

# LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES Y DESDE LAS UNIVERSIDADES: EL CULTIVO DE LA REPUTACIÓN

Guatemala febrero 2016

Señor Rector, autoridades, profesores, estudiantes, miembros de la comunidad académicas, amigos.

Ante todo, deseo agradecer a la Universidad el haberme invitado a participar en este acto de apertura de curso, en el que se hace memoria de los meses pasados y se mira con ilusión al porvenir. Compartir este momento solemne y familiar es un honor y una alegría para mí. No tenía la suerte de conocer este campus y estoy admirado por su arquitectura, por su entorno, por su arte. Y encantado por la hospitalidad de sus gentes. Muchas gracias porque me han hecho sentirme en casa desde el primer momento.

Me corresponde hablar sobre “la importancia de la comunicación en y desde las universidades”. Al preparar estas palabras, he recordado episodio que al parecer tuvo lugar en la Universidad de Cambridge, mítica por su historia, su calidad y su campus, donde han visto la luz importantes avances de la ciencia y donde se inventó, entre otras muchas cosas, el fútbol. Un visitante de aquella Universidad, admirado por el entorno, mezcla de naturaleza y tradición, un ambiente perfecto para el estudio sereno, preguntó a alguien que trabajaba allí:

-¿Cómo han conseguido ustedes este maravilloso campus?

-Muy sencillo, contestó su interlocutor. No tiene ningún secreto: basta regarlo todos los días, durante 700 años.

No sé si la anécdota es realidad o leyenda, pero me sirve para comenzar esta sesión. Con el campus británico en la memoria, intentaré demostrar que, además de los jardineros, también los departamentos de comunicación pueden contribuir a cultivar la reputación de la universidad.

Dividiré mi intervención en cuatro partes, a partir de otras tantas preguntas. Veremos en qué consiste la reputación, cómo se forma, cómo se gestiona y finalmente qué aporta la comunicación al cultivo de la reputación

## 1. ¿En qué consiste la reputación?

El concepto de reputación puede abordarse desde diferentes perspectivas. Para empezar nuestras reflexiones, me atrevería a proponer una descripción abreviada: la reputación es un “sumatorio de intangibles”; es decir, un conjunto de valores positivos –como, por ejemplo, la honradez, la innovación, el liderazgo- que se atribuyen a una organización; que son pacíficamente compartidos por amplios sectores de la sociedad; y que surgen de las percepciones, también positivas, que sobre esa organización tienen los diferentes *stakeholders* vinculados a ella.

Los *stakeholders* son grupos homogéneos de personas unidos a la organización por un vínculo particular. En el caso de una universidad, los grupos principales son los estudiantes, los profesores, los empleados, los graduados, las otras universidades, los organismos reguladores, la comunidad en la que opera. Cada uno de esos grupos de personas mantiene una relación y llega a tener una percepción favorable, como resultado de una relación satisfactoria. O lo contrario.

Lo importante para la formación de la reputación es el “sumatorio”, la visión 360 grados. Con otras palabras, que todos los *stakeholders* tengan percepciones positivas, en todos los aspectos de la actividad de la organización. En el caso de una universidad, tanto en docencia, como en investigación y transferencia, que son las misiones propias de los centros de educación superior.

Existe una amplia una gama de posibles percepciones, que van desde el mero conocimiento hasta la recomendación entusiasta. Esas impresiones son resultado de la información de que se dispone (datos objetivos) y de la experiencia que se posee (sensaciones subjetivas). Por eso se suele decir que las percepciones integran razones y emociones.

En consecuencia, podríamos decir que la reputación de una universidad equivale a la “calidad percibida”, que tiene como fundamento la “calidad objetiva”, real, de sus actividades.

Ésta es en buena parte la lógica de los rankings universitarios internacionales.

Ellos recogen datos objetivos de carácter público (por ejemplo, relativos a productividad científica y publicaciones); y cuentan también con datos subjetivos, opiniones procedentes de encuestas (a las que responden académicos, empleadores u otros grupos).

Aunque son siempre parciales y tienen valor relativo, los rankings cumplen una función social, porque ordenan información que está muy dispersa. Y a la vez que informan sobre las universidades que tienen más reputación, se convierten ellos mismos en fuentes de reputación. Es un proceso circular.

A partir de esta síntesis -la reputación como sumatorio de intangibles, resultado de las percepciones de los diferentes *stakeholders*-, podemos formular la siguiente pregunta.

## 2. ¿Cómo se forma la reputación?

No es difícil saber cómo se pierde la reputación. A estas alturas, hemos sido espectadores de no pocas crisis que han afectado a personas, organizaciones, instituciones financieras, partidos políticos.

Dentro de la variedad de situaciones, cabe identificar dos rasgos comunes a esas crisis reputacionales: 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, con 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

Pero no nos interesa aquí analizar cómo se pierde la reputación, sino cómo se alcanza. Intuimos que son procesos “asimétricos”; es decir, de la reputación se puede decir que cuesta una vida atesorarla, y puede desvanecerse en un instante.

Por cierto: usamos aquí los verbos “adquirir”, “alcanzar”, “atesorar”, 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 puede “merecer”, igual que 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.

El proceso tiene tres ámbitos: algunas fases suceden en la propia organización, otras en los stakeholders, y otras finalmente en la opinión pública. Para cada una de las fases mencionaré una palabra clave.

A. En el ámbito de la propia organización:

- a) el primer elemento del proceso de formación de la reputación es la **identidad** de la organización (su ser: ideario, historia, principios, visión y misión); ése es el punto de partida, la raíz, el principio de la reputación;
- b) la identidad se expresa después necesariamente en la **cultura** (su hacer: ambiente, políticas, prácticas, valores); la cultura es la encarnación de la identidad;
- c) identidad y cultura se manifiestan en el **discurso** (su decir: palabras, textos, explicaciones, declaraciones); ser, hacer y decir han de ser coherentes.

B. En el ámbito de los stakeholders:

- a) la organización mantiene **relaciones** con diferentes grupos de personas: para prestar un servicio, cobrar un salario, colaborar en un proyecto; la organización tiene una dimensión relacional; cabe incluso decir que una organización **es** un conjunto de relaciones;
- b) las organizaciones entablan **conversaciones** con diferentes públicos, a través de distintos canales. Además de ofrecer productos y servicios, elaboran un discurso, ofrecen información y sentido, se dan a conocer; las organizaciones tienen también una dimensión dialógica;
- c) como fruto de esas relaciones y conversaciones, las personas se van formando **percepciones**, en función también de que sus expectativas se vean cumplidas o defraudadas. Las percepciones son subjetivas, pero tienen consecuencias prácticas, porque de ellas dependen las decisiones de compra, de voto, de vida;

C. Por último, en el ámbito de la opinión pública:

- a) a partir de las percepciones más extendidas, los públicos, las audiencias, se forman una **imagen** sobre la organización; es decir, los públicos conocen, reconocen, identifican, distinguen una organización respecto de otras;

- b) cuando la imagen es positiva, abarca todos los aspectos de la actividad y se refiere a todos los stakeholders, se convierte en **reputación**; es decir, la opinión pública aprecia, valora, estima, recomienda la organización;
- c) y si la reputación de una organización se mantiene en el tiempo y destaca sobre la que tienen otras, llega a convertirse en **autoridad**; esto sucede cuando los públicos respetan, piden consejo, escuchan con atención las opiniones de una organización en un determinado sector; sucede como en el campo de la ciencia: siempre hay un investigador, un científico que tiene una autoridad reconocida en la materia.

Hemos dicho que la reputación es la calidad percibida, que se forma a partir de la calidad objetiva.

Ahora podemos ver la misma realidad desde otro punto de vista: el proceso de formación de la reputación comienza en la identidad y en la cultura de la organización. Tiene raíces hondas. No se gana una buena y sólida reputación mediante operaciones cosméticas. La buena reputación supone para las organizaciones un auténtico compromiso de coherencia. Y una atenta vigilancia a todo el proceso que hemos descrito, para que esa coherencia no se pierda en ninguna de las fases.

Con este modelo de formación de la reputación podemos pasar a la siguiente pregunta.

### 3. ¿Cómo se gestiona la reputación?

En este punto, 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. 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.

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 después percepciones favorables o desfavorables. 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, se comprende que para mejorar la reputación hay que mejorar la realidad, hay que trabajar en los planos de la identidad, la cultura y las relaciones, no en el de la imagen.

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 sembrar, 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. Sólo entre todos se pueden desarrollar con calidad todos los aspectos de la actividad universitaria; sólo entre todos se puede atender al conjunto de los stakeholders de acuerdo con sus expectativas.

La segunda consecuencia práctica es que la gestión de la reputación reclama una forma particular de gobernar. O, parafraseando a un conocido filósofo español, una “nueva sensibilidad” directiva. Una sensibilidad que esté basada en el conocimiento, que tenga en cuenta los valores tangibles y 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. Éste es el perfil de los directivos que se hacen responsables de la reputación.

Pero igual que en todas las organizaciones hace falta un departamento que coordine los asuntos económicos y gestione los valores tangibles, todo equipo de gobierno necesita también un departamento que coordine las tareas comunicativas y ayude a gestionar los valores intangibles. Ésta es en mi opinión la misión de los departamentos de comunicación. Aspecto que veremos al responder a la última pregunta.



#### **4. ¿Qué puede aportar la comunicación?**

El proceso de formación de la reputación que hemos descrito antes, nos ofrece algunas pistas sobre el trabajo del departamento de comunicación, que ha de ocuparse de dinamizar ese proceso, para que no se detenga ni estanque en ninguna de sus fases.

La primera tarea del departamento de comunicación consiste en ayudar a hacer explícita la identidad corporativa. Es un trabajo de síntesis, que enlaza la memoria corporativa con las promesas corporativas. 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 refleja, que genere hacia dentro sentido de pertenencia y hacia fuera, diferenciación.

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.

Una de las tareas más específicamente comunicativas del departamento consiste en elaborar el discurso y mantener el diálogo con los interlocutores. Este trabajo 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.

De las relaciones y de las conversaciones, de la labor de escucha, el departamento de comunicación obtiene un conocimiento certero de las expectativas de los grupos de interés, de las necesidades sociales del entorno,

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. De ese modo, la comunicación puede ser una ayuda fundamental en el cultivo de la reputación.

Terminamos con una breve conclusión.

## CONCLUSIÓN

De todo lo que hemos dicho se deduce que las universidades tiene ante sí tres grandes retos en el tema que hoy nos ocupa:

a) que los equipos de gobierno de las universidades asuman que su labor incluye la gestión de los intangibles y se cualifiquen para ello;

b) que los responsables de los departamentos de comunicación asuman que su trabajo tiene una dimensión de gobierno y se cualifiquen para ello;

c) 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, será más fácil conseguir, entre todos,

que la calidad objetiva se convierta en calidad percibida;

que la calidad se convierta en reputación;

que la universidad tenga el respeto y el apoyo social que merece;

que cultivemos campus tan hermosos -en la forma y en el fondo- como el de Cambridge y como el de la Universidad del Istmo en distintos países del mundo.

Muchas gracias.