

# Introducción

Santiago Fernández-Gubieda

Universidad de Navarra

El texto que introduce este libro es el *position paper* de la International Reputation Week. Meses antes de la celebración del congreso, el documento se envió a los participantes para estimular la discusión académica y profesional. Su objetivo no es otro que iniciar una reflexión sobre la reputación y sus efectos para el éxito de las organizaciones. La discusión incluyó tres perspectivas críticas sobre la reputación: el comportamiento institucional con su identidad, capacidades y rendimiento (mirada hacia adentro), los grupos de interés con sus relaciones y percepciones (mirada hacia afuera) y el entorno donde operan las organizaciones, cada vez más complejo y desafiante (mirada transversal).

Entre los expertos, es frecuente definir la reputación como la suma de las percepciones que sobre una institución tienen todos sus grupos de interés (Barnett y Pollock, 2012; Carroll, 2013). La reputación, por tanto, no es un activo en poder de la institución, sino un tipo de conocimiento social en virtud del cual se concede aceptación o rechazo en función de un supuesto comportamiento (Origi, 2017). En la práctica, la reputación actúa como un indicador sintético de valores intangibles como la confianza, la integridad, la recomendación, la legitimidad y la calidad de una organización (Mora, 2020).

De esta forma, la reputación está directamente ligada al comportamiento, cristaliza las percepciones y los juicios en actitudes que se traducen en comportamientos favorables o negativos de los grupos de interés de una

organización (Carreras et al., 2013). En suma, es un recurso estratégico de enorme valor del que nadie quiere –ni en realidad puede– prescindir (Ravasi et al., 2018; Rindova et al., 2005).

El concepto vigente de reputación nació a mediados de la década de los noventa, entre los estudiosos del *management*, con obras de especial relieve como “Reputation: Realizing Value from the Corporate Image” (Fombrun, 1996), por mencionar solo una. La reputación pronto recibió la atención de otras disciplinas, como atestigua una variada producción científica en los ámbitos de la Teoría de las Organizaciones (Pratt et al., 2016), la Comunicación (Riel y Fombrun, 2008), el Marketing (Kiraka, 2020) y la Sociología (Branch y Origgi, 2022), entre otros. Como sucede con otros conceptos, la reputación reclama una mirada interdisciplinar que permita abarcar sus diferentes dimensiones; que defina su perfil todavía impreciso; y que ayude a profundizar en el conocimiento y a encontrar aplicaciones en la práctica profesional.

Los hallazgos de la academia fueron confirmados por algunas experiencias. Por un lado, la aparición de crisis específicamente reputacionales, que se caracterizan por sus consecuencias de gran entidad. En las últimas décadas hemos conocido un número elevado de situaciones que demuestran que la pérdida de la reputación lleva consigo la pérdida de la legitimidad y de la licencia social para operar. Por otro lado, la extensión de la cultura digital implica un cambio de paradigma en la conformación de las opiniones. Ahora, la recomendación de los usuarios –directamente vinculada a la reputación– es un factor decisivo.

Diversos factores justifican el auge del concepto en el ámbito corporativo durante las primeras décadas del siglo XXI: el nacimiento de la economía de los intangibles en las sociedades desarrolladas (Mayer, 2018); la consideración de los grupos de interés como actores clave en el desarrollo corporativo de las organizaciones (Freeman, 2010) o su reciente designación como el “capitalismo de los *stakeholders*” (Fink, 2022); y la innovación de instrumentos para la medición de la reputación y el valor de marca (Carreras et al., 2013). Especial relevancia tuvo también la creación de plataformas empresariales para avanzar en su gestión con alianzas entre académicos y expertos, como el Foro de Reputación Corporativa (2002) y su evolución como fundación empresarial Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership (2011).

Al albur del debate corporativo, la reputación universitaria también ha despertado interés, especialmente en el ámbito anglosajón (Alessandri,

2001; Amado Mateus y Juárez Acosta, 2022; Sung y Yang, 2008; Suomi, 2014). Esta progresiva notoriedad encuentra su justificación en las tensiones sufridas por las instituciones de educación superior en las últimas décadas. La universidad ha experimentado un cambio de paradigma motivado por algunas circunstancias, como la aparición de un entorno universitario internacional, de gran competitividad, y con la influyente presencia de los *rankings* y la auditoría de agencias externas (Morrissey, 2013); la consolidación de la tercera misión universitaria centrada en la transferencia de conocimiento a la sociedad (Wissemma, 2009); y una consideración dominante de los grupos de interés, especialmente el estudiante, en la gestión universitaria (Nguyen y LeBlanc, 2001).

Pese a las diferencias entre los ámbitos corporativo y universitario, la reputación se presenta para todos como el cumplimiento de una expectativa de excelencia. Una institución con buena reputación posee un patrimonio intangible de inmediatas consecuencias tangibles para su prosperidad futura: atracción de talento, sentido de pertenencia y comunidad, recomendación y apoyo, captación de fondos, posicionamiento y diferenciación de marca en un escenario global.

La International Reputation Week busca responder a tres preguntas fundamentales. La primera: ¿cómo se cultiva la reputación de nuestras organizaciones?, o formulada de un modo más concreto: ¿qué elementos corporativos son esenciales para el crecimiento reputacional?; la segunda: ¿qué implicaciones tiene la reputación para la alta dirección o gobierno de las instituciones, sean estas empresariales o universitarias?; y la tercera: ¿cuál es el marco de capacidades y funciones propias de los profesionales de la reputación y la gestión de los intangibles?

El congreso propone una conversación en torno a las tres dimensiones que configuran la reputación de cualquier organización: la propia institución, las relaciones con los grupos de interés y el entorno. En primer lugar, la reputación tiene su base en la identidad y propósito de la institución, en su cultura y valores, en su historia y su carácter (Cornelissen et al., 2012; Ravasi et al., 2018). Igualmente decisivo es el comportamiento, que incluye el rendimiento de su actividad y su propia expresión simbólica en una marca (Argenti y Druckemiller, 2004; Schultz et al., 2000), a través de una comunicación creíble, notoria y diferenciadora (Argenti, 2018). Con frase sintética y afortunada, podríamos decir que la reputación es la “calidad percibida” (van Vught, 2008) o la excelencia global percibida con validez y

alcance universales (Alloza, 2020). El encuentro aborda cómo trabajar los elementos esenciales de la organización que influyen en la reputación.

La segunda dimensión de la reputación se refiere a las relaciones con los grupos de interés o *stakeholders*. La reputación es una expresión de confianza que alguien deposita en nuestra organización. La reputación no se controla, si no que se merece; y por eso es difícil de gestionar. Nace dentro de la organización, pero se forma en la relación con los demás, donde surgen las percepciones y las actitudes, que dependen mucho de las expectativas. Podríamos decir que el valor de la reputación de una organización es el valor de sus relaciones y de la capacidad que tiene para convertir esas relaciones en actitudes de pertenencia, compromiso, recomendación y apoyo entre sus públicos. Y por ello, en el Congreso se comparten buenas prácticas en el ámbito de la gestión de los grupos de interés, la medición de percepciones y la monitorización de públicos.

Por último, la tercera dimensión es el entorno donde la organización opera. Las instituciones viven siempre en un contexto, que condiciona las percepciones de sus públicos. El entorno configura los marcos interpretativos, genera tendencias de opinión y concede legitimidad pública (Del-Castillo-Feito, 2018; Miotto et al., 2020). En ocasiones, el entorno cuestiona la identidad y la cultura corporativas y plantea riesgos en la relación con los públicos; pero también presenta oportunidades de contribución y relevancia. El Congreso ofrece un espacio de reflexión sobre la necesidad de la inteligencia contextual para navegar los desafíos del presente, sin perder el propósito original, y orientados a la contribución al entorno.

La integración de ambas perspectivas, académica y profesional ayuda a entender que la reputación es un principio estratégico para el gobierno, tanto corporativo como universitario. Y, por tanto, una tarea esencial de la acción directiva y de la tarea comunicativa (Chapleo, 2004). Con este congreso, se aspira a mantener viva la conversación sobre la reputación. Bien entendida, la reputación conduce a la sostenibilidad: organizaciones mejores, más conocidas y valoradas, ancladas en su identidad y su cultura, cuidadosas de sus relaciones, abiertas a los desafíos del entorno y orientadas a la búsqueda del bien común. Por ese camino, las instituciones recuperan el reconocimiento y la confianza de la sociedad (Gregory y Willis, 2019).

## Referencias bibliográficas

- 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/EUM0000000006146>
- Alloza, A. (2020). Invariance of the Reputation Emotional Index RepTrak Pulse: A Study Validation on Generational Change. *Corporate Reputation Review*. <https://doi.org/10.1057/s41299-020-00099-w>
- Amado Mateus, M. y Juárez Acosta, F. (2022). Reputation in Higher Education: A Systematic Review. *Frontiers in Education*, 7. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.925117>
- Argenti, P. (2018). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. LID Editorial.
- Argenti, P. y Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the Corporate Brand. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368-374.
- Barnett, M. y Pollock, T. G. (2012). *The Oxford handbook of corporate reputation*. Oxford : Oxford University Press, 2014.
- Branch, T. Y. y Origgi, 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>
- Carreras, E., Alloza, Á. y Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. LID Editorial.
- Carroll, C. E. (2013). *The handbook of communication and corporate reputation*. Chicester, West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.
- Chapleo, C. (2004). Interpretation and implementation of Reputation/Brand Management by UK University Leaders. *International Journal of Educational Advancement*, 5(1), 7-23.
- Cornelissen, J., Christensen, L. T. y Kinuthia, K. (2012). Corporate brands and identity: Developing stronger theory and a call for shifting the debate. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1093-1102.
- Del-Castillo-Feito, C. (2018). *Relationship between Legitimacy, Reputation and Image in the Spanish Public University*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Fink, L. (2022). *Carta de Larry Fink*.

- Fombrun, C. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- Freeman, E. (2010). *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Gregory, A. y Willis, P. A. (2019). *Liderazgo estratégico y gestión de la comunicación* (1a ed. en). Pamplona: EUNSA y Corporate Excellence.
- Kiraka, R. (2020). University reputation management. En *Strategic Marketing of Higher Education in Africa* (pp. 159-175). <https://doi.org/10.4324/9780429320934-12>
- Mayer, C. (2018). *Prosperity*. Oxford University Press.
- 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>
- Mora, J. M. (2020). *El valor de la reputación*. EUNSA.
- 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>
- 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>
- Origgi, G. (2017). *Reputation: What It Is and Why It Matters* (Princeton University Press (ed.)). Pérez-Díaz, V. y Rodríguez, J. C. (2015). *La reputación de las Universidades*.
- Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E. y Ravasi, D. (2016). *The Oxford handbook of organizational identity*. Oxford: Oxford University Press.
- Ravasi, D., Rindova, V.P. Etter, M. y Cornelissen, J. (2018). The Formation of Organizational Reputation. *Academy of Management Annals*, 12(2), 574-599. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0124>
- Riel, C. B. M. van y Fombrun, C. (2008). *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management*. London; New York: Routledge.

- 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>
- Schultz, M., Hatch, M. J. y Holten Larsen, M. (2000). *The expressive organization : linking identity, reputation, and the corporate brand*. Oxford University Press.
- 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. (2014). Exploring the dimensions of brand reputation in higher education - a case study of a Finnish master's degree programme. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(6), 646.
- 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>
- 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>
- Wissema, J. G. (2009). *Towards the Third Generation University*. Edward Elgar Publishing Limited.