, vecinos. Las universidades, con estudiantes, profesores, empresas. Un autor distingue las relaciones de tipo “contractual” (acuerdos económicos, laborales, profesionales); y las de tipo “comunitario” (vínculos que no implican intercambio jurídico de derechos y deberes)<sup>7</sup>. La naturaleza del vínculo determina su contenido: prestar un servicio, recibir un salario, colaborar en un proyecto. Además, distintas relaciones generan diferentes expectativas, que juegan un papel importante en el proceso de formación de la reputación. En definitiva, la calidad de una organización depende de la calidad de sus relaciones<sup>8</sup>.
- *Conversaciones*. Las organizaciones establecen un diálogo con cada uno de los *stakeholders*, a través de diferentes canales. Además de ofrecerles un producto o prestar un servicio, les proporciona información, contexto, sentido. Al mismo tiempo, les escucha, conoce sus demandas y sus expectativas. Así como el discurso da contenido y sentido a la identidad y la cultura, el diálogo da contenido y sentido a las relaciones.
- *Percepciones*. Como fruto de las relaciones y las conversaciones, cada *stakeholder* se forma sus propias percepciones, que pueden responder o no a sus expectativas. Las percepciones son las resonancias que el contacto con la

6 “Un grupo de interés es cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro de los fines y objetivos de la organización” (Freeman 46, citado en Cornelissen 61).

7 “Grupos de interés contractual (clientes, empleados, distribuidores, proveedores, accionistas, prestamistas). Grupos de interés comunitario (consumidores, reguladores, gobierno, medios de comunicación, comunidades locales, grupos de presión)” (Cornelissen 62).

8 “Hablamos de la calidad de producto y de servicio. ¿Qué pasa con la calidad de nuestras relaciones, la calidad de nuestras comunicaciones, la calidad de nuestras promesas unos a otros?” (Max de Pree, citado en Delahaye xvii).

organización produce en sus interlocutores. Poseen componentes racionales y emocionales; son esencialmente subjetivas, pero tienen consecuencias objetivas: las decisiones, las elecciones, los comportamientos, están directamente condicionados por las percepciones. Con frecuencia se producen conflictos de intereses entre los interlocutores y por tanto conflicto de percepciones: una acción puede ser percibida favorablemente por un *stakeholder* y negativamente por otro.

Relaciones. Conversaciones. Percepciones. Juntas, constituyen un entorno poli-facético, cambiante. Por eso, en esta fase del proceso de formación de la reputación se requiere una perspectiva de 360 grados que tenga en cuenta las distintas percepciones de los diferentes *stakeholders*.

### 2.3. En la opinión pública<sup>9</sup>

La última fase se encamina a que el público general conozca la organización tal y como es, dice ser y es reconocida por ello:

- *Imagen*. La palabra imagen indica que una organización es identificada, conocida, no sólo por los que han mantenido alguna relación directa con ella, como los antiguos alumnos en el caso de una universidad, sino también por los que sólo tienen referencias indirectas. Para que alguien pueda elegir tiene primero que conocer. Si los potenciales interlocutores no identifican a una organización, difícilmente podrán entablar relaciones con ella. De ahí los esfuerzos de las organizaciones por alcanzar visibilidad y notoriedad en la opinión pública.
- *Reputación*. La reputación añade algo a la imagen. Incluye, además del conocimiento, una valoración, positiva o negativa. La positiva surge cuando las percepciones sobre una organización son favorables, relevantes y sostenidas en el tiempo. Cuando la relación y el diálogo han sido satisfactorios. Cuando las expectativas se han cumplido o incluso se han visto superadas. La buena reputación hace más fácil que del conocimiento se pase a la elección: elijo tu producto o servicio. O incluso a la recomendación: lo aconsejo a terceros<sup>10</sup>.

9 Hay que distinguir la opinión publicada (que se circunscribe a lo que aparece en los medios de comunicación), de la opinión pública (que es algo más amplio: la opinión socialmente compartida).

10 "La reputación es una representación perceptual de la acción pasada de una empresa y de las perspectivas futuras, que describen el atractivo general de la empresa para todos sus componentes clave, en comparación con otros rivales" (Fombrun, citado en Cornelissen 72).

- *Autoridad.* Podríamos decir que el escalón más alto de la buena reputación es la autoridad. Empleamos aquí ese término para expresar la actitud de la opinión pública ante determinadas instituciones, cuya opinión y postura considera una referencia en el sector correspondiente. Sucede en todos los campos, especialmente en temas científicos: ante una determinada cuestión se busca y se espera una “voz autorizada”. Las instituciones con autoridad son conocidas, apreciadas y recomendadas, pero además, se solicita y se tiene en cuenta su parecer y su consejo<sup>11</sup>.

Hemos dicho que la primera fase del proceso de formación de la reputación requiere coherencia interna entre lo que soy, hago y digo. La segunda implica mirada abierta a las percepciones de los diferentes *stakeholders*. Ahora podríamos decir que la tercera fase reclama consistencia; es decir, para lograr reputación y autoridad es necesario que el comportamiento correcto y las percepciones positivas se mantengan en el tiempo (Calderón).

### 3. CULTIVAR LA REPUTACIÓN

Después de proponer el modelo de formación de la reputación, viene a mi memoria un antiguo aforismo latino, que aparentemente tiene poco que ver con nuestro tema: “*bonum ex integra causa, malum est quocumque defectu*”. El bien resulta de la convergencia de múltiples causas; el mal surge cuando un solo factor decae.

Aunque esta sentencia medieval procede de otros ámbitos, se ha llegado a aplicar al mundo del cine: para que una película sea excelente, tienen que ser buenos los actores, el guión, la música, la fotografía, todo<sup>12</sup>. Para que fracase, basta que falle uno solo de esos elementos.

Algo parecido se puede decir de la reputación. Ese sumatorio de intangibles requiere la concurrencia de múltiples causas. La reputación se basa en lo que una organización es, hace y dice. Basta que falle un elemento importante para que la reputación decaiga.

Cabe expresar estas ideas de otra manera: la reputación no es un producto, sino un fruto. No se puede fabricar ni construir. Más bien se prepara, se cultiva, se protege. Así como no es posible forzar el tiempo de los frutos, tampoco es posible forzar el tiempo de la reputación, que presupone trabajo bien hecho, durante largo tiempo. Por tanto, el aumento de la reputación tiene que ver más con el cultivo que con la producción.

11 El término “autoridad” como última fase del proceso se debe a Alfonso Nieto (114-29).

12 Esta aplicación al mundo del cine ha sido empleada por el profesor Juan José García-Noblejas.

El cultivo comienza con la siembra. En mi opinión, las “semillas” de la reputación son lo que podríamos llamar los “atributos causales”, es decir, aquellos rasgos de la identidad y de la cultura que causan “atributos en la imagen”; intangibles positivos o negativos de la forma de ser, de actuar y de hablar que generan percepciones favorables o desfavorables en los *stakeholders*. Se podría hacer una correlación entre unos atributos y otros: la creatividad se percibe como liderazgo; la honradez, como credibilidad; el trabajo bien hecho, como calidad.

Si se acepta esta dinámica de formación de la reputación, se comprende que para mejorar las percepciones hay que trabajar en los planos de la identidad y de las relaciones, no en el de la imagen: para mejorar la reputación hay que mejorar la realidad. Y, en el caso de las universidades, se entiende bien lo que afirma la profesora Naval en su capítulo: la reputación es la calidad percibida; y no se puede percibir calidad si no existe calidad objetiva (véase “Reputación, calidad y éxito” 28).

Esta reflexión tiene consecuencias prácticas. La primera es que el cultivo de la reputación es responsabilidad de todos los que forman parte de la organización. Todos los empleados pueden aportar algo a los atributos causales: crear una cultura que se refleje después en la imagen. Los profesionales que forman parte de la organización han de entenderse a sí mismos como protagonistas y embajadores de la reputación de la organización.

Dicho de otra manera, la reputación no es una actividad sectorial, sino una dimensión de la organización. Las organizaciones tienen una dimensión económica: todos han de saber cuánto cuestan las cosas, han de tomar decisiones responsables, han de preocuparse de las cuestiones tangibles. Algo similar sucede con la reputación: todos han de compartir la actitud de transparencia, han de participar en la conversación pública, han de preocuparse de los intangibles.

La segunda consecuencia práctica es la siguiente. Si el cultivo de la reputación afecta a la identidad de una organización, a su cultura, su discurso, sus relaciones y sus conversaciones; si los efectos de la reputación ayudan a alcanzar sus fines y objetivos estratégicos; si todo esto es así, hemos de concluir que el máximo responsable de la reputación es el máximo responsable de la organización. A los órganos de gobierno corresponde conservar y acrecentar tanto el patrimonio tangible como el patrimonio intangible de la institución, contando por supuesto con el conjunto de los profesionales.

Esta responsabilidad sobre la reputación reclama una forma particular de gobernar. O, parafraseando a un conocido filósofo español, una “nueva sensibilidad” directiva (Llano)<sup>13</sup>. Una sensibilidad que tenga en cuenta los valores tangibles y

---

13 Se ha dicho también con otras palabras: “Estamos pasando de un modelo jerárquico, monolítico y multinacional a uno horizontal, interconectado e integrado globalmente” (Arthur W. Page Society, citado en Argenti 48).

también los intangibles; que sepa dirigir en función de la misión, sin perder de vista los objetivos; que sea transparente, diga la verdad y sepa dialogar; que cuente con la participación de los empleados; que sea capaz de establecer relaciones sólidas; que sienta como propio el bien común<sup>14</sup>. Éste es el perfil de los directivos que se hacen responsables de la reputación.

Hemos dicho que la reputación es responsabilidad de todos; y que, en particular, compete a los máximos directivos. Pero, igual que hace falta un departamento que coordine los asuntos económicos y gestione los valores tangibles, todo equipo de gobierno necesita un departamento que coordine las tareas comunicativas y ayude a gestionar los valores intangibles<sup>15</sup>. Ésta es en mi opinión la misión de los departamentos de comunicación.

## 4. EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN

Esta sección se divide en tres partes: primero veremos las competencias del departamento al hilo de la secuencia del proceso de formación de la reputación que hemos resumido en el primer apartado de este capítulo; después, nos referiremos a cuestiones de carácter estratégico; terminaremos con algunas propuestas de naturaleza organizativa.

### 4.1. Tareas del departamento de comunicación

El proceso de formación de la reputación ofrece pistas sobre el trabajo del departamento de comunicación, que ha de ocuparse de dinamizar este proceso, para que no se detenga ni estanque en ninguna de sus fases. El impulso implica las siguientes competencias:

1. *Ayudar a hacer explícita la identidad*. Esta es la primera tarea, es un trabajo de síntesis que enlaza la memoria corporativa con las promesas corporativas.

14 “En una encuesta nacional a profesionales de las relaciones públicas de Estados Unidos se encontraron dos estilos de liderazgo positivos y relacionados: el transformacional y el integrador. Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores a través de las comunicaciones, y los líderes integradores buscan activamente la participación de los demás. Combinados, los estilos afectan positivamente a la estrategia y los resultados de las relaciones públicas” (Gregory y Willis 84).

15 La Dirección de Reputación o de Comunicación es “una de las pocas funciones capaces de aportar a los comités de dirección y consejos de administración una mirada integral sobre el conjunto de la organización y sobre la realidad política y social de los países donde opera la empresa; una función que mira más allá del corto plazo y que es capaz de identificar riesgos y oportunidades que impulsarán la transformación permanente de la empresa en un camino de excelencia” (Argenti 71-2).



Es decir, la identidad con el proyecto. Se trata de poner en valor la marca, con sus atributos esenciales, que hacen que la institución sea única, distinta, reconocible. Esta labor implica un proceso de reflexión colectiva, hasta llegar a una identidad corporativa que refleje, que genere hacia dentro sentido de pertenencia y, hacia fuera, diferenciación.

2. *Contribuir a crear cultura.* A partir de la identidad definida y compartida, la comunicación ayuda a consolidar la cultura corporativa. Lo hace mediante una comunicación interna cualificada, que reconozca a los empleados como protagonistas y embajadores de la marca; que los considere partícipes y no meros destinatarios de información; que cuente con ellos para encarnar los valores y para mantener relaciones con los interlocutores de la organización.
3. *Identificar los stakeholders, cultivar las relaciones con ellos.* Por su carácter de “observatorio”, el departamento de comunicación está en condiciones de identificar a los grupos de interés relevantes para la organización. Además, tiene que contribuir a fomentar las relaciones que se mantienen con cada uno de ellos en las diferentes instancias de la organización<sup>16</sup>.
4. *Elaborar el discurso, mantener el diálogo.* Estamos ante una de las tareas más específicamente comunicativas, que incluye redacción de textos, elección de fotografías, edición de vídeos, elaboración de información para difundir interna y externamente. De este modo se define el discurso y se da contenido a las conversaciones que se mantienen con los *stakeholders*. La tarea es bidireccional, porque supone también escucha, interpretación, traducción y transmisión de los mensajes que se reciben a través de los canales formales e informales desde los diferentes grupos de interés que se relacionan con la organización.
5. *Reunir información sobre la actividad y sobre las percepciones.* El departamento de comunicación necesita un alto nivel de conocimiento de la propia organización y de su desempeño. Además, ha de conocer de modo riguroso las percepciones de los diferentes grupos de interés. Datos y percepciones componen un cuadro que permite llegar a conclusiones prácticas, siempre que se sepa saltar de la casuística a la estrategia, como señala la profesora Lostao en su capítulo (véase “Gestión estratégica de la reputación” 53).
6. *Proponer proyectos innovadores.* De las relaciones y de las conversaciones, el departamento de comunicación obtiene un conocimiento certero de las expectativas de los grupos de interés, de las necesidades sociales del entorno,

---

16 “Así que lo que realmente importa son sus relaciones y el resultado agregado de dichas relaciones: su reputación. Hoy en día, si no mide la salud de sus relaciones, no permanecerá en actividad por mucho tiempo” (Delahaye 6).

de las posibilidades de contribución que tiene la organización. A partir de ese conocimiento, nacen propuestas innovadoras que ayuden a mejorar la organización. En este sentido, se habla de la necesidad de llegar a una “comunicación transformadora”, no meramente “recopiladora” ni solamente “difusora” de información.

Vistas estas cuestiones, a continuación me gustaría hacer un breve paréntesis sobre las métricas.

Es claro que las métricas son importantes, porque solo se puede gobernar lo que se puede medir (Delahaye). Por eso, el departamento de comunicación ha de dotarse de un cuadro de mando y de un conjunto razonable de indicadores<sup>17</sup>. Pero, por emplear una metáfora deportiva, es más importante crear juego que medirlo. Lo definitivo no es el número de kilómetros recorridos, de tarjetas amarillas, de córners lanzados durante un partido. Lo importante es ganarlo, marcar goles, jugar bonito. Con esta idea, en mi opinión, han de trabajar los departamentos de comunicación.

#### **4.2. Visión estratégica de la comunicación<sup>18</sup>**

Dejamos el proceso de formación de la reputación y volvemos a la metáfora del cultivo. Ya hemos considerado la importancia de crear una cultura interna que preste atención a los intangibles y a las relaciones. Y hemos recordado que esa responsabilidad recae en el máximo organismo de gobierno.

Tendencias recientes señalan que los altos directivos cada vez valoran más la comunicación y están dispuestos a incluir a los directores de comunicación en los comités de gobierno de las organizaciones. Pero al parecer se topan con una dificultad para lograrlo: no encuentran candidatos que tengan un alto nivel de profesionalidad en el campo de la comunicación y que posean a la vez cualidades directivas<sup>19</sup>.

Esta carencia identifica un objetivo importante de los departamentos de comunicación y especialmente de quienes tienen la responsabilidad de dirigirlo: apren-

---

17 Hay que medir sin escepticismos como los que expresaba Winston Churchill: “Las únicas estadísticas en las que se puede confiar son las que ha falsificado usted mismo” (citado en Delahaye 33).

18 “La comunicación corporativa es una función de gestión que ofrece un marco y un vocabulario para la coordinación efectiva de todos los medios de comunicación, con el propósito general de establecer y mantener relaciones favorables con los grupos de interés de los que depende la organización” (Cornelissen 23).

19 “La mayoría de los directores generales y presidentes entrevistados en los estudios indicados anteriormente sí que entienden su importancia y desean emplear a profesionales de muy alto nivel y competencia. Su problema es que les resulta muy difícil contratar a personas con las capacidades adecuadas” (Gregory y Willis 87).

der el arte del gobierno. Es decir, aprender a tener visión de conjunto, que abarque toda la organización; visión estratégica, que se preocupe de los resultados, en temas esenciales, a largo plazo; y visión de equipo, no de departamento, de silo, de sector.

Así, el director de comunicación llegará a tener, él mismo, autoridad<sup>20</sup>; el departamento de comunicación estará al nivel de excelencia de los otros departamentos; y la comunicación alcanzará su máximo potencial de contribución<sup>21</sup>.

De hecho, la experiencia demuestra que los directores de comunicación veteranos dedican más tiempo a los asuntos generales de la organización que a los propios de su departamento. Naturalmente, se presupone la excelencia en el desempeño de las tareas técnicas, como la marca, la comunicación interna y externa, el conocimiento de las percepciones. Pero se les pide algo más: que aporten la perspectiva de la comunicación a la toma de decisiones, en todos los ámbitos.

Igual que a las áreas económicas se les piden resultados económicos positivos, y se da por supuesto el dominio de la contabilidad, a los departamentos de comunicación se les pide que aporten valor intangible, aumento de la reputación, y se da por supuesto el dominio de las técnicas comunicativas.

En resumen, la contribución de los departamentos de comunicación al cultivo de la reputación tiene dos vertientes: la excelencia en las actividades de comunicación; la excelencia en la acción directiva.

### 4.3. Organización del departamento

Llegados a este punto, podríamos preguntarnos: ¿Qué consecuencias prácticas tienen estas consideraciones en la organización de los departamentos de comunicación? Pienso que se podrían resumir en la siguiente expresión: para cultivar la reputación, los departamentos de comunicación han de organizarse con una mirada más alta, más amplia, más profunda:

- *Una mirada más alta.* La comunicación, la reputación, la gestión de los intangibles, han de tener un espacio en los organismos directivos de las universidades y, concretamente, en los equipos rectorales. Sólo esa atalaya proporciona visión de conjunto, permite una perspectiva de 360 grados, que incluye las distintas áreas de actividad de la organización, grupos de interés, percepciones, estrategias. Sólo con esa perspectiva pueden gobernarse los intangibles.

20 Elena Gutiérrez se ha referido al binomio "auctoritas" - "potestas" en el ámbito de la dirección estratégica de comunicación (Gutiérrez y Rodríguez Virgili 25-36).

21 Una excelente síntesis de este aprendizaje directivo se encuentra en Gregory y Willis.

- *Una mirada más amplia.* Los departamentos de comunicación de universidades han de incorporar algunas tareas que actualmente, con alguna frecuencia, quedan fuera: comunicación interna y cultura corporativa, gestión de la marca, conocimiento de las percepciones, responsabilidad social, relaciones institucionales. Esta mirada más amplia implica probablemente una organización diferente de los departamentos.
- *Una mirada más profunda.* Si mejorar la reputación implica mejorar la realidad, la comunicación ha de ser transformadora, es decir, ha de proponer proyectos que ayuden a la mejora real de las universidades. Para esto los departamentos de comunicación han de establecer alianzas con los departamentos que se ocupan de la calidad y de los proyectos estratégicos de la universidad, para que en esos proyectos nunca falte la valoración de los intangibles.

## 5. CONCLUSIONES

De todo lo que hemos dicho se deduce que la comunicación estratégica de las universidades tiene ante sí tres grandes retos:

1. Que los equipos de gobierno de las universidades asuman que su labor incluye la gestión de los intangibles y se cualifiquen para ello.
2. Que los responsables de los departamentos de comunicación asuman que su trabajo tiene una dimensión de gobierno y se cualifiquen para ello.
3. Que juntos sean capaces de involucrar a toda la organización en la tarea de reconocer su identidad, interpretar su entorno, adaptarse e innovar para mejorar su reputación.

Si se trabaja de este modo, aparece más clara la aportación que pueden realizar los departamentos de comunicación: ayudar a conseguir que la calidad objetiva se convierta en calidad percibida; que la calidad se convierta en reputación.

Ayudar a que la universidad tenga el respeto y el apoyo social que merece.