



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO
Programa de Doctorado en Dirección de Comunicación

La reputación corporativa en la comunicación de las
instituciones universitarias españolas a través de sus
sitios webs.

Autor:

David Sánchez Hervás

Directores:

Dr. D. Miguel Ángel Nicolás Ojeda

Dr. D. Blas José Subiela Hernández

Murcia, julio de 2017

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación consiste en analizar los contenidos de comunicación expuestos y estructurados en las webs oficiales de las instituciones universitarias españolas con el fin de contribuir a gestionar la reputación corporativa de dichas organizaciones.

Para ello se desarrollará un modelo que permita examinar la reputación corporativa de las instituciones universitarias españolas a partir de un análisis de contenido de la realidad comunicada en los sitios webs de estas organizaciones.

Los resultados nos muestran que las instituciones universitarias españolas apenas utilizan las variables de reputación en la comunicación de sus sitios webs. Sí comunican sobre las múltiples actividades que realizan en torno a la docencia, la investigación y la internacionalización, pero dan poca visibilidad a los datos de las variables y parámetros de reputación corporativa.

Con estos resultados comprobamos que no se realiza una gestión estratégica de la reputación corporativa en la comunicación de las instituciones universitarias españolas.

Palabras clave: *Reputación corporativa, dirección de comunicación, universidad, rankings de reputación, rankings universitarios, web corporativa, recursos intangibles, responsabilidad social corporativa.*

ABSTRACT

This research analyzes the contents that are exposed and structured on the Spanish universities' websites. The research is aimed at contributing to managing their corporate reputations.

For this purpose, a model is developed to analyze the Spanish universities' corporate reputation based on an analysis of the contents communicated on their websites.

The results show that Spanish universities make little use of reputation variables in the communications conveyed on their websites. They do communicate the wide variety of activities around university teaching that they offer, but they provide poor visibility of the data related to the variables and parameters of corporate reputation.

Based on these data, it can be stated that the Spanish universities do not manage strategically their corporate reputations in their communications.

Keywords: *Corporate reputation, communication management, university, reputation rankings, university rankings, corporate website, intangible resources, corporate social responsibility.*



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

AUTORIZACIÓN DEL DIRECTOR DE LA TESIS PARA SU PRESENTACIÓN

El Dr. D. Miguel Ángel Nicolás Ojeda y el Dr. D. Blas José Subiela Hernández como Directores⁽¹⁾ de la Tesis Doctoral titulada “La reputación corporativa en la comunicación de las instituciones universitarias españolas a través de sus sitios web” realizada por D. David Sánchez Hervás en el Departamento de Comunicación, **autorizan su presentación a trámite** dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmamos, para dar cumplimiento a los Reales Decretos 99/2011, 1393/2007, 56/2005 y 778/98, en Murcia a 7 de Julio de 2017.

Fdo. Dr. Miguel Ángel Nicolás Ojeda

Fdo. Dr. Blas José Subiela Hernández

⁽¹⁾ Si la Tesis está dirigida por más de un Director tienen que constar y firmar ambos.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a toda mi familia el apoyo y la comprensión que han tenido conmigo. Sobre todo a mi mujer, Ana, que ha sabido apoyarme cuando más lo necesitaba y hacer de padre en mis ausencias investigadoras.

A mis campeones, Diego, Emma y David, os prometo jugar el máximo tiempo posible con vosotros.

Gracias a Miguel Ángel y a Blas, mis directores, por su esfuerzo, su dedicación y cercanía en este largo proceso, sin ellos esto no hubiera sido posible. Gracias a todos mis compañeros de Publicidad y Relaciones Públicas por su ayuda y consejos.

Mis agradecimientos, también, a la Universidad Católica de Murcia por haberme dado la oportunidad de emprender este proyecto.

Gracias.

“Las dos cosas más importantes no aparecen en el balance de una empresa: su reputación y sus hombres”

Henry Ford

ÍNDICE

Resumen	3
Abstract.....	4
Agradecimientos	7
Índice.....	11
I. Introducción	15
Justificación y objeto de estudio	16
Objetivos	17
Objetivo principal	17
Objetivos específicos	17
Hipótesis	18
Metodología.....	19
Estructura del trabajo.....	20
Capítulo I. Reputación corporativa como concepto: antecedentes, variables y problemáticas.....	25
1.1. La gestión de la comunicación y recursos intangibles	25
1.1.1 De las relaciones públicas a la dirección de comunicación	26
1.1.2 Dirección de comunicación y recursos intangibles.....	32
1.2. Reputación corporativa como recurso intangible	36
1.2.1 Reputación como recurso estratégico	38
1.3 Definición de reputación corporativa	40
1.3.1 De la percepción a la evaluación	42
1.3.2 La importancia de los grupos de interés	44
1.3.3 Reputación como generadora de valor.....	45
1.3.4 En busca de una definición	48
1.4 Reputación, imagen, identidad y responsabilidad social	50
1.4.1 Identidad corporativa	51

1.4.2 Imagen corporativa	53
1.4.3 Responsabilidad Social Corporativa	56
1.4.4 Relación entre identidad, imagen, responsabilidad social y reputación corporativa.....	62
Capítulo II. Gestión, medición y comunicación de la reputación corporativa	65
2.1 Gestión de la reputación corporativa.....	65
2.1.1 Integración de la reputación en la estrategia empresarial	66
2.1.2 Diagnóstico de reputación.....	69
2.1.3 Modelo de gestión de la reputación.....	71
2.1.4 Comunicación de la reputación corporativa.....	73
2.2 Medición de la reputación corporativa.....	83
2.2.1 Principales índices de reputación corporativa	84
2.3 Reputación online	96
2.3.1 Internet, la red de redes	98
2.3.1 La Web como herramienta de comunicación	101
Capítulo III. Universidad y Reputación.....	105
3.1 La Universidad en España en la actualidad.....	105
3.1.1 El Espacio Europeo de Educación Superior.....	110
3.1.2 El presente y futuro de la Universidad en España.....	114
3.2 Universidad y calidad: ANECA	117
3.2.1 Evaluación del profesorado (PEP, ACADEMIA y DOCENTIA).....	119
3.2.2 Evaluación de enseñanzas e instituciones: (VERIFICA, MONITOR, ACREDITA, ACREDITA PLUS, MENCIÓN y AUDIT).	120
3.3 La reputación en la Universidad: grupos de interés y rankings universitarios	122
3.4.1 <i>Stakeholders</i> en la universidad	122
3.4.2 Los rankings universitarios.....	125
3.4 La comunicación de la reputación corporativa en la universidad.....	129
3.4.1 La web en la universidad.....	130
Capítulo IV. Metodología: Diseño de investigación	135

4.1 Objetivos	135
4.1.1 Objetivo principal	135
4.1.2 Objetivos específicos	136
4.2 Hipótesis	136
4.3 Diseño de la investigación.....	137
4.3.1 Fase 1: Variables que configuran la reputación corporativa	139
4.3.1.1 Análisis rankings de reputación.....	139
4.3.1.2 Análisis rankings de universidades	143
4.3.3 Fase 2: Análisis de contenido. Elaboración del modelo de análisis.....	153
4.3.3.1 <i>Definición del universo y selección de la muestra</i>	155
4.3.3.2 <i>Unidad de análisis y categoría de contenido</i>	158
4.3.3.3 <i>Escalas de medición</i>	164
4.3.3.4 <i>Ficha de análisis</i>	166
4.3.3.5 <i>Codificación del contenido y ponderación de los resultados</i>	170
Capítulo V. Resultados del análisis de contenido	175
5.1 Resultados generales: Reputación Corporativa y variables	176
5.2 Resultados generales: Variables y Parámetros	190
5.2.1 Resultados económicos y financieros	191
5.2.2 Calidad de la oferta comercial	198
5.2.3 Talento.....	214
5.2.4 Ética y responsabilidad social	222
5.2.5 Dimensión internacional.....	232
5.2.6 Innovación	241
5.2.7 Comparativa entre parámetros.....	248
5.3. Resultados por titularidad y por modalidad.....	252
5.3.1 Variables de universidades de titularidad pública frente a privada.....	253
5.3.2 Variables de universidades de modalidad presencial frente a distancia..	256
5.4 Resultados del análisis de contenido cualitativo	259
5.4.1 Nuevas variables de reputación	259

5.4.2 Otras webs universitarias	260
Capítulo VI. Conclusiones	263
6.1 Principales conclusiones del marco teórico	263
6.2 Conclusiones de la comunicación de la reputación corporativa en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas	274
6.2.1 Conclusiones de los resultados generales	274
6.2.2 Conclusiones de las preguntas planteadas por el análisis de contenido cualitativo.	282
6.3 Contraste de las hipótesis de investigación	282
6.4 Consecuencias de la investigación	290
6.4.1 Principales aportaciones	291
6.4.2 Posibles líneas de investigación.....	292
Bibliografía	293

I. INTRODUCCIÓN

Las instituciones universitarias españolas están viviendo un proceso de constantes cambios a causa de múltiples factores como:

- La adaptación al mercado europeo con el Espacio Europeo de Educación Superior.
- El aumento de la competitividad en las instituciones universitarias españolas y europeas.
- El creciente número de universidades.
- La proliferación de diferentes rankings universitarios que clasifican a las instituciones universitarias en función de su calidad, investigación e internacionalización.

Estos cambios han provocado un mayor interés en las instituciones universitarias españolas por gestionar su reputación. Al igual que sucede con cualquier otro tipo de organización, la gestión de la reputación corporativa en las instituciones universitarias españolas es de vital importancia. Para Casado y Cuadrado (2014) la universidad debe asumir un nuevo rol estratégico dónde la reputación corporativa sea el principal eje en su comunicación y gestión.

En España, el interés de la gestión de la reputación corporativa en las instituciones universitarias ha ido aumentando en los últimos años. Uno de los motivos es la influencia de los rankings universitarios en la configuración de la reputación de las universidades. Es por ello, que el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD, 2015) ha elaborado una serie de recomendaciones a tener en cuenta para mejorar la presencia de las universidades españolas en los rankings universitarios, dado que sus resultados son negativos (García, 2015).

Además, esta preocupación por la reputación ha originado la aparición de entornos destinados a conocer e investigar en profundidad la importancia que tiene para las universidades. En España, ya lleva dos ediciones celebrándose el *International Conferences Building Universities Reputation (BUR)*, el primer foro internacional celebrado en el país reputación de universidades.

A nivel internacional encontramos *The World 100 Reputation Network*, un espacio donde las mejores universidades del mundo acercan posturas sobre la gestión de la reputación en las universidades.

Es por ello que la presente tesis doctoral tiene el objetivo de diseñar un modelo para analizar las variables y parámetros de reputación corporativa en la realidad comunicada de las instituciones universitarias españolas. Dicho modelo pretende ser una guía para la gestión de la reputación en estas instituciones.

JUSTIFICACIÓN Y OBJETO DE ESTUDIO

La investigación analiza la comunicación de las variables y parámetros de reputación en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. Para ello, se realiza un análisis de contenido de las webs corporativas de las 82 instituciones universitarias españolas.

La web corporativa es una de las herramientas más utilizadas por las organizaciones para comunicarse con sus *stakeholders* (Moreno y Capriotti, 2006). Se trata de un canal de comunicación donde la organización puede interactuar con sus grupos de interés con una inmediatez total (Peñalva, 2004), ya que como afirman Casalo, Flavián y Guinalío (2007) interactuar con el usuario es imprescindible para identificar sus necesidades, y ofrecerle así, un trato eficiente y personal.

Es importante observar cómo se comporta una organización en la web ante sus grupos de interés, así como ver la percepción de cada uno de ellos hacia la misma (Jones, Temperly y Lima, 2009), ya que de ello depende la reputación (Pérez, Gómez-Zorrilla y Marco, 2015; Jones et al., 2009).

Una buena gestión de la comunicación online ayuda a la organización a construir y mantener la reputación (Jones et al., 2009). La reputación online se basa en la experiencia del usuario en la organización, así como con el diálogo generado (Luengo, 2015). Para realizar una gestión eficaz de la reputación, en el ámbito online, hay que fomentar la comunicación, la participación y la colaboración. Si no, no tiene sentido estar presente en este entorno (Jones et al., 2009).

En el ámbito universitario, el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) está incentivando que la web sea el eje principal en la comunicación de las instituciones universitarias españolas (De Aguilera, Farias y Baraybar, 2010; De

Pablos, 2007). Entre las estrategias que se están desarrollando destaca la búsqueda de un aumento de la visibilidad de los sitios webs de las instituciones universitarias españolas en los motores de búsqueda (De Aguilera, Farias y Baraybar, 2010).

Para Blanco (2015) la web es para las universidades el principal punto de contacto con sus grupos de interés, es un espacio destinado a informar e interactuar sobre la actividad universitaria; es por ello que todas las universidades disponen de sitio web para comunicar y captar la atención de los públicos actuales y potenciales.

Pero como indican Tapia y Gómez (2011), la gestión que realizan las instituciones universitarias de sus sitios webs no es adecuada, ya que omiten contenidos que pueden beneficiar a su imagen y reputación. Dichas webs tienen un amplio margen de mejora en cuanto a la gestión estratégica de sus contenidos.

OBJETIVOS

En cuanto a los objetivos de la investigación se estructuran en objetivos principales y específicos.

Objetivo principal

El objetivo principal de la investigación consiste en analizar los contenidos de comunicación expuestos y estructurados en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas con el fin de contribuir a gestionar la reputación corporativa de dichas organizaciones.

La presente investigación se ha centrado en los sitios web para analizar la realidad comunicada de las instituciones universitarias españolas, ya que se consideran el principal canal de comunicación de estas organizaciones con sus grupos de interés.

Objetivos específicos

Como complemento al objetivo general de la presente investigación, se articulan los siguientes objetivos específicos:

1. Crear un modelo, a partir de las variables de reputación corporativa, para analizar la realidad comunicada en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas.
 - a. Identificar las variables de comunicación de la reputación corporativa de las instituciones universitarias españolas.
 - i. Identificar las variables de medición que utilizan los rankings de reputación.
 - ii. Identificar las variables de medición que utilizan los rankings de universidades.
2. Comprobar si las instituciones universitarias españolas utilizan el sitio web como una herramienta para comunicar su reputación.
3. Identificar los indicadores y atributos que utilizan las instituciones universitarias españolas para comunicar su reputación en sus sitios webs.
4. Comprobar el grado de influencia de los rankings universitarios en la configuración de los sitios webs de las instituciones universitarias españolas.
5. Detectar la existencia, o no, de una homogeneización en la comunicación de la reputación, en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas, dentro del escenario del EEES.
6. Comprobar las diferencias existentes en la comunicación de la reputación corporativa, entre las instituciones universitarias de titularidad pública, privada y las de enseñanza no presencial.

HIPÓTESIS

Las hipótesis están relacionadas con la realidad comunicada de las instituciones universitarias españolas. Para la formulación de las mismas, tenemos en cuenta las consideraciones de Del Río y Velázquez (2005, p. 59), que afirman que para una correcta enunciación la hipótesis debe tener “una respuesta probable, claridad conceptual, operacional, generalidad y especificidad y, por último, referencia empírica, comprobable y refutable”. En base a lo expuesto anteriormente consideramos las siguientes hipótesis:

- H1: Las instituciones universitarias españolas presentan un planteamiento homogéneo en la comunicación de su reputación a través de sus sitios webs.
- H2: La comunicación de la reputación corporativa de las instituciones universitarias españolas, a través de sus sitios webs, no difiere entre las de titularidad pública o privada.
- H3: Las instituciones universitarias españolas se apoyan más en la calidad de la docencia y de la investigación que, entre otras variables, para comunicar la reputación en sus sitios webs.
- H4: Los rankings universitarios condicionan los contenidos de la realidad comunicada en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas.

METODOLOGÍA

El estudio de la reputación en la realidad comunicada de las instituciones universitarias españolas requiere un análisis exhaustivo de la herramienta de comunicación más visible de estas organizaciones: sus sitios webs. A partir de este análisis, se pretende detectar las variables que conforman la reputación corporativa en las instituciones universitarias españolas.

Para dar respuesta a los objetivos e hipótesis planteados, se desarrollará un modelo que permita examinar la reputación corporativa, de las instituciones universitarias españolas, a partir de un análisis de contenido de la realidad comunicada en los sitios webs de estas organizaciones. Para ello, se ha desarrollado una investigación deductiva en dos fases.

La primera fase es cuantitativa, analítica y descriptiva, y a través del análisis de los rankings de reputación, se identifican las principales variables que configuran la reputación corporativa, aplicados tradicionalmente al ámbito empresarial no universitario. Es por ello por lo que también se realiza un análisis de los rankings de universidades, para identificar las variables específicas de la configuración de la reputación en las instituciones universitarias.

En la segunda fase se realiza una investigación en dos etapas a través de un análisis de contenido de los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. La primera etapa es descriptiva y transversal, con un enfoque

eminentemente cuantitativo, y se identifican las variables de reputación comunicadas en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. La segunda etapa es cualitativa y se realiza una valoración de los contenidos relacionados con la reputación en la arquitectura de las webs analizadas. Esta segunda etapa es un sistema de garantía para detectar otras opciones en la comunicación de la reputación corporativa de difícil medición.

La técnica cuantitativa nos va a permitir “obtener y medir datos sobre la realidad social” (García y Berganza, 2005, p.30), en nuestro caso sobre la realidad comunicada por las instituciones universitarias españolas. En cuanto a la técnica cualitativa, nos permite obtener una información “más rica y profunda” (García y Berganza, 2005, p.31) de la realidad comunicada por las universidades, ya que nos ayuda a interpretar realidades concretas.

Para García y Berganza (2005), la aplicación y combinación de ambas técnicas, cuantitativa y cualitativa, en una investigación es denominada triangulación metodológica. La utilización de esta estrategia incrementa la validez de los resultados obtenidos (García y Berganza, 2005). En nuestro caso, la fase cuantitativa de análisis de contenido se ve complementada con una etapa final cualitativa para tener en cuenta diferentes aspectos de la reputación en la realidad comunicada de las instituciones universitarias. Con ello, no solo se busca comprobar sobre qué variables de reputación se comunica, sino detectar otros elementos para la construcción de la reputación así como la estructura de los mismos.

ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El trabajo se estructura en seis capítulos. Los tres primeros corresponden al marco teórico y realizan una revisión de la literatura de los conceptos tratados en la investigación. En cuanto a los tres últimos capítulos, corresponde al diseño de investigación de la tesis y se dividen en los apartados de metodología, de resultados y de conclusiones.

El capítulo I, denominado *Reputación corporativa como concepto: antecedentes, variables y problemáticas*, se inicia enmarcando la reputación corporativa dentro de los recursos intangibles de cualquier organización. Para ello, se toma como referente desde las relaciones públicas a la dirección de comunicación como marco desde donde se gestiona estratégicamente estos recursos.

Tras este encuadre, se realiza una revisión del concepto de reputación corporativa, teniendo en cuenta sus antecedentes y su evolución, para poder abordar su definición desde una perspectiva plural. Se presta especial atención a las características del concepto y a la teoría de los *stakeholders*, aportada por Freeman (1984), dado la relevancia que tienen los grupos de interés en la construcción de la reputación de cualquier organización.

Por último, se realiza una comparación de la reputación corporativa con otros conceptos afines, como son la imagen corporativa, la identidad corporativa y la responsabilidad social corporativa, para detectar las diferencias y similitudes que existen entre estos conceptos.

El Capítulo II, *Gestión, medición y comunicación de la reputación corporativa*, parte de la definición de reputación corporativa, planteada en el capítulo anterior, para abordar su gestión y su medición. Para ello, se examinan los modelos planteados en el campo de la investigación y se analiza la metodología utilizada por los principales índices de reputación corporativa.

El objetivo es establecer un modelo o guía para la gestión y medición de la reputación corporativa, dada su complejidad en estos procesos. Como apuntan Carreras et al. (2013, p. 28) “la reputación es el mejor exponente del recurso intangible de mayor valor estratégico con claros déficits de comprensión, medición y gestión”. Esta dificultad es propiciada por su carácter intangible (Martín et al. 2006; Smaiziene y Jucevicius, 2009; Villafañe, 2004) y por su escaso consenso en cuanto a conceptualización y medición (Martínez y Olmedo, 2009), generalmente a la hora de establecer las dimensiones o atributos para poder medir la reputación (Olmedo et al., 2014).

Como afirman Smaiziene y Jucevicius (2009), un común acuerdo en la clarificación de los atributos es el primer paso hacia la búsqueda de la medición y gestión de la reputación corporativa. Para ello, analizaremos diferentes enfoques sobre la gestión y la medición, para lograr una delimitación clara, precisa y que concuerde con la definición de reputación corporativa propuesta en el capítulo I.

Por su parte el Capítulo III, titulado *Universidad y Reputación*, realiza un recorrido por la Universidad como institución, nuestro objeto de estudio, para delimitar la realidad de las instituciones universitarias en España. Para ello, se

realiza un recorrido por su historia y evolución en su estructura, su función y su gestión de la reputación y comunicación.

Además, se explica la gestión de la reputación en las instituciones universitarias a partir del desarrollo y descripción de sus grupos de interés y de los rankings universitarios.

Respecto al Capítulo IV, *Metodología: diseño de investigación*, describe y desarrolla el diseño del análisis de contenido empleado para analizar la reputación corporativa en la realidad comunicada de las instituciones universitarias españolas a través de sus sitios webs.

En el Capítulo V, *Resultados del análisis de contenido*, tras realizar el análisis de contenido de los 82 sitios webs de las instituciones universitarias españolas, se muestran los resultados obtenidos. Para ello, se ha estructurado el capítulo en varios epígrafes según las variables y parámetros definidos en el modelo de análisis, así como la titularidad (pública o privada) y la modalidad de enseñanza (presencial o no presencial).

Por último, en el Capítulo VI, *Conclusiones*, se muestran las conclusiones de la investigación teniendo en cuenta, tanto el análisis de contenido realizado a las 82 instituciones universitarias españolas, como la revisión de la literatura realizada en el marco teórico. Concretamente, la investigación ha consistido en analizar sobre qué variables y parámetros comunican las instituciones universitarias, a través de sus sitios webs, con el fin de contribuir a la gestión de la reputación corporativa de dichas organizaciones.

PARTE I: Marco teórico y conceptual

CAPÍTULO I. REPUTACIÓN CORPORATIVA COMO CONCEPTO: ANTECEDENTES, VARIABLES Y PROBLEMÁTICAS

Los recursos intangibles son un elemento fundamental para la gestión de la comunicación en cualquier organización. Concretamente, recursos como la reputación, la imagen o la identidad corporativa son considerados esenciales para la gestión de la comunicación en las organizaciones.

Este capítulo se inicia enmarcando la reputación corporativa dentro de los recursos intangibles de cualquier organización. Como marco desde donde se gestionan estratégicamente estos recursos se toma como referente desde las relaciones públicas a la dirección de comunicación.

Además, para poder abordar una definición del concepto de reputación corporativa desde una perspectiva más plural, se realiza una revisión de la literatura teniendo en cuenta sus antecedentes, sus características y su evolución. Dada la relevancia que tienen los grupos de interés en la construcción de la reputación de cualquier organización, también se presta especial atención a la teoría de los *stakeholders*, aportada por Freeman (1984).

Por último, para detectar las diferencias y similitudes que existen entre conceptos afines, se realiza una comparación de la reputación corporativa con la imagen corporativa, la identidad corporativa y la responsabilidad social corporativa.

1.1. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y RECURSOS INTANGIBLES

La gestión de la comunicación en las organizaciones ha sufrido significativas transformaciones a través de los cambios producidos en la sociedad y en las empresas, debido a unos mercados cada vez más globales y competitivos, y a los avances de la técnica y de las tecnologías de la información y la comunicación de los últimos años (Grunig y Hunt, 2000; Castillo, 2009; Costa, 2009; Grunig, 2011; Sotelo, 2004; Benavides, 2001).

La gestión estratégica de la comunicación, ha generado cierta controversia y confusión en su definición, ya que ha sido abordada desde diferentes disciplinas como las relaciones públicas o la dirección de comunicación (Di Génova, 2012;

Almansa, 2011; Gutiérrez y Rodríguez, 2009; Mínguez y Baamonde, 2011; Pulido, 2012; Costa, 2009; Arceo, 1999; Sotelo, 2004).

También es destacable el aumento de los recursos intangibles para la gestión estratégica de la comunicación en las organizaciones (Mínguez y Baamonde, 2011; Mut, 2013; Hall, 1992; Villafañe, 2005; Fernández, Montes y Vázquez, 1998; Villagra, López y Monfort, 2015). Concretamente, recursos como la reputación y la responsabilidad social corporativa son, actualmente, los intangibles con mayor relevancia para las organizaciones (González y Monleón, 2013; Casado, Méndiz y Peláez, 2013; Gutiérrez y Rodríguez, 2009).

1.1.1 De las relaciones públicas a la dirección de comunicación

Las relaciones públicas son una disciplina ligada a la actividad profesional que ha sufrido, y lo sigue haciendo, constantes evoluciones (Castillo, 2009). Pese a tratarse de una disciplina reciente su práctica es muy antigua, puesto que ya se realizaba en civilizaciones como Egipto, Asiria, Persia, Grecia y Roma (Xifra, 2010; Grunig y Hunt, 2000).

La disciplina siempre ha estado muy vinculada a los avances de la técnica, ya que, como apuntan Grunig y Hunt (2000), la invención de la imprenta incrementó de forma considerable su práctica. Pero, no es hasta la llegada de la democracia a occidente cuando la opinión pública adquiere una gran relevancia en las relaciones públicas (Black, 1994). Posteriormente, las relaciones públicas han sufrido otro gran avance gracias a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (Benavides, 2001).

El concepto de relaciones públicas ha estado acompañado de cierta ambigüedad y confusión (Arceo, 1999). Castillo (2009) realiza una revisión del concepto donde observa una clara evolución. En sus inicios, las relaciones públicas eran concebidas como propaganda informativa de las organizaciones hacia los públicos, a través de los medios de comunicación. Para Xifra (2010, p.19), la propaganda se basa en la manipulación y la define como “el empeño por conseguir que se acepte un punto de vista, idea u opinión mediante la utilización de llamamientos distintos a los méritos de lo que se pretende que sea aceptado”.

Por lo tanto, las organizaciones buscaban solamente influir positivamente en la opinión pública, principalmente a través de *publicity*, sin tener en cuenta a sus

públicos (Di Genova, 2012). Este hecho provocó, como afirma Castillo (2009), que la comunicación entre organización y sus públicos no siempre fuera honesta, ya que las empresas daban lugar a malinterpretaciones, ocultaciones y engaños para influir en la opinión pública. Grunig y Hunt (2000) enmarcan estas prácticas dentro del modelo de relaciones públicas de agente de prensa, donde toda la verdad no es esencial y el objetivo es la desinformación (propaganda).

Esta situación sufrió un cambio con las aportaciones de pioneros como Ivy Lee, uno de los principales teóricos de esta disciplina y considerado el primer consultor de las relaciones públicas modernas, donde la finalidad de las relaciones públicas es la difusión total de información (Di Genova, 2012; Xifra, 2012; Grunig y Hunt, 2000; Arcas, 1999; Sotelo, 2004). Grunig y Hunt (2000) sitúan esta práctica dentro del modelo de información pública.

Otras aportaciones de autores como Edward B. Bernays abogaban por una *publicity* oportuna y honesta (Grunig y Hunt, 2000; Sotelo, 2004). Como indica Xifra (2010, p.19), las relaciones públicas no se deben a la propaganda sino a la comunicación persuasiva, entendidas como la pretensión de “obtener el apoyo del público a una opinión o línea de actuación mediante la utilización de métodos éticos y veraces”. Para Grunig y Hunt (2000), a partir de estas aportaciones, nace el modelo asimétrico bidireccional, donde el objetivo es persuadir a los públicos para que acepten y apoyen la actuación de la organización. Es aquí cuando se presta especial interés a los públicos, estableciendo una comunicación bidireccional para estudiar sus actitudes y comportamientos, así como para comprobar la efectividad de las relaciones públicas en los cambios de sus comportamientos.

Grunig y Hunt (2000) identifican un último modelo de relaciones públicas, el simétrico bidireccional. El objetivo de este modelo es la comprensión mutua, donde las relaciones públicas intervienen como mediadora entre la organización y sus públicos (Castillo, 2009). Para Xifra (2010, p.15), las relaciones públicas en este modelo, “actúan como defensor de los intereses de la organización con la intención de colaborar con los públicos”. Para Arceo (1999) el fin último de las relaciones públicas es que la organización sea aceptada por sus públicos.

Según esta revisión, podemos concluir que la disciplina de las relaciones públicas contribuye a la gestión de la comunicación de las organizaciones con su entorno (Castillo, 2009), tratando de comprender las necesidades, valores y expectativas de los *stakeholders*, para establecer y mantener relaciones mutuamente

beneficiosas a través de las estrategias más adecuadas (Xifra, 2010).

A partir de estas consideraciones, se observa la importancia de clasificar, priorizar y segmentar a los grupos de interés o *stakeholders* en las relaciones públicas (Mínguez, 2010; Black, 1994), además de investigar sobre la mejor forma de relacionarse con ellos (Grunig y Hunt, 2000). Y es que el actor principal en las relaciones públicas ya no es la organización, sino que también se centra la atención en los grupos de interés (Xifra, 2010).

En beneficio de esa relación se establece, por parte de las organizaciones, una comunicación más respetuosa (ética), centrada en el diálogo y la escucha y teniendo en cuenta no sólo a los accionistas sino al resto de públicos de la organización, ya que el valor percibido por los grupos de interés se transforma en ventaja competitiva (Di Genova, 2012). A partir de este hecho se toma conciencia de la importancia de la responsabilidad pública de la organización, no sólo con sus grupos de interés sino con la sociedad en general (Grunig y Hunt, 2000).

Se produce, por tanto, una mayor preocupación entre los autores por los grupos de interés. Para atender a esas preocupaciones e inquietudes nace la Escuela de pensamiento en la Gestión de Stakeholders (Di Genova, 2012), donde Freeman (1984) es uno de los autores más representativos.

También se observa la importancia, como aportan varios autores (Xifra, 2007; Di Genova, 2012; Grunig y Hunt, 2000), de determinar las técnicas más adecuadas para relacionarse con los *stakeholders*. Para Xifra (2007), dichas técnicas deben seguir un proceso de cuatro fases: investigación, planificación, ejecución (comunicación) y evaluación. Con lo que, no solo es importante aplicar una serie de técnicas de relaciones públicas para relacionarse con los públicos, sino que, ha de existir un componente estratégico para la elección de la técnica más adecuada. Es por ello que Grunig (2011) demanda la idea de unas relaciones públicas como una gestión estratégica de la comunicación en vez de una simple actividad de intercambio de mensajes.

Otra de las características que aporta este último modelo de relaciones públicas es la relación que debe tener esta disciplina con la dirección de la organización para la consecución de sus objetivos (Castillo, 2009; Xifra 2010). Grunig (2011) entiende un modelo de relaciones públicas a través de una gestión estratégica de la comunicación que afecta, entre otras cosas, a la reputación. Dichas

estrategias, implican que la comunicación contribuya a la toma de decisiones en la dirección de la organización y, por lo tanto, no se trate de una mera función técnica (Sriramush, 2013; Castillo, 2009; Xifra, 2010).

En cuanto a las teorías y escuelas de pensamiento que han tratado esta disciplina, observamos que en los inicios de las relaciones públicas modernas, se utilizaban criterios de otras disciplinas para su teorización. Se centraban principalmente en los ámbitos externos a la organización, como la opinión pública. Posteriormente, también se han realizado teorías sobre ámbitos internos a la organización, concibiendo a las organizaciones como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, en favor de unos objetivos comunes, gracias a la comunicación (Castillo, 2009).

Di Genova (2012) nos aporta la visión de cómo las relaciones públicas han sido estudiadas desde diferentes escuelas de pensamiento. En sus inicios, y tras la fundación, en 1948, de la Escuela de las Relaciones Públicas, la disciplina se encontraba bajo el ámbito de la administración de las organizaciones. Fue con la Escuela de Comunicación Organizacional cuándo se enmarca a las relaciones públicas en el ámbito de las ciencias de la comunicación. Además, las relaciones públicas comienzan a incorporarse a otras disciplinas como la publicidad, el marketing, el diseño gráfico o el periodismo en comunicación externa. En cuanto a la comunicación interna, las relaciones públicas fueron asumiendo ciertas áreas de recursos humanos.

Con la integración de la comunicación interna y externa surge la Escuela de Comunicación Integral, Comunicación Estratégica o de Gestión de la Comunicación. Como apunta Di Genova (2012) es aquí donde nace la especialidad de la gestión de la reputación, entre otros recursos intangibles.

Grunig (2011) propone que las relaciones públicas deben evolucionar para ser consideradas como una gestión estratégica capaz de adaptarse a los incesantes cambios que sufren las organizaciones, a las nuevas tecnologías de la comunicación y a las expectativas de la sociedad.

Este proceso de evolución ha propiciado la aparición de abundante terminología que hace referencia al mismo fenómeno (Almansa, 2011; Sotelo, 2004). Gutiérrez y Rodríguez (2009) realizan un análisis de la evolución de las relaciones públicas a lo largo de las últimas cinco décadas en España. En dicho análisis,

muestran una evolución en la denominación de la profesión, pasando de relaciones públicas a comunicación corporativa. Los autores atañen la evolución a tres hechos significativos:

- Qué la denominación, relaciones públicas, sea una traducción literal del término anglosajón y, por lo tanto, no defina bien al concepto.
- La evolución de la profesión debido a circunstancias históricas, sobre todo con la llegada de la democracia.
- La búsqueda, por parte de los profesionales, de un término que contemple la visión integral de la gestión de la comunicación en las organizaciones. Para Míguez y Baamonde (2011, p.2) el concepto de relaciones públicas se sigue trabajando en el ámbito académico, pero en el ámbito profesional y empresarial está proliferando el uso de otros términos como “dirección de comunicación” para reflejar las funciones de gestión integral de la comunicación que han de realizarse en una empresa.

Este cambio de nomenclatura, motivado por los hechos anteriormente descritos, no propicia una separación de conceptos, sino una evolución de los mismos. Para Pulido (2012) la comunicación organizacional o corporativa conserva como eje fundamental las técnicas de relaciones públicas para gestionar la comunicación con los grupos de interés. El empleo de estas técnicas es vital para la realización de una gestión estratégica de la comunicación. Este hecho evidencia que las relaciones públicas son la base de la comunicación organizacional.

Este nuevo término surge con la adaptación de las organizaciones a las nuevas exigencias del mercado, al auge de la economía de la información y “el nuevo concepto de gestión basado en los servicios y los valores intangibles” (Costa, 2009, p.15). Costa (2009) propone otro término para hacer definir la misma realidad, el de dirección de comunicación. Para el autor la comunicación organizacional es una parte de la dirección de comunicación compuesta también por el ámbito institucional y mercadológico.

Míguez y Baamonde (2011) observan ciertas discrepancias entre los autores a la hora de relacionar las relaciones públicas con la comunicación corporativa o la dirección de comunicación. En su análisis, encuentran autores que conciben las relaciones públicas como simples técnicas de la comunicación corporativa o dirección de comunicación, otros las ignoran, ya que consideran a las relaciones

públicas como un concepto obsoleto, y hay otros que los toman como sinónimos, ya que cumplen funciones similares. Para Sotelo (2004) la única diferencia entre relaciones públicas y la dirección de comunicación es la terminología.

Almansa (2011, p.20), sin embargo, utiliza el término gabinete de comunicación en lugar de dirección de comunicación, y lo define como la “estructura organizada, con dependencia directa de la alta dirección, que coordina y cohesiona todas las acciones de comunicación (internas y externas) para crear, mantener o mejorar la imagen de la organización ante todos sus públicos”. Definición similar a la de relaciones públicas que propone Grunig (2011) y a la de dirección de comunicación que propone Costa (2009).

Para Arceo (1999, p.31) “no es bueno ni prudente andar creando nombre de algo que ya lo tiene”, ya que para este autor no existe una evolución, sino que lo único que se ha realizado ha sido renombrar a las relaciones públicas con otros términos. Pero como afirma el mismo autor (Arceo, 1999, p.33), “la teoría es dinámica, creciente y cambiante al ser utilizada”, con lo que el uso de las relaciones públicas y los incesantes cambios que sufren las organizaciones, los grupos de interés, la sociedad y las nuevas tecnologías de la comunicación ha propiciado una evolución en el concepto.

Míguez y Baamonde (2011), tras realizar un análisis de la evolución de ambos conceptos, llegan a la conclusión de que el uso del término dirección de comunicación es más adecuado. Además, en España el término relaciones públicas ofrece un significado confuso, cuenta con un lastre peyorativo y está en desuso en el ámbito profesional.

El uso de los términos de dirección de comunicación o comunicación corporativa no justifica que se obvие o se reduzca a una simple técnica a las relaciones públicas, ya que estas deben ser una parte relevante de la dirección de comunicación (Míguez y Baamonde, 2011).

Es por ello que Míguez y Baamonde (2011, p.11), aconsejen el uso del término de dirección de comunicación teniendo en cuenta a las relaciones públicas “cuyas premisas y aportaciones constituyen una base sólida para la constitución de la dirección de comunicación como nueva disciplina”.

No se han encontrado investigaciones que evidencien el desuso del término relaciones públicas en favor del de dirección de comunicación entre los autores, ni

tampoco que evidencien que se haya originado por un factor concreto. Lo que si se observan son indicios de que se han producido diferentes cambios como:

- La creación de un nuevo término para la aplicación correcta de las relaciones públicas debido a que estas no han sido utilizadas estratégicamente en las organizaciones. Este hecho ha propiciado la utilización de nuevos términos para cambiar esa tendencia, como el de dirección de comunicación.
- Adaptación al uso profesional. En el ámbito profesional sí se ha detectado el desuso del término relaciones públicas en favor del de dirección de comunicación u otros similares.
- Adaptación a los cambios producidos por las tecnologías de la información y la comunicación.
- Pérdida de fuerza del término relaciones públicas por su lastre peyorativo y por su traducción literal, que no define bien al concepto.

Sean estos u otros los motivos, sí se constata una realidad y es que hay dos líneas de investigación para un mismo fenómeno: la gestión de la comunicación en las organizaciones. Una de ellas parte del término relaciones públicas y la otra evoluciona y se adapta para crear una nueva disciplina a partir del término dirección de comunicación. Esta realidad dificulta y perjudica la investigación de la comunicación en las organizaciones, ya que se aborda el mismo fenómeno desde dos conceptos diferentes.

Para nuestra investigación tomamos como referencia a los autores que consideran que las relaciones públicas han evolucionado y se han adaptado a los cambios producidos en la sociedad y en las organizaciones; por lo tanto, abordamos la gestión estratégica de la comunicación desde el concepto dirección de comunicación.

1.1.2 Dirección de comunicación y recursos intangibles

La dirección de comunicación tiene como objetivo integrar todas las comunicaciones en la organización. Se trata de aglutinar todos los procesos que tienen que ver con la comunicación en un único departamento, ya que en numerosas organizaciones cada departamento “se ocupa de su parte con ignorancia de lo que estaban haciendo todos juntos” (Costa, 2009, p.15).

Costa (2009) distingue tres ámbitos de la comunicación, en las organizaciones, que deben ser gestionadas y coordinadas en la dirección de comunicación:

- **Ámbito Institucional:** Representado por los máximos responsables de la organización y su comunicación con los grupos de interés.
- **Ámbito Organizacional:** Incluye a todos los públicos internos y sistemas de comunicación internos con el principal objetivo de implantar o conservar la cultura empresarial.
- **Ámbito Mercadológico:** Centrado en el marketing y en sus procesos de comunicación a través de la publicidad o la promoción comercial.

Morales y Enrique (2007) realizan una clasificación similar, afirmando que la comunicación integral abarca las áreas de la comunicación interna/organizacional, la comunicación corporativa/institucional y la comunicación comercial/marketing. Ventura (2001), sin embargo, habla de dimensiones de la comunicación e identifica a la comercial, la corporativa y la institucional.

De esta forma los grupos de interés se distribuyen en función de la vinculación con la organización, abarcando la totalidad de los públicos. Con ello se consigue una gestión de la comunicación integral donde el Director de Comunicación es el máximo responsable.

Además de la gestión de las relaciones con los públicos, la dirección de comunicación también hace referencia, principalmente, a la gestión de intangibles y a la coordinación con la publicidad (Míguez y Baamonde, 2011). Para González y Monleón (2013, p.52) “la comunicación corporativa ha evolucionado hacia la gestión de intangibles”.

Por lo tanto, el director de comunicación va más allá de la gestión de la comunicación en una organización, ya que debe ser un estratega orientado hacia la gestión de intangibles (Mut, 2013). Para Hall (1992) los recursos intangibles deben desempeñar un papel importante en el proceso de gestión estratégica.

Los intangibles son los activos y recursos inmateriales de una organización (Villafañe, 2005). El autor realiza una distinción entre activos intangibles y recursos intangibles. Para Villafañe (2005) los activos intangibles se pueden calcular con criterios económicos financieros pero no así los recursos intangibles, como el conocimiento, la responsabilidad o la reputación, que no admiten una evaluación

económico-financiera. Por lo tanto, los recursos intangibles no aparecen en el balance de una organización, pero no por ello se debe dejar de lado su gestión, ya que, aunque no puedan ser evaluados con criterios de contabilidad financiera, los recursos intangibles sí son capaces de generar valor y ventaja competitiva por su capacidad diferenciadora y su difícil imitación.

En las organizaciones, se ha producido un aumento de la gestión de intangibles para diferenciarse en los mercados globales y competitivos. Como afirman Casado et al. (2013, p. 48) las organizaciones han ido incorporando la gestión de intangibles como valor diferencial, puesto que “los intangibles constituyen un 70% del valor de una empresa”.

Carreras, Alloza y Carreras (2013, p.27) van más allá, otorgándole a los intangibles una gran importancia dentro de la organización, y afirman que:

“Representan una proporción cada vez más grande del valor de las empresas, en la medida en la que los resultados financieros y la rentabilidad responde cada vez más al intercambio y gestión de ideas, información, conocimiento y servicios y cada vez menos al control de los recursos físicos y tangibles”.

Este interés en los intangibles también es debido a los nuevos escenarios de relación entre organización y grupos de interés, a partir de nuevos espacios de comunicación generados por Internet y las redes sociales. Fernández et al. (1998) afirman que los recursos intangibles contribuyen al éxito competitivo de las organizaciones, ya que repercuten en la competitividad y en los beneficios de las empresas convirtiéndose en un importante valor estratégico. Y es que, como afirman Villagra et al. (2015), una gestión eficaz de los activos intangibles en la organización provoca la obtención de una mayor notoriedad, credibilidad y confianza entre sus grupos de interés.

Para Carreras et al. (2013, p.27) los directivos e inversores aún tienen un bajo nivel de conocimiento de las posibilidades de los recursos intangibles, aunque sean “los factores clave que mueven a la economía actual”. Es por ello por lo que Villafañe (2005) indica que todavía hay mucho por hacer en la evaluación de los recursos intangibles, ya que, además, existe un escaso uso de “planes específicos de gestión de intangibles” (González y Monleón, 2013, p.52). Como apunta Savickaité (2014), los intangibles no son adecuadamente reconocidos por las organizaciones debido a su falta de fiabilidad en sus criterios de evaluación. Uno

de los condicionantes es la alta subjetividad de los indicadores seleccionados para evaluar los intangibles de una organización. Para ello Savickaité (2014) propone un consenso e interacción entre investigadores para definir correctamente a los intangibles y determinar un sistema universal para su efectiva medición.

Este desconocimiento puede llevar a errores y malinterpretaciones en la gestión de estos recursos. Para Savickaité (2014), un error en la medición de los intangibles puede dar lugar a altos costos para la organización y a la pérdida de competitividad en el mercado. Por lo tanto, es necesario investigar en “sistemas de medición eficaz del impacto de los intangibles en las compañías” (Villagra et al., 2015, p.809). Ya que como apuntan Carreras et al. (2013, p.27) “la gestión de las empresas se limita a aquello que mide, y solo mide aquello que se comprende bien”.

Observamos, por tanto, que la gestión de intangibles es clave para el éxito de cualquier organización, siendo la reputación uno de los principales intangibles para generar ventaja competitiva (Casado et al., 2013). Para Gutiérrez y Rodríguez (2009, p.30) las últimas tendencias profesionales fijan su mirada en la reputación y la responsabilidad social, donde “la comunicación ha de lograr una gestión del intangible más relevante: la reputación”.

Casado et al. (2013) proponen una evolución del director de comunicación al estratega de la reputación corporativa. Para estos autores, con la creciente importancia de la gestión de intangibles en las organizaciones, surge el “estratega de la reputación corporativa” (Casado et al., 2013, p.64) como máximo responsable de la gestión de intangibles en una organización.

Carreras et al. (2013, p. 157) llaman a la reputación corporativa “un recurso intangible mediado”; es un recurso puesto que puede ser administrado para generar valor y es mediado ya que es la audiencia la que transforma las impresiones en actitudes.

Como ya se ha mencionado anteriormente, con la creación de la dirección de comunicación en las organizaciones, nace la figura del director de comunicación o dircom que “tiende a ser el estratega y responsable último de la política comunicativa” (Gutiérrez y Rodríguez, 2009, p.30) y el encargado de la gestión de recursos intangibles (Matilla, 2009).

Para Almansa (2011) las organizaciones tienen una creciente necesidad comunicativa en la sociedad actual. Esta labor comunicativa corresponde al responsable de comunicación, y para lograrla ha ido incrementando sus funciones en los últimos años. Ha pasado de relacionarse, principalmente, con los medios de comunicación a hacerlo con todos los grupos de interés. Esta variedad de funciones están estrechamente relacionadas con las relaciones públicas.

Freixa (2004, p. 126) define al director de comunicación “como el responsable de las estrategias y procesos de comunicación institucional, externa e interna de una organización”. Para el autor, el dircom debe ubicarse al nivel de los máximos responsables de la organización, y su función principal sería coordinar y gestionar la comunicación de la organización reportando directamente a la alta dirección. Aunque para Gutiérrez (2010, p.156), en España “los directores de comunicación aún no parecen tener una influencia notable en la toma de decisiones de sus compañías.

El dircom también es el encargado de gestionar los recursos intangibles, con la finalidad de transformarlos en valores competitivos. En definitiva, es un estrategia global que a partir de unos objetivos concretos diseña las estrategias más adecuadas que se llevan a cabo a través de unas tácticas específicas (Costa, 2009).

Una de las funciones del director de comunicación consiste en decidir estratégicamente qué intangible comunicar. Para González y Monleón (2013) dentro de la gestión de intangibles el dircom debe considerar la reputación corporativa como el recurso más importante.

1.2. REPUTACIÓN CORPORATIVA COMO RECURSO INTANGIBLE

La reputación corporativa se ha abordado desde múltiples perspectivas, utilizando para su definición diferente terminología (Carreras et al., 2013; Ruíz, 2013; Orozco y Ferré, 2012; Martínez y Olmedo, 2009; Mahon, 2002; Martín de Castro, Navas y López, 2006; Kobrak, 2013; Olmedo, Martínez y Davies, 2014; Smaiziene y Jucevicius, 2009; Marquina, Arellano y Velasquez, 2014; Barnett y Pallock, 2012; Casado y Peláez, 2013).

La investigación de la reputación corporativa se remonta a la segunda mitad del siglo XX, pero no es hasta finales de los noventa cuando adquiere mayor interés, tanto en el ámbito académico como en el profesional (Carreras et al. 2013; Mahon

2002; Ruíz 2013; Smaiziene y Jucevicius, 2009; Marquina et al., 2014; Barnett y Pallock, 2012; Gray y Balmer, 1998). Es ya en el siglo XXI cuando sufre un gran impulso en la investigación y comienza a consolidarse en las organizaciones (Villafañe, 2009; Smaiziene y Jucevicius, 2009; Barnett y Pallock, 2012). Este aumento de interés sobre el concepto, junto con el aumento del número de artículos científicos, confirman que “la importancia de la reputación corporativa es evidente” (Barnett, Jermier y Lafferty, 2006, p.27).

A finales de los noventa, nace la revista científica *Corporate Reputation Review* con el fin de clarificar y organizar el nuevo objeto de comunicación. La Universidad de Oxford creó un centro de investigación dedicado a la producción y difusión del conocimiento sobre reputación corporativa y, además, también existe un Centro Europeo de Estudios de Reputación (ECRS). Y es que, como apunta Mahon (2002, p.417), “la reputación es un tema candente, tanto desde la perspectiva académica como de la práctica empresarial”.

Cada día son más las organizaciones que muestran interés por esta forma de ser y de gestionar (Casado, 2013), ya que en el siglo XXI el valor inmaterial de las organizaciones gira en torno a las marcas, a la imagen, al conocimiento, a las habilidades de la gente, a la responsabilidad social corporativa y a la reputación corporativa (Carrillo, Castillo y Tato, 2008).

Un estudio de Casado (2013) demuestra que las grandes corporaciones españolas están implantando y consolidando la gestión de la reputación corporativa dentro de sus estructuras. Dicha gestión se lleva a cabo desde macro direcciones que forman parte del Comité Directivo, como la Dirección de Comunicación. “Surge el interés por conocer la percepción que tienen los públicos hacia la empresa: La Reputación” (Casado, 2013, p.93).

Este estudio demuestra que el 30% de las grandes corporaciones españolas incluyen el término Reputación Corporativa dentro de la denominación de la macro Dirección. Estos datos muestran el auge y la relevancia que para las grandes empresas españolas está adquiriendo la reputación, donde el 65% de las empresas del IBEX 35 tienen como objetivo gestionar su reputación (Casado, 2013)

En la misma línea, Carreras et al. (2013, p.27) afirman que la reputación corporativa ha sufrido un auge espectacular durante los últimos años. Así, para los autores el actual ciclo económico debería denominarse “economía de los

intangibles y de la reputación corporativa”, en el que las organizaciones compiten por ganarse la confianza de sus grupos de interés.

Este nuevo ciclo económico es posible gracias a la evolución de la relación entre la organización y sus grupos de interés. Dicha evolución ha sido clave en el auge de la reputación corporativa. Como apunta Jáuregui (2009, p.4) “los factores que relacionan a la empresa con la sociedad han variado notablemente con la globalización, la revolución tecnológica y la transformación social en el siglo XXI”.

Además, en este nuevo siglo cabe destacar la crisis surgida en los últimos años, así como los escándalos financieros (Villafañe, 2004; Olmedo, Martínez, Arcas y Longinos, 2012). Dicha inestabilidad económica ha incrementado el impacto que tienen los grupos de interés sobre las compañías (Smaiziene y Jucevicius, 2009); como apuntan Orozco y Muñoz (2012, p. 159), “la crisis que han tenido que afrontar un número importante de empresas en los últimos años han alumbrado un nuevo paradigma en la reputación corporativa: el impacto que los stakeholders ha generado en el descrédito de dichas compañías”.

Como podemos comprobar, la crisis generalizada, no solo económica sino también de valores (Olmedo et al., 2012), ha originado una pérdida de confianza y credibilidad en las organizaciones (Marquina et al., 2014). Los múltiples escándalos en las organizaciones, ocasionados por las operaciones fraudulentas, la corrupción, los bonos basura o el blanqueo de capitales, han generado un clima de desconfianza en la sociedad (Zhang y Zabihollah, 2009). Para revertir esta situación Casado (2013, p.94) propone como prioridad recuperar la confianza perdida: “en el momento de crisis económica y social actual, el desafío principal para todas estas empresas presentes en el mercado español es fomentar y ganar la confianza de sus grupos de interés”.

1.2.1 Reputación como recurso estratégico

Uno de los puntos de inflexión en el auge de la reputación fue la publicación, en la revista *Fortune*, de un ranking de reputación (Barnett y Pallock, 2012; Carreras et al., 2013). Este hecho provocó que el concepto adquiriera una mayor relevancia tanto en el mundo académico como en el profesional, ya que aparecía una relación entre la clasificación en el ranking y el rendimiento financiero.

Vemos por tanto, como el auge de la reputación corporativa se ha visto condicionado por factores externos a las organizaciones, como son la globalización, la revolución tecnológica y la transformación social, a los que también hay que añadir la aparición de los rankings de reputación y otros reconocimientos (premios de excelencia, satisfacción del empleado o del cliente, las certificaciones de calidad o las normas ISO¹). Estos factores han generado en las organizaciones la necesidad de medir y gestionar sus activos intangibles, ya que estos tienen la capacidad de generar valor (Carreras et al., 2013 y Alloza, 2012).

A nivel interno de las organizaciones, tres han sido los desencadenantes del auge de la reputación corporativa (Carreras et al., 2013). El primero fue al comprobar que la reputación de la empresa tiene efectos en la conducta en un grupo de interés. El segundo fue al detectar que las conductas de los grupos de interés tienen capacidad para mantener una ventaja competitiva en su sector. Y el último desencadenante se produjo cuando las organizaciones adoptaron la reputación como un recurso estratégico (Gray y Balmer, 1998), puesto que representa una construcción social estable y duradera que puede no solo ser medible sino gestionable.

Observamos la importancia que tiene la reputación corporativa para garantizar el éxito en las organizaciones, sobre todo tras la entrada en escena de los rankings, la nueva relación entre empresa y sociedad y la pérdida de confianza generalizada. Como afirman Carreras et al. (2013, p.28):

“hoy el éxito empresarial debe medirse como la capacidad de identificar y fortalecer la relación con esos grupos que tienen intereses en la organización antes y mejor que los competidores. El requisito previo para que pueda desarrollarse este nuevo modelo de empresa depende del nivel de confianza que una sociedad deposite en sus empresas e instituciones”.

¹ Organización Internacional de Normalización. Organización independiente para la creación de estándares internacionales. Tiene el propósito de crear estándares en los ámbitos de la eficiencia energética, las energías renovables o la responsabilidad social, entre otros.

1.3 DEFINICIÓN DE REPUTACIÓN CORPORATIVA

Al realizar una revisión del concepto de reputación corporativa, como se apunta en el apartado 1.2, se detecta que no existe una única definición ni cohesión entre los elementos que la definen (Gotsi y Wilson, 2001; Ruíz 2013, Carreras et al 2013, Martín de Castro et al. 2006; Olmedo et al., 2014; Smaiziene y Jucevicius, 2009; Casado y Peláez; Olmedo et al., 2012; Barnett et al., 2006; Walker, 2010). Como nos recuerdan Orozco y Ferré (2012, p.6) “los teóricos más relevantes que han tratado el tema no han llegado a un consenso sobre su definición”. Esta falta de consenso general es debida a que ha sido elaborada y definida desde distintas disciplinas académicas y profesionales (Rindova, Williamson, Petkova y Sever, 2005; Martínez y Olmedo 2009, Ruíz 2013, Carreras et al. 2013, Mahon 2002, Martín de Castro et al. 2006; Olmedo et al., 2014; Smaiziene y Jucevicius, 2009; Marquina et al., 2014; Olmedo et al., 2012), y a que es un concepto reciente desde el punto de vista académico (Chun, 2005).

Son varios los autores (Mahon, 2002; Rindova et al., 2005; Smaiziene y Jucevicius, 2009 y Carreras et al., 2013) que han identificado las diferentes perspectivas desde las cuales se ha abordado la definición de la reputación corporativa. Como podemos observar en el cuadro 1.1 se reflejan las diferentes líneas de trabajo e investigación académica que abordan la reputación desde un prisma diferente. No es que una esté más acertada que otra, sino que cada una de ellas se enfoca y se especializa en un apartado concreto de la reputación. Como apuntan Smaiziene y Jucevicius (2009) todas las disciplinas contribuyen significativamente a la búsqueda de un enfoque integrador para abordar la definición de la reputación corporativa. En nuestro caso, abordaremos la definición de reputación corporativa desde una perspectiva integradora.

Cuadro 1.1 Perspectivas desde las que se define a la reputación corporativa

Perspectiva	Concibe la reputación como:
Estratégica	Generadora de valor Puede ser gestionada Contribución a la generación de ventaja competitiva Única y difícil de imitar

Sociológica	Activo para la empresa en el mercado de las ideas Fuente de legitimación social de las empresas
Multi - Stakeholder	Hacer frente a los grupos de interés Visión a largo plazo
Marketing	Mejora la imagen de marca y la imagen de los productos y/o servicios. Se centra en los consumidores para atraer clientes y generar fidelidad.
Comunicación corporativa	Gestión de crisis Desarrollo de imagen empresarial
Económica	Capaz de movilizar la conducta de agentes económicos
Globalización	Marca país como respaldo para las marcas de productos o servicios
Organizacional	Desde la identidad corporativa alinear todos los grupos de interés con los objetivos estratégicos de la organizaciones
Contable	Toma como referencia la medición y gestión de la reputación para incorporarla al plan contable de la empresa
Integral	Valoraciones colectivas de los grupos de interés sobre la confianza y fiabilidad de las empresas
Psicológica	Analiza cómo los <i>stakeholders</i> evalúan el riesgo de interactuar con las organizaciones.
Relaciones Públicas	Se centran en los <i>stakeholders</i> buscando una imagen positiva.
Recursos Humanos	Se centran en los empleados como clave para la generación de reputación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Mahon (2002), Rindova et al. (2005), Chun (2005), Smaiziene y Jucevicius (2009) y Carreras et al. (2013).

Además de las diferentes perspectivas desde las que se ha abordado la reputación, también hay que destacar la evolución que ha sufrido el concepto a lo largo de los años.

En el contexto económico son varias las teorías que contemplan la importancia de la reputación corporativa (Sanna, 2013). Como nos describen Ruíz (2013) y de Quevedo, de la Fuente y Delgado (2007), entre ellas encontramos a la

Teoría de la Agencia, la Teoría de Juegos o la Teoría de la Información. Dichas teorías, aunque confirman la relevancia que tiene la reputación corporativa en la estrategia de la organización, concretamente para abordar las relaciones con los grupos de interés, no relacionan a la reputación con la generación de valor.

Existen otras teorías que sí vinculan la reputación con la generación de valor. Entre ellas, encontramos la Teoría Institucional, que contribuye a la legitimación mediante la realización de acciones adaptadas a sus entornos institucionales; la Teoría de Signos, que ayuda a interpretar los indicadores que forman las percepciones de los grupos de interés, y la Teoría de Recursos y Capacidades, que contempla a la reputación como fuente de ventaja competitiva ya que es un recurso valioso, raro y difícil de imitar (García, 2002). Como se puede comprobar “la gran diversidad de teorías aplicadas al estudio de la reputación corporativa pone en evidencia una vez más la complejidad y la riqueza del constructo” (Sanna, 2013, p.86).

Una de las definiciones más citadas sobre reputación corporativa es la de Fombrum (1996, p.72), que la concibe como la “representación perceptual de las acciones pasadas y expectativas futuras de una compañía que describe el atractivo general de la empresa para todos sus agentes clave cuando es comparada con otras empresas rivales líderes”. De dicha definición se desprenden varios elementos claves, uno de ellos es la representación perceptual, otro es que dicha representación perceptual la realizan los agentes clave y, por último, destacar que es continuada en el tiempo.

Uno de los objetivos de este trabajo es aportar una definición actual de la reputación corporativa y sus características a partir de la definición de Fombrum (1996), que fue fundamental en el inicio de la conceptualización de la reputación (Smaiziene y Jucevicius, 2009; Walker, 2010), junto a las aportaciones de otros autores y teorías.

1.3.1 De la percepción a la evaluación

Como se observa en la definición de Fombrum (1996), la reputación se contempla como la representación perceptual de los agentes claves. Este hecho es fuente de discrepancias entre los autores, ya que como Fombrum hay autores que lo conciben como una percepción y existen otros autores que lo conciben como una

evaluación (Barnett y Pallock, 2012; Casado y Peláez, 2013). Carreras et al. (2013) realizan una aproximación al fenómeno de la reputación corporativa pasando desde el uso común hasta la aplicación de criterios científicos. En dicha aproximación detectan una primera fase donde la reputación corporativa es definida como las percepciones de las audiencias. Sin embargo, en la segunda etapa, la reputación pasa de ser denominada como un conjunto de percepciones a ser un conjunto de evaluaciones. Barnett et al. (2006) apoyan esta afirmación tras detectar el uso de evaluación frente a percepción en una revisión sobre las definiciones del concepto.

Este paso de la percepción a la evaluación supone una gran evolución para el concepto. La RAE² define la percepción como una sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos. Dicha sensación interior es la interpretación de la información procesada por el cerebro tras ser capturada por los sentidos (Subiela, 2010). En cuanto a evaluar, la RAE lo define como señalar, estimar, apreciar o calcular el valor de algo. Como se puede observar, esta definición implica la generación de valor. Casanova (1998) afirma que la evaluación en una organización es la medición de sus resultados, o acciones, para su calificación posterior, tanto positiva como negativa. Para Carreras et al. (2013, p.89) esto supone un gran avance para definir correctamente la reputación ya que “la percepción es un concepto inadecuado porque no es un disparador de la conducta de valor”.

Smaiziene y Jucevicius (2009, p.96) añaden una característica más, para estos autores no es una simple evaluación sino que se trata de “una evaluación durante un largo periodo de tiempo”. Esta característica es defendida por diversos autores (Fombrum, 1996; Martín de Castro et al., 2006; Marquina et al., 2014), ya que la evaluación de los grupos de interés no se aplica a un momento, situación o hecho concreto, sino que se refiere al conjunto de acciones pasadas (Kobrak, 2013) y expectativas futuras de la organización (Carreras et al., 2013).

Esta cualidad de la reputación, que viene descrita en la definición de Fombrum (1996), provoca que no solo sea evaluada sino que pueda ser comparada a lo largo del tiempo por los grupos de interés (Carreras et al. 2013) y que, además, pueda generar expectativas de comportamiento (Smaiziene y Jucevicius, 2009).

² Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española

1.3.2 La importancia de los grupos de interés

Como afirman Marquina et al. (2014) “la reputación corporativa es un concepto estrechamente ligado a la teoría de los *stakeholder*”, pero antes de comprobar su importancia en la conformación de la reputación corporativa vamos a definir qué es grupo de interés. Freeman (1984) establece el punto de partida en la gestión de los *stakeholders* (Hillenbrand y Money, 2007), ya que su teoría está muy extendida en la investigación sobre los grupos de interés (Littau, Jujagiri y Adlbrecht, 2010) y vinculada, principalmente, con la estrategia empresarial (Freeman, 2004).

Dicha teoría afirma que ya no importa tanto lo que la organización representa, sino que debe tener en cuenta los efectos de sus acciones y para ello tiene que entender los comportamientos de sus grupos de interés. Esta teoría ha despertado enorme interés investigador en los campos de las teorías de negocios, en el gobierno corporativo, en la teoría organizacional, en la responsabilidad social y en la estrategia (Freeman, 2004).

Freeman (1984, p.46) define a los *stakeholder* como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de una organización”. Tarea difícil de llevar a cabo ya que, como apunta Mahon (2002), sería imposible gestionar el gran número de individuos y grupos de interés que poseen las organizaciones. Para este autor habría que reducir el número de grupos de interés a los que prestar especial atención. Para ello hay que detectar a los públicos prioritarios en una organización como son los proveedores, los empleados, los propietarios y los clientes (Mahon 2002, Carreras et al., 2013).

Campbell y Alexander (1997) incluyen, en un segundo plano, a otros grupos de interés como el gobierno (administración pública), los medios de comunicación y el público en general, ya que estos pueden influir en las relaciones de la organización con sus públicos prioritarios.

En cuanto a su relación con la reputación, Fombrum (1996) destaca que son los agentes clave, los grupos de interés, los que realizan la representación perceptual, o mejor dicho la evaluación, por lo que la reputación pertenece a ellos y no a las organizaciones, ya que es una evaluación que realizan los grupos de interés. Para Hillenbrand y Money (2007) la reputación se genera con la interacción de la organización con sus diferentes grupos de interés, con lo que la reputación

sería la consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los *stakeholders* (Villafañe, 2004). Pero que la reputación se conforme a través de la evaluación de los *stakeholders* no quiere decir que las organizaciones no tengan nada que hacer, como afirman Fombrum y Van Riel (1997), la reputación se desarrolla desde el nivel interno de la institución, a partir de la actuación y la historia de la organización. Con lo que la reputación también es un reflejo de la identidad de la organización en los grupos de interés.

Para Parmar et al. (2010), si se aborda o gestiona las relaciones por grupos de interés, la organización tendrá una mejor oportunidad para afrontar con eficacia los problemas que se planteen. Vemos pues la relevancia que tienen los grupos de interés en la conformación de la reputación corporativa, como afirma Chun (2005, p.91) “si la reputación corporativa es importante es porque influye en la forma en que se comportan los distintos grupos de interés hacia la organización”.

Según Grunig (2006), la reputación se genera con la buena relación de la organización con sus *stakeholders*. Pero no solo se debe tener en cuenta la relación entre organización y grupos de interés, sino que también es importante la relación entre grupos de interés y como se influyen (Hillenbrand y Money, 2007).

La teoría de los *stakeholder* está en continua evolución, ya que aún se buscan nuevas formas o mejoras en las relaciones entre la organización y sus grupos de interés. También ha sido muy estudiada para analizar la creación de valor en una organización (Parmar et al., 2010), que es otra de las principales características de la reputación corporativa que vamos a analizar.

1.3.3 Reputación como generadora de valor

La reputación tiene la capacidad de generar valor (Martín de Castro et al., 2006; Ruíz, 2013; Barnett y Pallock, 2012; Villafañe, 2004; Baldarelli y Gigli, 2014). Esta generación de valor viene propiciada por la evaluación de los grupos de interés de una organización a lo largo del tiempo. Es por ello por lo que se puede afirmar que existe una vinculación directa entre reputación y la generación de valor de la organización, y una vinculación entre reputación y conductas de valor en los grupos de interés: “existe abundante trabajo científico que demuestra la relación entre la reputación que mantiene un grupo de interés concreto y las conductas que amplían la viabilidad de una empresa” (Carreras et al., 2013, p. 70).

Para Martín, Fernández y Alameda (2010) las consecuencias de la generación de valor son, aparte de la obtención de una mejor relación con los *stakeholders*, la percepción de notables beneficios económicos. Una buena reputación fortalece las relaciones de confianza y afinidad de las organizaciones con los grupos de interés (Marquina et al., 2014). Existen gran cantidad de estudios que relacionan la reputación con indicadores de valor, como el rendimiento financiero, el valor de mercado, los ingresos por ventas y los beneficios (Carreras et al., 2013).

También hay que tener en cuenta que la relación entre reputación y rendimiento financiero en una organización es muy compleja. Como afirman Olmedo et al. (2014) el rendimiento de mercado puede influir más en la creación de una buena reputación que una buena reputación incrementar el rendimiento financiero. Para de Quevedo, de la Fuente, y Delgado (2005) existe una relación circular entre reputación y creación de valor, dónde ambas pueden verse beneficiadas entre sí. Para Carreras et al. (2013, p.65) esta relación “entra por un bucle circular de retroalimentación”, ya que una buena reputación beneficia el rendimiento financiero de la empresa, y una organización con altos rendimientos financieros beneficia a su reputación “no solo se ha comprobado el efecto de la reputación sobre el rendimiento financiero, sino también como dicho rendimiento retroalimenta la reputación” (p.59). Además, estos autores afirman que “los efectos temporales entre la reputación y el valor parecen ser relativamente coetáneos” (p.66). La relación y, por lo tanto, los beneficios entre la reputación y el rendimiento financiero se produce en menos de un año. Este hecho también convierte a la reputación en vulnerable, ya que puede verse perjudicada por los malos resultados financieros.

Carreras et al. (2013) realizan una minuciosa revisión literaria de los estudios que relacionan los índices de reputación con el valor de mercado de las empresas. En ella se muestra la estrecha relación, así como los beneficios que aporta la reputación a la creación de valor de la empresa, aun teniendo en cuenta variables como el sector, la política de diferenciación de la empresa, el tamaño de la organización o la presión de los agentes implicados.

A partir del trabajo recopilatorio que han realizado diversos autores (Carreras et al., 2013; Ruíz, 2013; Marquina et al., 2014) se puede hacer una clasificación de las conductas de valor que genera la reputación en los principales grupos de interés de una organización, (ver cuadro 1.2).

Cuadro 1.2 Conductas de valor que genera la reputación en los grupos de interés.

Grupo de interés	Conductas de valor que genera la reputación
Clientes	Un mayor rendimiento de acciones comerciales / aumento de las ventas Reduce la incertidumbre Aumenta la fidelización y lealtad del cliente Reduce barreras psicológicas Mayor insensibilidad precio Menores gastos de lanzamiento / Mayor aceptación en la introducción de nuevos productos Favorece la recomendación positiva Mejora actitudes de los clientes Atrae nuevos clientes
Inversores	Compra de acciones / Atracción de inversores Tiempo de permanencia Rendimiento de acciones Eleva el precio de las acciones
Empleados	Atraer / retener potencial humano Mayor motivación en el trabajo Menor rotación en el personal Identificación de los empleados
Proveedores	Ventajas negociaciones Confianza

Fuente: Elaboración propia a partir de Carreras et al. (2013), Chun (2005), Ruíz (2013) y Marquina et al. (2014).

Como se puede observar en el cuadro 1.2, la reputación tiene la capacidad de generar valor en los principales grupos de interés. Esto permite a las organizaciones generar una ventaja competitiva frente a su competencia (Kobrak, 2013; Smaiziene y Jucevicius, 2009; Marquina et al., 2014; Rindova et al., 2005; Baldarelli y Gigli, 2014), ya que la reputación es difícil de imitar (Martin de Castro et al, 2006; Carreras

et al., 2013; Marquina et al., 2014; Rindova et al., 2005; Baldarelli y Gigli, 2014). Esta particularidad del concepto provoca que las organizaciones consideren la reputación como un recurso estratégico (García, 2002). García (2002, p.235), comprueba la capacidad de la reputación para generar ventaja competitiva, a partir de la teoría de recursos y capacidades, y determina a la reputación como “un recurso valioso, escaso, imperfectamente sustituible y de difícil imitación”.

1.3.4 En busca de una definición

Una vez identificadas las principales características de la reputación corporativa pasamos a abordar su definición. Encontrar un consenso en la definición de reputación corporativa es esencial para la puesta en marcha de nuevas investigaciones (Smaiziene y Jucevicius, 2009). Este trabajo no pretende imponer una norma sobre la definición de reputación, sino que tiene el objetivo de constituir un punto de referencia sólido para desarrollar la investigación. El objetivo de esta investigación es obtener una definición clara de reputación, comparándola y contrastándola con la del resto de autores para no crear una definición aislada. Para ello, se desarrolla una definición de reputación corporativa teniendo en cuenta todos los puntos de vista y que, además, recoja las principales características descritas en los apartados anteriores.

En la literatura actual encontramos definiciones dispares, autores como Martín et al. (2006) llegan a diferenciar en una organización, a dos reputaciones diferentes dependiendo de los grupos de interés a los que se dirigen. Por un lado estaría la reputación de negocios, vinculada a las actividades y procesos con los clientes, proveedores, directivos o empleados, y por otro la reputación social, resultado de las ideas y percepciones de otras actividades empresariales en la comunidad. También hay autores que solo contemplan la reputación en una organización a nivel externo, como recogen en su análisis Smaiziene y Jucevicius (2009).

Estas ideas no están muy extendidas entre la mayoría de autores, ya que, o se decantan por una gran reputación en la organización o por varias reputaciones, una por cada grupo de interés (Rindova et al., 2005, Carreras et al., 2013 y Marquina et al., 2014).

Mahon (2002) afirma que la reputación es un activo en relación a un contexto o proceso específico, en un grupo de interés específico y con unas expectativas de comportamiento. Con lo que se desprende que en una organización existen múltiples reputaciones dependiendo de quién realiza la evaluación y de qué se evalúa. Carreras et al. (2013) también defienden esta idea, afirmando que una organización dispone de múltiples reputaciones dependiendo de quién realiza la evaluación (grupos de interés) y de qué se evalúa (atributos de la organización).

Estas apreciaciones descartan la idea de una gran reputación en la organización. Fombrum (1996) plantea que la reputación no es única, sino que una organización tiene tantas reputaciones como colectivos implicados, para Carreras et al. (2013, p. 96) “en la actualidad, la gran reputación no dejaría de ser un cálculo artificial o suma ponderada de las reputaciones de las audiencias”.

Como se puede observar, la versión más aceptada es que las organizaciones tienen tantas reputaciones como grupos de interés (Rindova et al., 2005; Fombrum, 1996; Olmedo et al., 2014; Carreras et al., 2013; Mahon, 2002; Marquina et al., 2014). Si a esto le sumamos las características descritas anteriormente podemos realizar una primera aproximación a la definición de reputación corporativa.

Por lo tanto, la reputación corporativa no es única en la organización, existen tantas reputaciones como grupos de interés, tiene un carácter multidimensional y, atendiendo a sus características anteriormente descritas, se podría definir como la evaluación que realizan los grupos de interés a partir de la actuación y relación con una organización, a lo largo del tiempo, y que tiene la capacidad de generar conductas de valor.

Vemos como esta definición se asemeja bastante a otras definiciones realizadas en los últimos años:

- Para Marquina et al. (2014) la reputación es la evaluación que realizan los *stakeholders* sobre la actuación y los atributos de una organización.
- Rindova et al. (2005) definen la reputación como la percepción que tienen los *stakeholders* de la capacidad de la organización para crear valor y diferenciarse de los competidores.
- Carreras et al. (2013) llegan a esta conclusión, “la reputación es el conjunto de evaluaciones colectivas, suscitadas por el comportamiento corporativo, en las distintas audiencias, que motivan

sus conductas de apoyo u oposición” (p.84). Estos autores realizan otra definición en la que ven a la reputación como “un estado de opinión de los grupos de interés sobre el comportamiento corporativo y que promueve, en estos mismos colectivos, conductas de valor hacia dicha organización” (p.429).

- Smaiziene y Jucevicius (2009) definen a la reputación como la evaluación de una organización, por parte de sus *stakeholders*, durante un largo periodo de tiempo. Esta evaluación genera unas expectativas de comportamiento y ayuda a diferenciarse de sus competidores.
- Chun (2005) define a la reputación como la evaluación que los *stakeholders* realizan del comportamiento, pasado y presente, de una organización.
- Casado y Peláez (2013, p.77) definen la reputación corporativa como “la evaluación global de la organización realizada por sus *stakeholders*”.
- Gotsi y Wilson (2001, p. 29) llegan a la conclusión de que la reputación corporativa es “la evaluación de una organización, por un grupo de interés, a lo largo del tiempo”.

Una vez definido el concepto de reputación corporativa, lo utilizamos como referente para establecer y determinar la mejor forma de gestionarlo y medirlo. Pero antes, necesitamos delimitar las fronteras existentes entre la reputación y otros conceptos afines.

1.4 REPUTACIÓN, IMAGEN, IDENTIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Para obtener una definición depurada del concepto de reputación corporativa hay que diferenciarla de otras construcciones y recursos intangibles (Barnett y Pallock, 2012). Esta diferenciación ayuda a establecer dónde están los límites de los conceptos que, aunque próximos, no son lo mismo y no conviene confundirlos (Villafañe, 2004; Ruíz 2013; Barnett et al., 2006).

Para clarificar la definición del concepto de reputación vamos a delimitar sus similitudes y diferencias con otros recursos intangibles, concretamente con la imagen corporativa, con la identidad corporativa y con la responsabilidad social corporativa. Este análisis comparativo pretende despejar las dudas y evitar la

ambigüedad entre la definición de reputación corporativa y sus conceptos relacionados.

Cabe destacar que en la literatura actual podemos encontrar varias comparativas entre imagen, identidad y reputación (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014), fruto de la similitud y confusión entre los académicos, dado su alto grado de solapamiento (Harvey, 2014).

Como afirma Harvey (2014) estos recursos intangibles son muy valiosos para lograr la competitividad, ya que actúan de intermediarios entre la organización y sus grupos de interés.

1.4.1 Identidad corporativa

En la actualidad, existen opiniones divergentes sobre el concepto de identidad (Van Riel y Balmer, 1997; Ruíz, 2013). Como apuntan He y Brown (2013) la identidad en una organización implica preguntas como ¿quiénes somos nosotros? y ¿qué queremos llegar a ser? y en la que Costa (2009) añade qué hace la organización, cómo lo hace y cómo lo comunica. Pero su definición no se puede limitar a estas cuestiones, para ello He y Brown (2013) realizan una revisión del término identificando cuatro enfoques para abordar la definición de identidad organizacional: la fundamentalista, la social construccinista, la psicodinámica y la postmoderna (ver cuadro 1.3).

Cuadro 1.3 Diferentes perspectivas que definen la identidad corporativa.

Enfoque	Características
Fundamentalista	La identidad se compone de elementos tangibles como los logotipos corporativos, la historia oficial, documentación y discursos de altos directivos y atributos físicos de las corporaciones.
Social Construccinista	Esta perspectiva no tiene una clara definición, es más ambigua, ya que se centra en fenómenos psicológicos y teóricos sobre las creencias y valores.

Psicodinámica	Las organizaciones contemplan la identidad como un medio para la autoestima colectiva.
Postmoderna	Entiende la identidad como un mito o una ilusión y como una invención del poder.

Fuente: He y Brown (2013)

Las perspectivas más utilizadas son la fundamentalista y la social construccionista como la que aportan Van Riel y Balmer (1997) en la que relacionan la identidad corporativa con tres elementos. Uno es el diseño gráfico (identidad visual), otro la comunicación integrada (dirección de comunicación) y otro es el paradigma interdisciplinario (la identidad de una organización se revela a través de su comportamiento y sus comunicaciones).

Varios autores (Chun, 2005; Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014; y Ruíz, 2013) realizan un análisis de la evolución del concepto donde detectan, en los inicios de su definición, dos conceptualizaciones principales: la identidad organizacional y la identidad corporativa, ambas dentro de la perspectiva fundamentalista y social construccionista que describen He y Brown (2013). Dichos conceptos parten de la misma idea, lo que la organización es, sin embargo, el concepto de identidad corporativa tiene una fuerte conexión con la visión y la estrategia de la organización, y el de identidad organizacional con la relación entre empleados y organización.

Estos conceptos han evolucionado para acabar integrándose (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014) y formar lo que Ruíz (2013, p.44) denomina, “concepto evolucionado de identidad corporativa”; la autora llega a la conclusión, tras el análisis de su evolución, de que la identidad corporativa “se construye e interpreta dentro de la organización aunque luego se proyecte al exterior y genere imágenes en las audiencias que derivan en reputaciones” (p.44).

Cabe destacar que la identidad corporativa tiene dos componentes clave: la cultura corporativa (Costa, 2009; del Pozo, 2004) y la filosofía corporativa (Capriotti, 2009). En cuanto a la cultura corporativa, Capriotti (2009, p.24) la define como “el conjunto de creencias, valores y puntos de conducta, compartidas y no escritas, por la que se rigen los miembros de la organización, y que se refleja en sus comportamientos”. La cultura corporativa se convierte así en un factor esencial

para la identidad ya que, como afirman Marquina et al., (2014, p.55) “la identidad se construye dentro de la empresa, basada en la cultura de la organización”.

Por otro lado, Capriotti (2009, p.25) define la filosofía corporativa como “la concepción global de la organización, establecida por la alta dirección, para alcanzar las metas y los objetivos de la misma”. En la filosofía corporativa es donde se establece y define la misión, visión y valores de la organización.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, van Riel y Balmer (1997, p. 341) detectan un mayor consenso en definir la identidad corporativa como “las características únicas de una organización que tienen su origen en el comportamiento de los miembros de la organización”. Además, para Villafañe (2004, p.30) la identidad corporativa “es la síntesis de la historia de la organización, de su estrategia o proyecto empresarial vigente y de su cultura corporativa”. Para Capriotti (2009, p.21) la identidad corporativa es “como el conjunto de características perdurables y distintivas de una organización” con el que se identifica y diferencia.

En cuanto a su relación con la reputación, la identidad corporativa ayuda a establecer una reputación favorable (Chun, 2005; Van Riel y Balmer, 1997), dado que la reputación tiene su origen en la identidad (Villafañe, 2004; Chun, 2005). Para ello tiene que existir una coherencia entre el comportamiento y la comunicación corporativa.

Tras la revisión de la literatura, podemos destacar como diferencia más significativa que la reputación se genera y construye a través de las interacciones con los *stakeholders* internos y externos, y que la identidad solo en los internos (Marquina et al., 2014; Bueno, Longo-Somoza, García-Revilla y Leon, 2015). Además, la organización tiene un mayor peso en la conformación de la identidad que en la creación de la reputación, ya que depende de las evaluaciones de los *stakeholders*. Pero, como apuntan Money, Rose y Hillenbrand (2010) la identidad corporativa tiene efectos significativos sobre la reputación corporativa.

1.4.2 Imagen corporativa

Desde hace tiempo las nociones de reputación e imagen se vienen utilizando como sinónimos por diversos autores (Smaiziene y Jucevicius, 2009; Capriotti, 2010). Incluso en la literatura del marketing, la imagen y la reputación se utilizan

como sinónimos sin aclarar su relación (Chun, 2005). Es por ello por lo que se realiza un análisis de las similitudes y diferencias entre reputación e imagen corporativa. Pero antes de realizar dicho análisis, es primordial definir qué entendemos por imagen corporativa.

Al abordar la definición del concepto encontramos diferentes concepciones de imagen corporativa entre los autores (Capriotti, 2004; Pérez y Rodríguez del Bosque). Capriotti (2004) agrupa las posiciones de los autores, con respecto a su concepción sobre la imagen corporativa, en dos bloques. Uno de ellos, es la concepción minoritaria que entiende a la imagen corporativa como un concepto de emisión, y, el otro, es una concepción predominante que entiende a la imagen corporativa como un concepto de recepción.

En el concepto de emisión, la imagen corporativa es estudiada “como el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asuman de ella” (Capriotti, 2004, p. 57). Esto implica que la imagen se aproxima a la idea de crear una percepción deseada desde a la organización, sin tener en cuenta la percepción real de la organización en sus públicos. Es por ello, por lo que Capriotti (2004) desestima esta noción para definir la imagen corporativa, ya que se asemeja más a la comunicación de la identidad corporativa.

En cuanto a la noción de recepción, la imagen corporativa es definida “como una percepción de los públicos de la organización” (Capriotti, 2004, p. 60). Esta noción es la más respaldada por los autores, puesto que sí hace referencia a la percepción real de la organización en sus diferentes públicos.

Por lo tanto, la imagen corporativa se traduce en las impresiones que los públicos externos tienen sobre las organizaciones (Capriotti, 2004; Harvey, 2014). Capriotti (2009) define a la imagen corporativa como los atributos que los públicos asocian a una organización, por lo tanto es la idea global que tienen los públicos, sobre los productos, actividades y conducta de una organización. Con lo que, la imagen corporativa, se puede definir como la estructura mental que se forman los públicos al procesar toda la información que les transmite la organización (Capriotti, 1999). Además, para Hernández (2015) las personas no procesan la información de la misma forma, con lo que a pesar de recibir los mismos mensajes, por parte de la organización, los individuos se pueden crear imágenes diferentes.

En cuanto a su relación con la reputación, Ruíz (2013, p.50) realiza un exhaustivo análisis en la literatura sobre los términos de reputación e imagen corporativa, determinando que dichos términos aparecen como sinónimos, como conceptos completamente separados y como conceptos relacionados o interrelacionados. La corriente de pensamiento que mayor apoyo ha tenido es la que contempla a la imagen como una dimensión de la reputación (Ruíz, 2013; Chun, 2005). Arceo (2012) va más allá y defiende que no hay reputación sin imagen, ya que está fundamentada en ella o como Costa (2009) apunta, la reputación emerge de la imagen.

Por otra parte, Gotsi y Wilson (2001) distinguen entre dos escuelas de pensamiento. La escuela análoga, que ve la reputación corporativa como sinónimo de la imagen corporativa y la escuela diferenciada que considera que entre los términos hay una relación, pero que son diferentes. Esta última idea es la que más apoyo académico ha recibido.

Una de sus diferencias se debe a la profundidad de la percepción. La imagen corporativa es una apariencia que permite el conocimiento de la empresa, mientras que la reputación es una experiencia que permite el reconocimiento del carácter de la empresa (Villafañe, 2004). La imagen corporativa se debe a las asociaciones repentinas de una organización, mientras que la reputación es más profunda (Smaiziene y Jucevicius, 2009). En esta misma línea, Harvey (2014) ve la imagen como la impresión que los grupos de interés mantienen sobre la organización. Y a la reputación como el juicio, evaluación, que sus grupos de interés realizan sobre la organización (Capriotti, 2010). Costa (2009) está en contra de esta postura, ya que afirma que la imagen no es solo un conjunto de percepciones sino que también de experiencias. Con lo que, para este autor, la imagen y la reputación disponen del mismo nivel de profundidad.

También se diferencian en la duración de la creación. La imagen se crea en un periodo muy corto de tiempo, mientras que la reputación no (Smaiziene y Jucevicius, 2009; Marquina et al., 2014). De esta forma, la imagen corporativa sería de carácter coyuntural y con efectos efímeros y la reputación de carácter estructural con efectos a largo plazo (Villafañe, 2004; Bueno et al., 2015). Y es que la imagen se puede modificar de forma más rápida, por medio de la publicidad, sin embargo la reputación requiere más tiempo y esfuerzo, ya que es una evaluación de los stakeholders a lo largo del tiempo (Chun, 2005). En definitiva, la imagen

corporativa proyecta la personalidad corporativa y genera expectativas asociadas a la oferta. Mientras que la reputación es fruto del reconocimiento del comportamiento y genera valor consecuencia de la respuesta (Villafañe, 2004). Por lo tanto, la imagen genera expectativas y la reputación crea valor. Para Gray y Balmer (1998), una buena imagen, continuada en el tiempo, se transforma en reputación.

Otras de las diferencias la encontramos en los grupos de interés. La imagen afecta a todos los públicos (Capriotti, 1999, 2009; Losada, 2002) y la reputación a los stakeholders (Smaiziene y Jucevicius, 2009; Ruíz 2013; Marquina et al., 2014). Además, la imagen corporativa se construye fuera de la organización, por la percepción de los públicos (Solano, 2010; Losada, 2002), como concepto de recepción y no de emisión (Capriotti, 2004), y la reputación se genera en el interior de la organización, aunque su reconocimiento provenga del exterior (Villafañe, 2004). Costa (2009, p. 100) contempla que no existe una imagen única para los públicos sino que la imagen se construye “a la carta”, aunque la organización sea una. Esto implica que hay tantas imágenes como personas que componen los públicos de una organización. Pérez y Rodríguez del Bosque (2014, p.122) afirman que la “suma de imágenes individuales acumuladas por los grupos de interés configura la reputación de la empresa”.

Además, la imagen corporativa es difícil de objetivar mientras que la reputación es verificable empíricamente, ya que cuenta con una serie de variables que permiten su evaluación, mientras que la imagen solo se puede analizar por la percepción de los públicos (Villafañe, 2004; Bueno et al., 2015).

Vemos por tanto que la imagen se diferencia de la reputación en la duración de su creación, en el target, en su medición y en la profundidad de la percepción, aunque ésta última diferencia es la más discutida entre los autores.

1.4.3 Responsabilidad Social Corporativa

Son varios los autores que afirman que la responsabilidad social corporativa es clave para conformar la reputación corporativa (Hillenbrand y Money, 2007; Harvey, 2014; Alvarado y Schlesinger, 2008; Hyo-Sook, 2011; Nicolás y Sánchez, 2014; Eberle, Berens y Li, 2013; Baldarelli y Gigli, 2014; Martin et al., 2010; Olabe, 2012; Marín y Rubio, 2008; Orjuela, 2011; Rodríguez, 2005; García y Llorente, 2009).

Como afirman Martín, Fernández y Alameda (2010, p.7), “en el ámbito de la reputación corporativa, la responsabilidad social de la empresa se articula como una de sus dimensiones fundamentales”.

Aunque cabe resaltar que la RSC también es “una condición necesaria pero no suficiente de la reputación” (Villafañe, 2009, p.5), ya que la reputación se sustenta en otras dimensiones como la económica, la laboral, la innovación o la internacionalización. En la literatura es fácil encontrar investigaciones que confirmen la importancia de la RSC en la reputación, pero como apunta Harvey (2014), no se detectan análisis que estudien cómo la reputación afecta a la RSC.

Bowen (1953), considerado el padre de la responsabilidad social corporativa (Carroll, 1999), sienta las bases del concepto afirmando que los empresarios deben adquirir nuevas responsabilidades, más allá de los beneficios económicos. Para ello deben impulsar políticas corporativas y líneas de acción beneficiosas para la sociedad.

Rodríguez, Moyano y Jiménez (2015, p.28), tras realizar una revisión del estado actual de la investigación sobre el concepto de responsabilidad social corporativa, llegan a la conclusión de que aún no existe un “concepto único, unívoco y universal de RSC”. Además, existe diferente terminología para referirse a la RSC, como Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Responsabilidad Social (RS) o Responsabilidad de las Empresas en la Sociedad (RES), aunque en las investigaciones más recientes es el término RSC el más aceptado (Carroll, 1999; Chirinos, Fernández y Sánchez, 2013).

Esta falta de concreción en la definición y concepción de la responsabilidad social corporativa puede ser debida a que ha sido estudiada desde diferentes ámbitos de las Ciencias Sociales. Como nos recuerda García (2012), la RSC ha sido abordada desde disciplinas como la Economía y las Ciencias Empresariales, las Ciencias Políticas, la Sociología y las Relaciones Públicas. A pesar de ello, la RSC cuenta con elementos comunes en todas estas disciplinas, y para su estudio se centran en aspectos económicos, laborales, medioambientales y sociales (Rodríguez, 2005).

Uno de los elementos en común entre los autores es determinar que la RSC debe ser voluntaria, por lo tanto, debe ser una iniciativa propia y no impuesta en la organización (Chirinos et al., 2013). Es cierto que existen leyes que regulan la

actividad de una organización en materia de derechos y libertades, con la legislación laboral, y en materia medioambiental, aunque a un nivel muy básico.

Es por ello, como nos recuerdan Bajo et al. (2013), que además de los cumplimientos exigidos por ley en materia de RSC, existen modelos, como el AA1000³ o el SA8000⁴, normas, como el SGE21⁵, y recomendaciones, como la ISO26000⁶, que facilitan a las organizaciones implantar la responsabilidad social de manera voluntaria. Igualmente, también existen iniciativas como el *Global Reporting Initiative (GRI)*⁷ que proponen directrices universales para comunicar la sostenibilidad de una organización en los ámbitos económico, social y medioambiental. Pero, como apuntan Chirinos et al. (2013), desarrollar un excelente programa de RSC no garantiza que la organización sea responsable. Para ello se están realizando evaluaciones externas de estas memorias a través de certificadores como KPMG⁸ (Moneva, 2005).

Asimismo, la Unión Europea ha abierto un debate sobre el fomento, la búsqueda y el aprovechamiento de experiencias existentes en torno a la responsabilidad social, con el Libro Verde⁹ de RSC. Así entienden la responsabilidad social como la integración voluntaria de preocupaciones sociales y medioambientales. En el año 2011, la Comisión Europea, publicó su nueva

3 Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad elaborada por ISEA (Institute for Social ethical Accountability), organización internacional sin ánimo de lucro, que tiene el objetivo de certificar la responsabilidad de una organización a partir de unas directrices diseñadas para el desempeño sustentable.

4 Certificación voluntaria creada por SAI (Social Accountability International), organización sin ánimo de lucro, que tiene por objetivo promover mejores condiciones laborales.

5 Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable elaborada por Forética, asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social, que tiene por objetivo establecer los requisitos a cumplir, por una organización, para integrar en su estrategia y gestión a la Responsabilidad Social.

6 Guía, creada por ISO (Organización Internacional para la Estandarización), que establece las líneas para implementar la Responsabilidad Social en una organización.

7 Organización internacional independiente, que ayuda a las organizaciones a entender y comunicar su impacto en la sostenibilidad a través de un informe de RSC.

8 Organización que ofrece servicios de auditoría y certificación.

9 Los Libros Verdes son documentos, publicados por la Comisión Europea, para estimular la reflexión sobre un tema en concreto. Dichos Libros pueden dar origen a novedades legislativas.

estrategia en materia de responsabilidad social, en la que invita a los países que se sumen a ella, establece una serie de compromisos de la Unión Europea en este ámbito y realiza una propuesta legislativa para el *reporting* (Granda, 2012). Por otra parte, Naciones Unidas propone la iniciativa del Pacto Mundial¹⁰, al cual las organizaciones se adhieren voluntariamente en defensa de diez principios en materia de Derechos Humanos, relaciones laborales, ecología y lucha contra la corrupción (Bajo et al., 2013).

Por lo tanto, la responsabilidad social no debe traducirse en meras acciones aisladas con objetivos filantrópicos (Chirinos et al., 2013), sino que ha de tener una visión a largo plazo, estar integrada en las políticas de la organización y contar con una visión estratégica para tener efectos en el rendimiento de una organización (Harvey, 2014; Villafaña, 2004; Bajo, González y Fernández, 2013; García y Llorente, 2009). Con lo que, para la implementación de la responsabilidad social en una organización, es imprescindible utilizar una visión estratégica (Rodríguez et al., 2015; Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi y Saeidi, 2015) asumida desde la dirección (Martín et al., 2010). Para ello, es necesario que la RSC esté integrada en la identidad de la organización (Bajo et al., 2013; Herranz, 2010).

Otra de las características de la RSC es que es capaz de generar ventaja competitiva en una organización (Marín y Rubio, 2008; Saeidi et al., 2015), aunque como apuntan Rodríguez et al. (2015), es necesario continuar investigando en este sentido para dotar de mayor solidez a estas conclusiones académicas. Esta ventaja competitiva afecta a los grupos de interés, ya que la RSC es capaz de influir en su actitud y conducta (Marín y Rubio, 2008). Varios autores (Fernández y Bajo, 2012; González, 2007) coinciden en afirmar que la RSC implica que las organizaciones gestionen sus relaciones, con los grupos de interés, como exigencia ética y de responsabilidad y no sólo como un argumento estratégico.

Y es que, para realizar una gestión exitosa y duradera de la RSC, la organización debe tener en cuenta a sus grupos de interés, propiciando canales de escucha para conocer sus inquietudes y establecer un diálogo transparente y sincero. Es por ello, al igual que sucede con la reputación, que en la RSC la teoría

10 Iniciativa internacional, de Naciones Unidas, que promueve la implantación en las organizaciones de 10 principios sobre Derechos Humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

de los *stakeholders* es vital. Ya que una buena gestión de los *stakeholders* permite llevar a la práctica las políticas de RSC (González, 2007; Orjuela, 2011) y una buena gestión de la RSC tiene un gran impacto en los grupos de interés (Illia, Rodríguez, González del Valle y Romenti, 2010).

Para llevar a cabo esta gestión es imprescindible una buena estrategia de comunicación. Ya que la comunicación de la RSC es necesaria para su proyección y alcance de beneficios (Chirinos et al., 2013; Recalde, 2010; Orjuela, 2011; García y Llorente, 2009). Además, como apunta Castaño (2011), la comunicación de la RSC no debe dirigirse, únicamente, a los públicos externos, sino que también debe tener en cuenta al público interno. Esto ayuda a la consolidación de la identidad de la organización y mejora, entre los empleados, el sentido de pertenencia, el compromiso o la satisfacción. Incluso para Herranz (2010), la comunicación de la RSC beneficia a la creación de una ciudadanía responsable.

A pesar de esta importancia, las organizaciones no han integrado sus prácticas de RSC en su estrategia comunicativa (Hernández, 2011; Aceituno, Cea, Casado y Ruíz de Azcárate, 2013). Como apunta Harvey (2014), pese a que las actividades de RSC son positivas para la organización, la comunicación a sus grupos de interés es muy baja. En un estudio de Eberle et al. (2013) se demuestra que el uso de los medios de comunicación interactivos mejora la eficacia de la comunicación de la RSC, ya que aumenta la credibilidad del mensaje. Como indican, Orozco y Ferré (2013), la comunicación de la RSC requiere que la organización realice un diálogo constante con los grupos de interés.

Además, una buena comunicación de la RSC beneficia y refuerza la confianza y la reputación en una organización (Herranz, 2010, Fernández, 2015; Hyo-Sook, 2014; Eberle et al., 2013), puesto que RSC repercute en la consecución de objetivos sociales, económicos, ambientales y también de reputación (Orjuela, 2011). Incluso, una estrategia de RSC puede utilizarse como medio para recuperar la reputación (Rodríguez, 2005).

A pesar de ello nunca debe ser ese el objetivo principal, ya que el fin último de la RSC es estar al servicio de la sostenibilidad en todos los procesos y actividades de una organización, así como servir como un ejercicio de diálogo y transparencia con los grupos de interés. (Orozco y Ferré, 2013; Nicolás y Sánchez, 2014). Además, como añade Villafañe (2004, p.62), solo cuando la RSC es entendida “como el compromiso de una empresa de mantener un comportamiento autoexigente con

todos sus *stakeholders*” será beneficiosa para el incremento de la reputación.

La comunicación de la RSC cuenta con un problema similar al surgido en los inicios de las relaciones públicas, cuándo la comunicación estaba enfocada a influir en la opinión pública a cualquier precio. Modelo comunicativo que cambió gracias a las aportaciones de teóricos como Ivy Lee (Castillo, 2009), padre de las relaciones públicas modernas y pionero en la introducción de la ética en la comunicación de las organizaciones con sus públicos. Pero, la RSC no implica únicamente la introducción o aplicación de la ética en la comunicación, sino que también en la gestión y la identidad de las organizaciones. Implica, por tanto, una nueva forma de actuar en diferentes ámbitos cómo el económico, social y medioambiental.

Todas estas características de la RSC, que ha pasado de ser un mero comportamiento filantrópico a incorporarse e integrarse en la estrategia de la organización, estableciendo para ello una estrategia comunicativa con todos los grupos de interés (de Quevedo et al., 2007), hacen que se convierta en una variable imprescindible de la reputación corporativa. Así que podemos afirmar, ya que existe cierta similitud entre los conceptos, que son “las dos caras de una misma moneda” (Hillenbrand y Money, 2007, p. 274).

En la investigación de Nicolás y Sánchez (2014) se analiza y compara los puntos de coincidencia y diferencia entre los principales instrumentos utilizados para evaluar la responsabilidad y la reputación en España: la guía GRI y el monitor de reputación social corporativa español, Merco.

Tras el análisis comparativo, los autores comprueban que los conceptos de responsabilidad y reputación corporativa mantienen importantes puntos de coincidencia, determinando que la responsabilidad es fundamental en la configuración de la reputación corporativa de una organización. A pesar de las coincidencias, los autores concluyen que ambos conceptos hacen referencia a realidades distintas, a pesar de que muchas organizaciones se empeñen en realizar una gestión de la responsabilidad orientada a la búsqueda de beneficios mercantiles, en vez de ser un reflejo de los modos de hacer de la organización y un compromiso con la sostenibilidad. Este análisis muestra la relación evidente entre ambos conceptos, siendo la RSC una de las variables que emplean todos los monitores de reputación (Villafañe, 2009), pero a su vez muestra también su independencia de gestión.

Otro de sus factores en común es la relación y relevancia que le dan ambos conceptos a los grupos de interés (Hillenbrand y Money, 2007; de Quevedo et al., 2007; Baldarelli y Gigli, 2014), ya que las iniciativas de RSC tienen impacto en todos los *stakeholders* (Harvey, 2014).

En cuanto a sus diferencias, de Quevedo et al. (2007) afirman que la RSC tiene un carácter descriptivo, ya que es una variable objetiva al detallar el comportamiento de una organización en determinado momento, y que la reputación tiene un carácter perceptivo, ya que no se centra en un momento determinado, sino que es la agregación de percepciones pasadas y presentes que generan expectativas de futuro. Como afirman Nicolás y Sánchez (2014) la RSC y la reputación corporativa son conceptos relacionados pero que hacen referencia a realidades distintas.

Hyo-Sook (2014) afirma que la RSC solo beneficia a la reputación cuando sus propósitos son sinceros y congruentes. Por lo tanto, ambos conceptos tienen una relación circular (Olmedo et al., 2012), ya que tener una buena reputación es esencial para que las acciones de RSC tengan efecto en los grupos de interés. Incluso, como afirma Hyo-Sook (2014), es recomendable realizar una auditoría de reputación antes de embarcarse a realizar actividades o acciones de RSC.

Y es que, como afirman varios autores (Hyo-Sook, 2014; Nicolás y Sánchez, 2014; Bajo et al., 2013), la RSC corre el peligro de ser vista únicamente como un instrumento para mejorar la imagen y la reputación de una compañía, y no como un instrumento de transparencia y sostenibilidad. Castaño (2011, p.180) afirma que ya es una realidad el que las acciones de RSC, en las organizaciones, se hayan convertido “en un trampolín hacia la imagen y la reputación”.

1.4.4 Relación entre identidad, imagen, responsabilidad social y reputación corporativa

En los epígrafes anteriores hemos visto la relación que tienen la imagen, la identidad y responsabilidad social corporativa con la reputación corporativa. En este epígrafe vamos a comprobar que se trata de conceptos relacionados, donde cada uno de ellos puede influir, e influir, en cualquiera de los demás conceptos.

En la literatura, la relación más analizada es entre los conceptos de identidad, imagen y reputación corporativa. Ruíz (2013), tras su análisis, determina que la

identidad, la imagen y la reputación son conceptos diferentes pero relacionados. Nuñez y Rodríguez (2013) van más allá afirmando que la identidad, la imagen y la reputación son conceptos interdependientes, donde unos dan origen a los otros.

Pérez y Rodríguez del Bosque (2014) identifican dos corrientes a la hora de establecer las conexiones entre identidad, imagen y reputación. Una de ellas diferencia estos tres conceptos en función de los grupos de interés a los que afecta, afirmando que la identidad impacta en los públicos internos, la imagen en los externos y la reputación en ambos. Para Chun (2005) la reputación sería una visión global de todos sus *stakeholders*, la imagen la visión externa y la identidad la visión interna.

Otros autores establecen la conexión entre estos términos mediante un proceso en “cascada”, donde la identidad da lugar a la formación de la imagen y la reputación sería la agregación de las imágenes percibidas por todos los grupos de interés, a lo largo del tiempo (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2014). Lewellyn, (2002, p.452) describe de esta forma la relación entre estos conceptos: “la identidad refleja lo que la organización es y lo que hace, la imagen refleja el mensaje que la organización envía hacia el exterior acerca de quién es y lo que hace, y la reputación capta lo que otros piensan acerca de lo que la organización es y lo que hace”.

Sin embargo, autores como Balmer y Greyser (2006), proponen al marketing corporativo como paraguas para la integración de los conceptos de identidad corporativa, imagen corporativa, comunicación corporativa y reputación corporativa. Aunque son conscientes de las polémicas que esto pueda ocasionar.

En cuanto a la identidad corporativa, vemos que tiene un impacto en la imagen corporativa (Villafañe, 2000), ya que “no hay imagen sin identidad” (Costa, 2009, p.126), siendo la imagen un reflejo de la identidad (Nuñez y Rodríguez, 2013) y la identidad la base para gestionar la imagen (Capriotti, 2004).

Por lo tanto, la identidad influye en la conformación de la imagen de la organización (Rodríguez del Bosque, 2014), donde “las impresiones y percepciones de los públicos (imagen) se construyen sobre la comunicación de la organización (identidad)” (Currás, 2010, p.29). Es por ello que para que una organización pueda influir en la imagen tiene que tener bien definida su identidad, “así, gestionar la identidad es gestionar la imagen, pero no se puede invertir el proceso” (Schlesinger y Alvarado, 2010, p.12). Por lo tanto, para el proceso de formación de la imagen

corporativa necesitamos gestionar la identidad y la comunicación de la organización. Con lo que la imagen corporativa es el resultado de la comunicación de la identidad corporativa (Capriotti, 2004; Hernández, 2015). Como afirma Lewellyn (2002), la imagen debe reflejar la identidad, es por ello por lo que Hernández (2015, p.75), define a la imagen corporativa como “el efecto o resultado de la comunicación de una identidad corporativa”

La identidad también tiene una relación de refuerzo con la RSC, siendo una dimensión fundamental de la misma (Harvey, 2014). Para Schmeltz (2014) la identidad corporativa debe ser el punto de partida para construir la RSC, aunque en su análisis detecta en las organizaciones una falta de alineación entre ambas cuando debería haber una mayor coherencia entre los valores de la empresa y los valores de la RSC.

En cuanto a la RSC, se trata de una de las herramientas más efectivas para fortalecer la imagen corporativa (Pérez, 2011; Alvarado y Schlesinger, 2008). Pero para que la RSC pueda influir en la imagen corporativa de una organización, debe existir una sólida identidad (Villagra y López, 2013). Es por ello, por lo que las organizaciones tratan de integrar la RSC en su identidad corporativa, a través de códigos de conducta, informes sociales y adhesiones a iniciativas internacionales sobre responsabilidad social. Por lo tanto, observamos que las acciones y programas de RSC mejoran tanto la imagen como la reputación de una organización (Alvarado y Schlesinger, 2008).

CAPÍTULO II. GESTIÓN, MEDICIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

Este capítulo parte de la definición de reputación corporativa, planteada en el capítulo anterior, para abordar su gestión y su medición. Para ello, se examinan los modelos planteados en el campo de la investigación y se analiza la metodología utilizada por los principales índices de reputación corporativa.

El objetivo es establecer un modelo o guía que oriente en la gestión y medición de la reputación corporativa, dada su complejidad en estos procesos. Como apuntan Carreras et al. (2013, p. 28) “la reputación es el mejor exponente del recurso intangible de mayor valor estratégico con claros déficits de comprensión, medición y gestión”. Esta dificultad es propiciada por su carácter intangible (Martín et al. 2006; Smaiziene y Jucevicius, 2009; Villafañe, 2004) y por su escaso consenso en cuanto a conceptualización y medición (Martínez y Olmedo, 2009), generalmente a la hora de establecer las dimensiones o atributos para poder medir la reputación (Olmedo et al., 2014).

Como afirman Smaiziene y Jucevicius (2009), un común acuerdo en la clarificación de los atributos es el primer paso hacia la búsqueda de la medición y gestión de la reputación corporativa. Para ello, analizaremos diferentes enfoques sobre la gestión y la medición, para lograr una delimitación clara, precisa y que concuerde con la definición de reputación corporativa que hemos propuesto.

2.1 GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

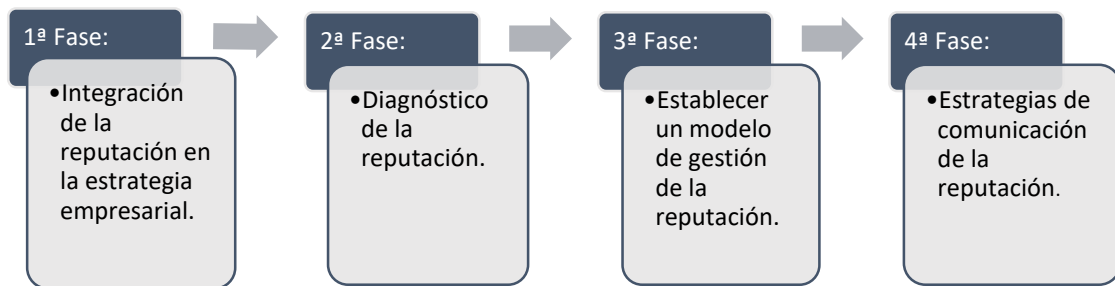
Realizar una buena gestión es esencial para controlar la reputación en una organización. Villafañe (2004, p. 24) afirma que la reputación cuenta con una dimensión conceptual, que determina su definición, y con una dimensión funcional, que determina su gestión. Dicha dimensión funcional se basa en determinar “los aspectos procedimentales y operativos que hay que controlar para que la reputación genere valor para la empresa”. En este epígrafe vamos a determinar cómo abordar la dimensión funcional de la reputación.

La gestión de la reputación consiste en establecer los procedimientos necesarios para detectar y minimizar la brecha que pueda poner en peligro el

cumplimiento de los objetivos estratégicos, y además, nos permite controlar las relaciones de la organización con sus *stakeholders* (Marquina et al., 2014).

Para realizar una gestión lo más eficaz posible de la reputación, en una organización, se proponen cuatro fases imprescindibles (gráfico 2.1): La primera de ellas consiste en integrar la reputación en la estrategia empresarial, la segunda realiza un diagnóstico de reputación de la organización para, en una tercera fase, establecer un modelo de gestión de la reputación. Por último, se establece una estrategia de comunicación de la reputación.

Gráfico 2.1: Gestión de la reputación en 4 fases.



Fuente: Elaboración propia

2.1.1 Integración de la reputación en la estrategia empresarial

La integración de la reputación en la estrategia empresarial es el primer paso para gestionarla. Para ello, hay que identificar claramente a los *stakeholders*, así como definir los valores y la visión de la organización. Como vimos en la definición de reputación, los grupos de interés son un factor clave, son los que determinan la reputación de una organización, con lo que hay que identificarlos y priorizarlos. Tras ello, hay que determinar qué visión y qué valores les queremos transmitir.

- Integración en la estrategia

Para realizar una correcta gestión de la reputación debe haber una integración de la misma en la estrategia empresarial, lo que Villafañe (2004) denomina liderazgo reputacional.

Para Reddiar, Kleyn y Abratt (2012) todos los miembros de una organización son responsables de mantener la reputación, pero es deber de los directivos, y principalmente del director general, desarrollar y construir la reputación

corporativa. Para estos autores, el director debe ser el custodio de la reputación, pero no siempre están preparados para ello. Los directores desconocen las herramientas y dimensiones para medir y gestionar la reputación.

Es por ello que, actualmente, los encargados de gestionar la reputación en una organización son las direcciones de comunicación (Casado, 2013). Estas, como se menciona en el primer capítulo, han asumido nuevas funciones, han evolucionado y han ido creciendo en tamaño e importancia. Sin embargo, como afirma Casado (2013) muy pocas organizaciones cuentan con la presencia del director de comunicación en los comités de dirección.

Como apuntan Carreras et al. (2013), es el director de comunicación el que conoce las aspiraciones, demandas y expectativas de los grupos de interés. Además, en el estudio realizado por Buil y Medina (2016), concluyen que el director de comunicación debe centrar su actividad en la comunicación y escucha con los grupos de interés para la construcción de una buena reputación en la organización.

Por ello, es esencial que sea el director de comunicación el que gestione la reputación, dotándole de los conocimientos y las herramientas necesarias y otorgándole la posibilidad de participar en la toma de decisiones en el máximo órgano directivo (Carreras et al., 2013; Marquina et al., 2014). Todo ello es indispensable para que informe de las repercusiones que tienen las decisiones tomadas por la dirección en los grupos de interés. También es importante la integración de los diferentes departamentos en una organización para gestionar la reputación (Carreras et al., 2013).

Vemos, por tanto, que el primer paso para realizar una gestión eficaz de la reputación corporativa en una organización es integrar la reputación en la estrategia empresarial.

- Identificación de los *stakeholders*, los valores y la visión estratégica

Tras este primer factor, se debe identificar los valores de reputación de la organización, la visión y sus grupos de interés estratégicos. Además, atendiendo a la definición de reputación, formulada en el capítulo anterior, se puede observar la importancia que tienen los *stakeholders* a la hora de conformar la reputación en una organización (Petrokaite y Stravinskiene, 2013). Por lo tanto, el segundo paso debe consistir en identificar y priorizar a los grupos de interés, ya sea por su impacto directo en la compañía o por verse afectados por la actividad de la misma.

Una vez identificados, analizados y clasificados hay que determinar cuál es su relación actual, teniendo en cuenta los distintos puntos de contacto, para así establecer un trato consciente y coordinado con ellos. Este proceso es esencial para integrarlos en la estrategia empresarial, así como para abrir espacios de diálogo que logren el reconocimiento deseado en cada grupo de interés. Para Reddiar et al. (2012), es imprescindible construir una relación de confianza con los grupos de interés para lograr una gestión eficaz de la reputación.

En cuanto a los valores de reputación, Villafañe (2004, p.139) los define como los “factores de éxito sobre los cuales la compañía debe construir su reputación corporativa”. La organización debe definir bien qué valores quiere vincular con su reputación en cada uno de los grupos de interés. Ya que, como se indica en su definición, no existe una única reputación en la organización, sino que existen múltiples reputaciones dependiendo de qué grupo de interés realiza la evaluación y de qué atributo de la organización se evalúa. (Carreras et al., 2013; Mahon, 2002; Walker, 2010).

Los valores son aquellas creencias, reglas y principios éticos sobre los que se asienta la cultura de una organización y regulan su gestión marcando sus pautas de comportamiento. Los valores se traducen en la personalidad de la organización, constituyen la filosofía institucional y responden a las preguntas de ¿cómo somos? y ¿en qué creemos?

En cuanto a la visión reputacional, debe definir las metas que pretende conseguir la organización en el futuro. El propósito de la visión es guiar a la organización para alcanzar un estado deseable. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables. La visión de la empresa da respuesta a las preguntas, ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro? y ¿para quién lo haré? El cuadro 2.1 indica las principales acciones, así como los máximos responsables, para la integración de la reputación en la estrategia empresarial.

Cuadro 2.1: Integración de la reputación en la estrategia empresarial

Máximos responsables	Principales acciones
<ul style="list-style-type: none"> - Alta dirección: Responsable de impulsar y desarrollar la reputación de la organización. - Dirección de comunicación: Responsable de la gestión de la reputación de la organización 	Grupos de interés: Identificar, analizar y priorizar a los <i>stakeholders</i> , determinando su relación actual con la organización.
	Valores de reputación: Definición clara de los valores y vinculación con cada uno de los grupos de interés.
	Visión reputacional: Definir las metas que pretende conseguir la organización en el futuro.

Fuente: Elaboración propia

2.1.2 Diagnóstico de reputación

El diagnóstico de reputación es un análisis que nos ayudará a conocer el punto de partida de la organización y a determinar la distancia existente para alcanzar su visión reputacional. Para ello se realiza una auditoría de la organización y del sector en el que se encuentra.

Para Carreras et al., (2013) la reputación permite identificar las diferencias entre la realidad de la organización, la realidad comunicada y la realidad percibida y valorada por los grupos de interés.

En cuanto a la realidad de la organización, queda identificada en el epígrafe anterior (2.1.1), con la formulación de su visión reputacional y sus valores estratégicos.

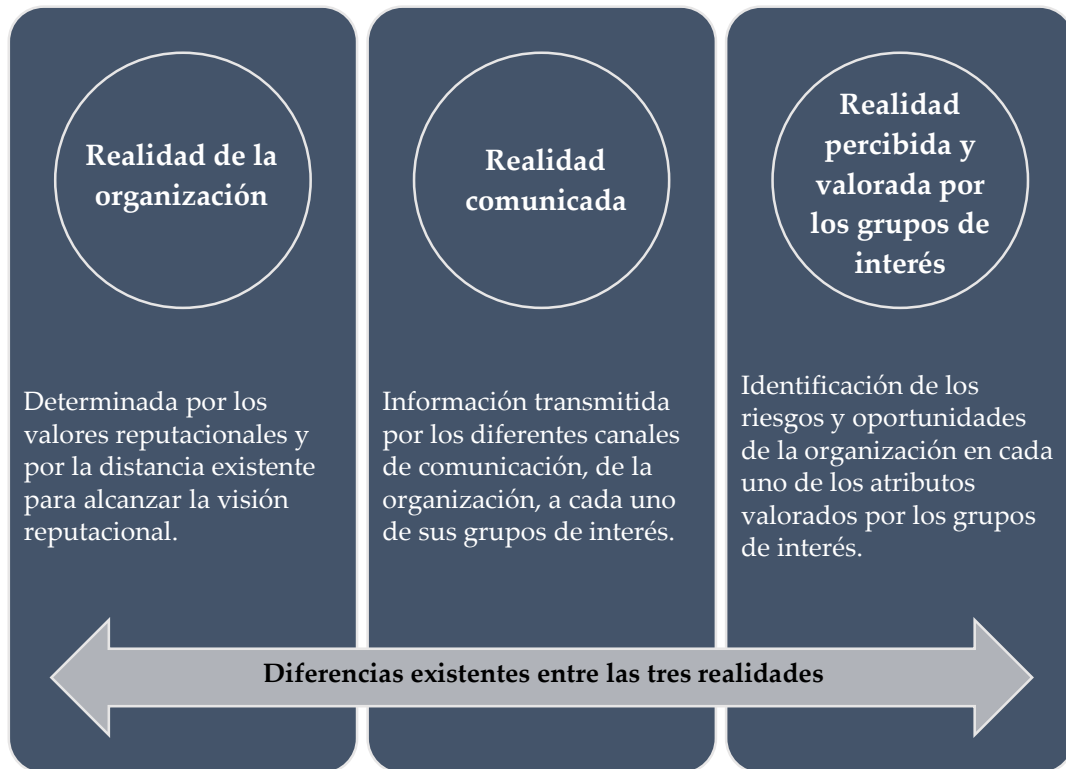
Para identificar la realidad comunicada es necesario realizar una auditoría interna, comprobando así que información se está transmitiendo en los canales de comunicación de la compañía, así como en los puntos de contacto con sus grupos de interés.

Por último, para identificar la realidad percibida y valorada por los *stakeholders*, necesitaríamos aplicar una serie de técnicas de investigación, como encuestas, *focus group* o cuestionarios de satisfacción.

Por lo tanto, las organizaciones son generadoras de buena reputación cuando no existe disonancia entre “las percepciones o expectativas que genera y las experiencia o realidades que entrega” (Carreras et al., 2013, p.29), y lo mantiene a lo largo del tiempo. Aunque, no basta con eso para conseguir o mantener una buena reputación en una organización, sino que hay que conocer y satisfacer las expectativas de los grupos de interés para mantener la reputación. Como afirman Marquina et al., (2014) para realizar una buena gestión y evaluación de la reputación corporativa es primordial conocer primero las percepciones de los *stakeholders*. Para ello hay que dotarse de herramientas de investigación y de escucha, que nos permitan “conocer las percepciones, opiniones y las evaluaciones que los grupos de interés hacen” (Carreras et al., 2013, p.38).

Villafañe (2004, p. 141) propone realizar un “Macro de Reputación”, una matriz corporativa de riesgos y oportunidades a través de un análisis DAFO entre los valores y los grupos de interés. Esto nos ayudaría a clarificar qué riesgos y qué oportunidades de reputación encontramos en cada uno de los grupos de interés de una organización.

Diagnosticar el estado de cada una de las relaciones con los *stakeholders* es vital para tener una visión concreta de las expectativas y necesidades de los grupos de interés con respecto a la organización, y esencial para poder fijar acciones que permitan construir la relación deseada con cada uno de los *stakeholders* identificados. Además, este diagnóstico es esencial para identificar las variables que utilizan los *stakeholders* para evaluar una organización (Carreras et al., 2013). Esta fase de diagnóstico no debe ser realizada únicamente como punto de partida, sino que hay que realizar análisis periódicos para comprobar el estado y la evolución de la reputación de una organización en cada uno de sus *stakeholders* (Baldarelli y Gigli, 2014; Reddiar et al., 2012).

Gráfico 2.2: Diagnóstico de reputación

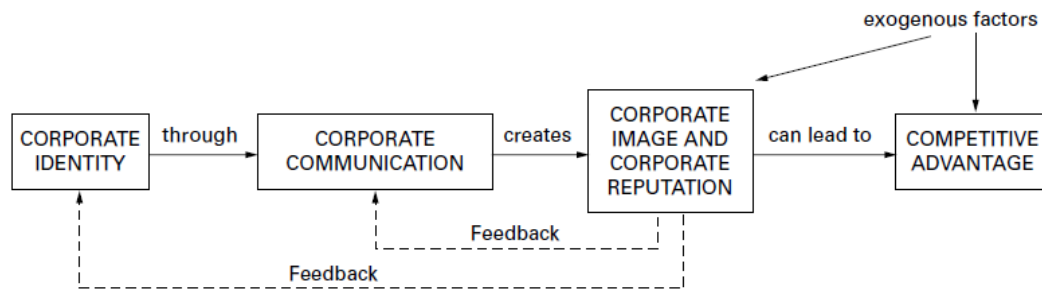
Fuente: Elaboración propia a partir de Villafañe (2004) y Carreras et al. (2013).

Como se puede apreciar en el gráfico 2.4, el diagnóstico de reputación nos permite conocer el punto de partida de la organización. Es en este punto cuando deben identificarse las variables que utilizan cada uno de los grupos de interés para evaluar a la organización.

2.1.3 Modelo de gestión de la reputación

Gray y Balmer (1998) proponen un modelo de gestión de la imagen y la reputación, donde a partir de la identidad de la organización y por medio de la comunicación corporativa se crea la imagen y la reputación. Como se muestra en el gráfico 2.3, el proceso permite crear ventaja competitiva en la organización.

Gráfico 2.3 Operational model for managing corporate reputation and image de Gray y Balmer



Fuente: Gray y Balmer (1998).

El problema de este modelo es que no se tienen en cuenta las particularidades de cada grupo de interés, ni existe una delimitación de los atributos necesarios para conformar la reputación en cada uno de los *stakeholders*.

La reputación es el resultado de las interacciones entre la organización y sus grupos de interés (Thomaz y Pereira, 2010). Para llevar a cabo una buena gestión tenemos que identificar qué dimensiones de la reputación interesan a los *stakeholders*, teniendo en cuenta que una organización tiene múltiples reputaciones, dependiendo de los grupos de interés que tenga, y que existen atributos diferentes dependiendo de cada uno de ellos (Reddiar et al., 2012; Thomaz y Pereira, 2010; Walker, 2010). Por ello, es determinante establecer las dimensiones o atributos que constituyen la reputación, en cada uno de sus grupos de interés, para gestionarla, medirla y supervisarla.

Por lo tanto, para realizar una gestión exitosa de la reputación necesitamos de toda la información desarrollada en el epígrafe 2.1.1 y recabada en el epígrafe 2.1.2. Esto debe ser la base para crear una estrategia cuyo objetivo sea el de “eliminar el gap existente entre su reputación actual y la exigida por la visión reputacional formulada”, que Villafañe (2004, p.146) denomina “Plan Director”.

Es aquí donde se determinan los objetivos, las estrategias, las acciones y herramientas necesarias para ejecutar la gestión de la reputación. Para ello, es necesario utilizar un modelo de gestión en función de la organización y un monitor de reputación como instrumento de control.

Este modelo de gestión permite la creación de valor y de ventaja competitiva en una organización, ya que asegura que el comportamiento corporativo de la organización responde a las expectativas de sus grupos de interés, creando así una relación de larga duración, cimentada en la reciprocidad y la confianza. Además, una organización que gestiona su reputación puede reaccionar de forma rápida y efectiva, para proteger o incrementar su valor (Carreras et al., 2013)

La posterior medición, a partir de un conjunto de indicadores, nos ayudará a conocer la evolución de la opinión de nuestros grupos de interés, a controlar la implementación de la estrategia de gestión reputacional y a evaluar el cumplimiento de los objetivos de reputación.

2.1.4 Comunicación de la reputación corporativa

Como ya se ha señalado, la reputación corporativa ha sido abordada desde diferentes disciplinas. Carroll (2013) afirma, que para definir el concepto han participado disciplinas más cercanas al área de negocios, quedando la comunicación con una menor presencia. Sin embargo, para el estudio de la reputación sería negligente no contemplar la contribución que puede aportar la comunicación, puesto que no se puede entender la reputación sin incluir la comunicación (Carroll, 2013).

La comunicación juega un papel vital en la conceptualización, transmisión e interpretación de la reputación, además genera entornos y oportunidades para conocer cómo afecta el comportamiento y las políticas de la organización en los grupos de interés (Carroll, 2013).

Es por ello, que la gestión de la reputación debe estar reforzada con el plan de comunicación de la organización (Petrokaite y Stravinskiene, 2013; Baldarelli y Gigli, 2014). Como afirma Villafañe, (2004, p. 151) “la reputación que no se comunica no genera valor para la empresa”. Dicho plan debe trasladar a cada grupo de interés la información precisa para mejorar su reputación. Para Carreras et al. (2013, p.439) “la comunicación es fundamental para la gestión de la reputación”.

Villafañe (2004) también considera importante para mejorar la reputación de una organización realizar un informe económico sobre la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y sobre el capital social. Dicho informe debe ser una

herramienta informativa para comprobar resultados y comunicar a los grupos de interés. El autor recomienda que el informe se realice bajo el estándar del Global Reporting Initiative (GRI). Con lo que reputación corporativa y responsabilidad social corporativa se pueden gestionar de forma integrada (Baldarelli y Gigli, 2014).

El informe de RSC es el documento dónde las organizaciones publican sus principios, políticas y objetivos en materia económica, ambiental y social, “supone, por tanto, un destacado ejercicio de transparencia, permite la autoevaluación y además la evaluación por parte de terceros” (Dopazo, 2012, p.294). La principal función de este informe es ser un instrumento de transparencia y sostenibilidad en la rendición de cuentas de la organización hacia sus grupos de interés. Sin embargo, dicho informe también tiene un valioso interés como herramienta de comunicación que contribuye a la gestión de la reputación corporativa (Nicolás y Sánchez, 2014; Dopazo, 2012).

Berbel, Reyes y Gómez (2007) recogen una clasificación en cuatro niveles de iniciativas internacionales para gestionar y comunicar la responsabilidad social de las organizaciones:

- Nivel 1: Iniciativas que dictaminan las guías axiológicas y ontológicas de la Responsabilidad Social. Compromisos adquiridos por los países en el seno de la ONU, la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Convención de los Derechos del niño, Organización para la Cooperación y el Derecho Económico, etc.
- Nivel 2: Desarrollo de la comunicación e interacción con los grupos de interés. Se recogen todos los documentos con las pautas para la elaboración de los informes de responsabilidad.
- Nivel 3. Directrices para modificar la acción y la gestión de las organizaciones y favorecer la praxis de la responsabilidad.
- Nivel 4. Iniciativas para evaluar las acciones de responsabilidad emprendidas. Incluye las iniciativas dispuestas para promover el conocimiento de la epistemología y las acciones de responsabilidad desarrolladas.

Para Berbel, Reyes y Gómez (2007), la elaboración de informes de RSC se ajustan al tercer nivel, siendo la guía GRI el modelo más reconocido. El *Global Reporting Reporting Initiative* describe los principios que una organización debe

seguir para elaborar sus memorias de sostenibilidad. Además, realiza una delimitación de los propósitos de las memorias de RSC. Por un lado, valora el desempeño de una organización en materia de sostenibilidad en relación a las leyes, normas o códigos que regulen o afecten a su gestión o tarea. Por otro lado, valora la influencia de una organización en el desarrollo sostenible y la transparencia. Por último, realiza una comparación, de estas dos valoraciones, con el de otras organizaciones.

Para el GRI (2016), toda memoria de responsabilidad debe sustentarse en:

1. Principios para definir los contenidos.
2. Principios para verificar la calidad de la memoria.
3. Orientaciones sobre la cobertura de la memoria.

Estos principios se subdividen y determinan el sentido de los indicadores de evaluación. De forma resumida, se exponen los apartados y subapartados de la guía G4¹¹ para comprobar qué indicadores propone el GRI (2016) para comunicar la RSC:

Contenidos básicos generales:

- **Estrategia y análisis:** Aspectos relacionados con las decisiones empresariales, los impactos, riesgo y oportunidades de la organización en materia de sostenibilidad y su repercusión sobre los *stakeholders* y la economía de la organización.
- **Perfil de la organización:** Imagen general de las características de la organización. Nombre, marcas, productos y/o servicios, estructura, localización, número y nombre de países en los que opera, naturaleza y forma jurídica, mercados servidos, desglose geográfico, sectores y clientes, dimensión, cambios significativos, premios y distinciones.
- **Aspectos materiales y cobertura:** Visión de conjunto de los procesos mediante los cuales la organización determina el contenido de la memoria, los aspectos materiales, su cobertura y las reformulaciones de la información.

¹¹ Última versión de la guía del GRI para la elaboración de la memoria de sostenibilidad.

- **Participación de los grupos de interés:** Visión de conjunto de la participación de los grupos de interés. Relación de grupos de interés, bases para su identificación y selección, criterios para su inclusión, preocupaciones y aspectos de interés tras su participación.
 - **Perfil de la memoria:** miden los contenidos y su modo de presentación en la memoria: Periodo evaluado, fecha de la memoria anterior., ciclo de presentación de memoria, contenidos, materialidad, aspectos incluidos, grupos de interés, cobertura (países, divisiones, filiales), limitaciones de alcance o cobertura, información sobre negocios conjuntos, información sobre la recopilación de los indicadores, cambios (de expresión y motivos, de cobertura y métodos), tabla de contenidos, explicación del proceso de verificación de la memoria.
 - **Gobierno:** Estructura, funciones complementarias del presidente, número y sexo de los miembros del máximo órgano de gobierno, métodos para comunicar recomendaciones de los empleados y accionistas a los órganos de gobierno, vínculo entre la retribución de los miembros del órgano de gobierno y el desempeño de la organización, procedimientos para evitar conflictos, procedimiento para determinar la composición del órgano de gobierno, desarrollo interno de la misión y valores, procedimientos para supervisar el desempeño económico, ambiental y social, procedimientos para evaluar el desempeño económico, ambiental y social, descripción de los planteamientos de precaución, principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados, asociaciones a las que pertenece o apoya la organización.
 - **Ética e Integridad:** Visión de conjunto sobre los valores, estándares y normas de la organización. Mecanismos internos y externos de asuntos relativos a la integridad, de asesoramiento a favor de conductas éticas y lícitas, así como de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas.
- Contenidos básicos específicos:** Indicadores de desempeño de las dimensiones económica, medioambiental y social.
- **Economía:** Flujo de capital entre los distintos *stakeholders* y principales impactos económicos que la organización tiene en la sociedad.

- **Desempeño económico:** Valor económico directo. Consecuencias financieras y riesgos derivados del cambio climático. Cobertura de las obligaciones derivadas del programa de beneficios sociales. Ayudas financieras recibidas de gobiernos.
- **Presencia en el mercado:** Rango de salarios (por sexos y comparación con el salario mínimo local) y proporción de directivos de origen local.
- **Consecuencias económicas directas:** Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y en servicios. Alcance de los impactos económicos indirectos significativos.
- **Prácticas de adquisición:** Gastos en proveedores locales. Procedimientos para la contratación local.
- **Medio ambiente:** Impactos de una organización en los sistemas naturales vivos e inertes.
 - **Materiales:** Peso y volumen de los materiales utilizados y porcentaje de los que son reciclados.
 - **Energía:** Consumo directo e indirecto de energía. Ahorro general debido a las mejoras de eficiencia. Iniciativas para proporcionar productos eficientes. Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía.
 - **Agua:** Captación total de agua por fuentes y número han sido afectas por su captación. Volumen y % de agua que ha sido reciclada y reutilizada.
 - **Biodiversidad:** Descripción de terrenos cercanos o ubicados dentro de espacios protegidos. Impactos en los espacios naturales derivados de la actividad de la organización. Habitats protegidos o restaurados. Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión del impacto en la biodiversidad. Número de especies protegidas ubicadas en las áreas afectadas por las acciones de la organización.
 - **Emisiones:** Emisiones totales de gases de efecto invernadero. Otras emisiones indirectas de efecto invernadero. Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones

- logradas. Emisiones de sustancias destructoras de la capa de ozono. NO_x y SO_x significativas.
- **Efluentes y residuos.** Volumen total de aguas residuales vertidas, según su calidad y destino. Peso total de residuos gestionados. Número total y volumen de derrames accidentales. Peso de los residuos gestionados. Número y tamaño de hábitats afectados por vertidos de agua de la organización.
 - **Productos y servicios:** Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de productos y servicios. Porcentaje de productos vendidos y materiales de embalaje recuperados al final de su vida.
 - **Cumplimiento regulatorio:** Coste de las multas y sanciones por incumplimiento de normas medioambientales.
 - **Transporte:** Impactos medioambientales derivados del transporte de productos y otros bienes utilizados para las actividades.
 - **General:** Desglose por tipo de gasto e inversiones medioambientales.
 - **Evaluación ambiental de los proveedores:** Porcentaje de proveedores examinados en función de criterios ambientales. Impactos ambientales negativos significativos de los proveedores.
 - **Mecanismos de reclamación ambiental:** Número de reclamaciones ambientales presentadas, abordadas y resueltas.
- **Dimensión Social:** Repercusión de las actividades de una organización en los sistemas sociales en lo que opera. Se estructura en cuatro tipos de indicadores:
 - **Prácticas laborales y trabajo digno:**
 - **Empleo:** Desglose de trabajadores por tipo de empleo, contrato, región y sexo. Número total de empleados, nuevas contrataciones y rotación. Beneficios sociales para empleados.
 - **Relaciones entre los trabajadores y la dirección:** Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo. Periodo mínimo de preaviso relativos a cambios organizativos.

- **Salud y seguridad:** Porcentaje del total de trabajadores que están representados en comités de salud y seguridad. Tasas de absentismo, enfermedades, profesionales, víctimas mortales. Programa de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgo aplicados a los trabajadores. Acuerdos de salud y seguridad en acuerdos formales con sindicatos.
 - **Capacitación y educación:** Promedio de horas de formación. Programas de gestión de habilidades y de formación. Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional por sexo.
 - **Diversidad e igualdad de oportunidades:** Composición de los órganos de gobierno y plantilla. Desglose de plantilla por categoría profesional, sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.
 - **Igualdad de retribución entre hombres y mujeres:** Relación entre salario base de los hombres comparado con el de las mujeres y categoría.
 - **Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores:** Porcentaje de proveedores examinados bajo criterios de prácticas laborales. Impactos negativos en la cadena de suministro, en las prácticas laborales, y medidas adoptadas.
 - **Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales:** Número de reclamaciones sobre prácticas laborales presentadas, abordadas y resueltas.
- **Derechos humanos:**
 - **Inversión:** Contratos (número y %) que incluyan cláusulas que incorporen preocupación en materia de derechos humanos. Horas de formación y porcentaje del personal de seguridad formado sobre políticas y procedimientos relacionados con los derechos humanos.
 - **No discriminación:** Incidentes de discriminación y medidas adoptadas.

- **Libertad de asociación y negociación colectiva:** Operaciones y proveedores significativos que corren riesgo de romper los derechos a la libertad de asociación y el derecho a acogerse a convenios colectivos, así como las medidas adoptadas.
- **Trabajo infantil:** Operaciones y proveedores relacionados con la explotación infantil, con operaciones de trabajo forzoso y medidas adoptadas.
- **Trabajo forzoso:** Proveedores con riesgo de episodios de trabajo forzoso y medidas adoptadas.
- **Medidas de seguridad:** Porcentaje del personal de seguridad formado en materia de derechos humanos.
- **Derechos de la población indígena:** Incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.
- **Evaluación:** Centros (% y número) que han sido evaluados en materia de derechos humanos.
- **Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos:** Porcentaje de proveedores, contratistas y otros socios investigados en materia de derechos humanos. Impactos negativos en la cadena de suministro, en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas.
- **Mecanismo de reclamación en materia de derechos humanos:** Reclamaciones relacionadas con los derechos humanos, tratadas y resueltas.
- **Sociedad:**
 - **Comunidades locales:** Operaciones de desarrollo y evaluación del impacto en las que participa la comunidad local. Operaciones con impactos negativos en las comunidades locales.
 - **Lucha contra la corrupción:** Medidas de respuesta a incidentes de corrupción y centros evaluados (número y %).

Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción.

- **Política pública:** Aportaciones financieras a partidos políticos o a instituciones relacionadas.
 - **Prácticas de competencia desleal:** Número de prácticas monopolísticas o de competencia desleal.
 - **Cumplimiento regulatorio:** Valor monetario de sanciones por incumplimiento de la ley.
 - **Evaluación de la repercusión social de los proveedores:** Porcentaje de proveedores examinados en criterios de repercusión social. Impactos negativos significativos Impactos negativos para la sociedad en la cadena de suministros, y medidas adoptadas.
 - **Mecanismos de reclamación por impacto social:** Número de reclamaciones presentadas, abordadas y resueltas sobre impactos sociales.
- **Responsabilidad sobre productos:**
- **Salud y seguridad de los clientes:** Ciclo de vida del producto y servicios e impactos en la salud y seguridad de los clientes. Porcentaje de categorías de productos y servicios evaluadas. Incidentes por el incumplimiento de la y los códigos de regulación de los productos en salud y seguridad.
 - **Etiquetado de los productos y servicios:** Información sobre productos y servicios requerida por los procedimientos en vigor. Incumplimientos (normativas, ley, códigos) de información y etiquetado. Acciones de satisfacción del cliente.
 - **Comunicaciones de mercadotecnia:** Venta de productos prohibidos o en litigio. Acciones de cumplimiento de las leyes (normativas, códigos) mencionadas en comunicaciones de marketing. Incidentes por el incumplimiento de las normativas de comunicación de marketing.

- **Privacidad de los clientes:** Reclamaciones por privacidad y fuga de datos personales.
- **Cumplimiento regulatorio:** Coste de multas significativas por incumplimiento de la norma de suministro y uso de productos y servicios.

Una parte de los indicadores de la Guía GRI se han elaborado de acuerdo con documentos relativos a la elaboración de memorias reconocidas a escala internacional como las directrices de la OCDE¹² para Empresas Multinacionales, los Principios del Pacto Mundial¹³ de las Naciones Unidas, la Lista Roja de Especies Amenazadas de la UICN¹⁴, el Estándar Corporativo de Contabilidad y Reporte del Protocolo de GEI (Gases de Efecto Invernadero) del Instituto de recursos Mundiales (WRI)¹⁵, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)¹⁶, la Norma ISO 14064¹⁷, el *GHG Protocol Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard*¹⁸, diferentes pactos y declaraciones de las Naciones Unidas, así como la declaración de la OIT¹⁹.

Las memorias de RSC sirven para reflejar los impactos, tanto positivos como negativos, de una organización. En su elaboración, las organizaciones pueden centrarse en los aspectos que consideran interesantes para los intereses y expectativas de los grupos de interés. Dichas memorias pueden contar con un informe de verificación externa. Además, también existe la posibilidad de realizar

12 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Organismo de cooperación internacional cuyo objetivo es coordinar políticas económicas y sociales.

13 Instrumento de las Naciones Unidas orientado a la dimensión social de la globalización, que establece 10 principios en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción.

14 Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza

15 Organización Mundial de Investigación sobre medio ambiente, oportunidades económicas y bienestar.

16 Asociación mundial de empresas que trabajan en favor del desarrollo sostenible de las organizaciones, la sociedad y el medio ambiente.

17 Norma que detalla los principios y requisitos para el diseño, desarrollo y gestión de gases de efecto invernadero (GEI) en las organizaciones.

18 Norma para gestionar los impactos de una organización con respecto a los gases de efecto invernaderos.

19 Organización Internacional del Trabajo. Organismo de Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y a las relaciones laborales.

memorias integradas, dónde se combinan los estados financieros actuales y la memoria de sostenibilidad.

Tras la descripción de estas cuatro fases imprescindibles se puede comprobar que, pese a que la reputación se genera en los grupos de interés, las organizaciones tienen la posibilidad de controlar su reputación. Como afirma Mahon (2002), con una buena gestión, la reputación se puede identificar, cuantificar e incluso modificar. La finalidad de dicha gestión es aumentar el valor de la organización en todos los grupos de interés (Carreras et al., 2013).

2.2 MEDICIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

Como hemos podido comprobar la reputación corporativa está presente en todas las organizaciones, se ocupen de ella o no. Lo que determina tener una positiva o una negativa reputación en una organización es tanto la gestión que se hace de ella, incluyendo todos sus elementos y variables, como su posterior evaluación.

Como apunta Villafañe (2004) para poder realizar una buena gestión de la reputación es imprescindible evaluarla. Carreras et al. (2013, p.36) concretan esta relación afirmando que “la buena reputación de una organización depende de la capacidad para responder adecuadamente a las expectativas de los grupos de interés”. Por lo tanto, las métricas deben servir para conocer las expectativas de los *stakeholders*, a lo largo del tiempo, y para identificar las dimensiones o pilares que fortalecen o deterioran la reputación global.

El desarrollo de las métricas de reputación y su inclusión en la alta dirección de las organizaciones, completando a los indicadores financieros tradicionales de visión a corto plazo, también va a permitir demostrar el retorno económico de la buena gestión y a aportar una visión a largo plazo (Carreras et al., 2013). Además, para medir la reputación hay que tener en cuenta a la imagen y la identidad corporativa (Lewellyn, 2002).

Para evaluar la reputación de una organización se pueden utilizar dos métodos diferentes, mediante una auditoría interna o a través de los monitores de reputación. En cuanto a los monitores, de los que en el siguiente epígrafe realizamos un análisis más detallado, realizan un análisis de la reputación más superficial y utilizan dudosos criterios metodológicos (Carreras et al., 2013).

Por otra parte, las auditorías con una buena metodología ofrecen resultados de mayor calidad, ya que se trata de una investigación a medida y no estandarizada como ocurre con los monitores (Villafañe, 2004).

También hay que tener en cuenta que para realizar dicha evaluación es necesario contar con unos criterios o variables para orientarse, “en función de las cuales se arbitra un procedimiento de medida que variará según el tipo de técnicas de investigación” (Villafañe, 2004, p.95).

En la literatura se encuentran muchas dudas sobre la medición y valoración de las variables (Helm, 2005). Para despejar esas dudas hay que aclarar si tomamos a la reputación como un constructo reflexivo o formativo. Como apunta Helm (2005) por reflexivo se entiende que la construcción es unidimensional y los elementos están correlacionados, por lo que el aumento de un indicador implica el aumento de los otros. En cuanto a constructo formativo la autora lo define como la suma de las variables observadas donde el aumento de un indicador no implica el aumento de otros indicadores. Helm (2005) afirma que para construir medidas sólidas de reputación hay que conceptualizar a la reputación corporativa como un constructo formativo.

Otro elemento fundamental para realizar una medición correcta de la reputación es que el proceso debe ser coherente con la definición (Walker, 2010). Por lo tanto, la medición de la reputación debe tener en cuenta a qué grupo de interés evalúa, así como qué atributo evalúa.

2.2.1 Principales índices de reputación corporativa

Existen organismos y empresas que se dedican a medir la reputación de las organizaciones, para más tarde elaborar un Ranking de Reputación. Estos índices, que determinan los niveles de reputación de las organizaciones, han ido ganando importancia en los últimos años, según Orozco y Ferré (2012, p. 8) “han ido creciendo por la necesidad que tienen los empresarios de determinar numéricamente los efectos de la implementación de las estrategias de comunicación y diálogo con sus *stakeholders*”.

En cuanto a la función de los monitores de reputación, como apunta Villafañe (2004, p.100), tratan de evaluar el comportamiento de una organización para luego “establecer ratings que ordenan jerárquicamente a las empresas en función del

grado de cumplimiento de unos criterios de evaluación". Y en cuanto a su finalidad, las métricas, como añaden Carreras et al. (2013, p.401), deben "ofrecer las claves que permiten a las organizaciones gestionar la reputación".

Por lo tanto, para darle o no relevancia a un ranking hay que verificar primero su calidad, comprobando los criterios utilizados para evaluar a las organizaciones y el público utilizado para ello (Fombrum, 2007). Podemos observar, como ejemplo, a ciertas organizaciones que han obtenido buenas calificaciones en prestigiosos monitores de reputación y luego han demostrado ser auténticos desastres en su gestión (Lehman Brothers / Bankia / Enron). Es por ello, que existe confusión y desconfianza, entre los autores, respecto a la validez de los sistemas de medición (Ruíz, 2013).

Carreras et al., (2013) diferencian entre ranking con métricas objetivas, que proceden de auditorías o valoraciones de analistas financieros, directivos o periodistas especializados, y ranking con métricas que reflejan el punto de vista subjetivo de los *stakeholders*.

En cuanto a los rankings con métricas objetivas, Carreras et al. (2013, p. 346) defienden que es un método bastante fiable e imparcial ya que "las medidas resultantes agregadas adquieren un grado de credibilidad y solidez". Pero como los mismos autores mencionan, este método de análisis difiere del concepto de reputación que hemos planteado. Y es que, aunque para identificar las variables sí se tienen en cuenta la opinión de los *stakeholders*, para realizar la evaluación de dichas variables solo se consulta a analistas financieros, a directivos y a periodistas especializados.

Actualmente existe un gran número de rankings sobre reputación, aunque la mayoría se centran en criterios financieros (Chun, 2005). Fombrum (2007) identifica 183 rankings en 38 países de todo el mundo, todos ellos creados a partir de las percepciones de los grupos de interés. La importancia de estos rankings, para una organización, es que llaman la atención sobre su actividad e influye en la apreciación de los grupos de interés. Pero lo cierto es que dichos índices no son del todo fiables, ya que cuentan con unas métricas insuficientes. Aunque como apunta Villafañe (2004), los monitores por sectores de actividad económica sí disponen de un mayor rigor.

Sin embargo, para Barends y van Riel (2004) los principales modelos de medición de reputación corporativa se basan en tres conceptos fundamentales: en expectativas sociales (expectativas que los grupos de interés tienen sobre el comportamiento o la conducta de una organización), en la personalidad corporativa (rasgos de personalidad que atribuyen los grupos de interés a la organización) y en la confianza.

Fombrum (1996) plantea que los teóricos, al igual que los monitores, también han contemplado la idea de una reputación agregada de todos los grupos de interés, ya que los monitores de reputación agrupan múltiples dimensiones, valoradas por los *stakeholders*, en una única puntuación (Harvey, 2014). Idea muy discutida ya que los autores apuestan por una reputación de los distintos colectivos individuales, por lo que Fombrum (1996) propone encontrar criterios compartidos por todos los *stakeholders*.

Estas dificultades llevan a los índices de reputación a tener importantes limitaciones “sobre todo por sus muy marcadas deficiencias en materia de metodologías de investigación, asignación y ponderación de las dimensiones de los estudios, y por la falta de unificación de los *stakeholders* sobre los que recaen dichas valoraciones”. Orozco y Ferré (2012, p.16).

Para comprender estas afirmaciones realizamos un análisis de los principales monitores de reputación corporativa existentes:

El *World's Most Admired Companies*, que nace fruto de la asociación entre la consultora internacional *Hay Group* y la revista de negocios *Fortune*. A pesar de ser la lista más citada en la literatura académica (Chun, 2005; Ruíz, 2013), desde el punto de vista metodológico el monitor “resulta muy simple y despierta cierta polémica” (Carreras et al., 2013, p.352). Para Barends y van Riel (2004), este monitor estaría dentro de los que miden expectativas sociales y Carreras et al. (2013) lo enmarca dentro de las métricas objetivas, ya que solo es evaluada por directivos y analistas financieros.

El sistema *Global RepTrak Pulse*, que lo realiza la consultora *Reputation Institute*, y se publica en la revista *Forbes* con el nombre de *The World's Most Reputable Companies*. Para Ruíz (2013, p.101) este es “el modelo de medición de reputación corporativa más avanzado de todos los existentes en la literatura académica e institucional”. Según la clasificación de Barends y van Riel (2004) este

monitor sería una mezcla entre las dimensiones de personalidad corporativa y las expectativas sociales. Para Carreras et al (2013) se trataría de una métrica subjetiva según su clasificación.

El Merco, monitor empresarial de reputación corporativa, comenzó a elaborarse en 1999 con el objetivo de evaluar la reputación corporativa de las empresas que operan en España. Es de origen universitario y en la actualidad está dirigido por Justo Villafañe, Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, y por José María San Segundo Encinar, Director General de Análisis e Investigación. Es el monitor de referencia a nivel nacional, para Carreras et al. (2013, p.366) es una métrica muy completa pero “sigue otorgando un papel predominante a las evaluaciones de los directivos”. Carreras et al. (2013) lo clasifican como una combinación de métrica objetiva y subjetiva, ya que es evaluada por directivos y especialistas en una fase y en la otra por los grupos de interés.

Para plasmar la comparativa realizamos un cuadro comparativo del universo de análisis utilizado por cada uno de los monitores, así como de las fuentes que han utilizado para obtener información y de los parámetros de evaluación que tienen en cuenta en los cuadros 2.2, 2.3 y 2.4.

Cuadro 2.2 Comparativa del universo de análisis de los monitores de reputación.

Monitor	Universo de análisis
World's Most Admired Companies	Realiza una selección de los siguientes listados: Fortune 1000 (compañías con mayores ingresos de EE.UU.). Global 500 (compañías con mayores ingresos del mundo).
Global RepTrak Pulse	Selección de empresas resultantes de las encuestas realizadas a consumidores y líderes empresariales
MERCO	Selección de empresas españolas resultantes de las encuestas realizadas a directivos seleccionados

Fuente: Elaboración propia

Tras observar el cuadro 2.2, podemos afirmar que para la selección de las organizaciones a analizar ya se produce un sesgo, ya sea porque, en el caso de *Fortune*, solo se tiene en cuenta su nivel de ingresos y por lo tanto se le da más importancia al desempeño financiero (Brown y Perry, 1994; Fryxell y Wang, 1994; Flanagan, O'Shaughnessy y Palmer, 2011) o por que se consulta a un determinado grupo de interés (Forbes y Merco).

Cuadro 2.3 Comparativa de las fuentes utilizadas por los monitores de reputación.

Monitor	Fuentes
World's Most Admired Companies	<ul style="list-style-type: none"> - Altos directivos (de las compañías seleccionadas) - Directores externos - Analistas del sector
Global RepTrak Pulse	<ul style="list-style-type: none"> - Consumidores de más de 40 países - Líderes empresariales de 25 países
MERCO	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de directivos españoles - Analistas financieros - ONG's - Asociaciones de consumidores - Sindicatos - Periodistas económicos - Catedráticos de economía y empresa - Empresas seleccionadas - Consumidores - Trabajadores de las empresas - Estudiantes universitarios - Antiguos alumnos de escuelas de negocio - Directores de RR.HH. - Población en general

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro 2.3 las fuentes consultadas para determinar la reputación de una empresa difieren entre los monitores. El único que encuesta a un amplio abanico de *stakeholders* es el Merco. En el caso de los rankings publicados por *Fortune* y *Forbes*, como afirma Marquina et al., (2014), están sesgados por la selección de los encuestados, ya que solo consulta a directivos, a consultores de negocio y a consumidores.

Para varios autores (Marín de Castro et al., 2006; Fryxell y Wang, 1994; Flanagan, O'Shaughnessy y Palmer, 2011) en los rankings de reputación, como el que realiza *Fortune*, se le da más importancia al indicador económico – financiero dado al grupo de interés al que se consulta (directores generales y expertos financieros). Es por ello por lo que Mahon (2002) afirma que el ranking elaborado por *Fortune* dispone de una metodología muy sesgada y, para este autor, el listado de *Fortune* debería llamarse “las empresas más admiradas por altos ejecutivos, consejeros externos y analistas financieros” (p.417).

Villafañe (2004) propone una doble evaluación, en la que aparte de las valoraciones obtenidas por los grupos de interés se deben obtener datos de los informes anuales y de responsabilidad social de las organizaciones. Es por ello que en el Merco además de los indicadores evaluados por los grupos de interés se realiza un estudio de los informes de cada organización a través de un cuestionario de méritos. Pero como apuntan Carreras et al. (2013, p.347) “la clave para la buena evolución de una empresa no radica en poseer certificados o premios, sino que estos sean conocidos, valorados y asumidos por sus grupos de interés”.

Cuadro 2.4 Comparativa de los parámetros de evaluación utilizados por los monitores de reputación.

Monitor	Parámetros de evaluación
World's Most Admired Companies	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de la dirección - Calidad de los productos y servicios ofrecidos - Innovación - Valor como inversión a largo plazo - Solvencia financiera

	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de atraer, desarrollar y retener a empleados con talento - Responsabilidad social con la comunidad y/o el medio ambiente - Gestión acertada de los activos de la empresa - Eficiencia en la realización de negocios a nivel mundial
Global RepTrak Pulse	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de Productos y Servicios - Innovación - Entorno de Trabajo - Integridad - Ciudadanía - Liderazgo - Resultados Financieros
MERCO	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados económico financieros - Calidad de la oferta comercial - Talento (reputación interna) - Ética y responsabilidad corporativa - Dimensión internacional de la empresa - Innovación

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que en la metodología del *Global RepTrak Pulse*, aparte de los indicadores mencionados, también se miden componentes emocionales como la admiración, el respeto, la confianza y la buena impresión, pero no podemos profundizar más ya que su metodología no está disponible.

Tras el análisis del cuadro 2.4 se extrae que en los monitores de reputación existe una coincidencia entre las variables elegidas para evaluar la reputación, pero también se aprecian ciertas dudas que no concuerdan con la definición propuesta. En primer lugar, y atendiendo a las características de la definición de reputación planteada, cada grupo de interés tendría sus propias variables y no las mismas variables para todos los grupos de interés. Además, en los rankings se realiza una media entre variables para obtener una puntuación media, pero para una mayor precisión se debería clasificar a las organizaciones por la puntuación de cada una

de sus variables. Por último, destacar que no existen variables específicas por sector empresarial, y que las variables utilizadas por los rankings son las mismas independientemente del país, salvo en el *RepTrak Pulse* (Ponzi, Fombrum y Naomi, 2011).

En cuanto al Merco, además de encuestar a los grupos de interés, el ranking somete a las organizaciones seleccionadas a una evaluación directa a partir de un cuestionario, apoyado por documentación que avale los datos aportados, que posteriormente es valorado por parte de técnicos cualificados. Dicho cuestionario, accesible en la web de merco (Merco, 2016), propone unos indicadores concretos por cada parámetro, véase cuadro 2.5, dónde las organizaciones seleccionadas por Merco pueden reflejar su realidad a partir de los indicadores que propone el ranking.

Cuadro 2.5 Indicadores del cuestionario de evaluación de méritos de Merco 2016

1. Resultados económicos financieros	
<u>Beneficio</u>	Información relativa al patrimonio, las ventas, el valor de la acción y el valor total en Bolsa.
<u>Rentabilidad</u>	Información relativa a las ventas, los recursos propios y la rentabilidad por dividendos.
<u>Otros ingresos</u>	Información sobre ingresos relativos a subvenciones del gobierno, premios o incentivos.
2. Calidad de la oferta comercial	
<u>Valores del producto/servicio</u>	Información relativa a la cuota de mercado, informaciones que refuercen el conocimiento de los productos o servicios, las certificaciones de calidad, los premios y reconocimientos de calidad y reconocimientos y valoraciones de entidades independientes de la calidad del producto y servicio.
<u>Valores de la marca y clientes</u>	Información que puedan orientar sobre el valor de marca de la compañía. Premios de marca y puesto en monitores de marca. Número de clientes e inversión en acciones de comunicación.

<u>Servicio y atención al cliente</u>	Información relativa a la satisfacción de clientes y usuarios y a la calidad de la atención al cliente. Informaciones o estadísticas sobre el nivel de satisfacción y/o fidelización de los clientes. Reclamaciones y resoluciones de incidencias, existencia de un defensor del cliente, Junta de Arbitraje u otros procedimientos.
<u>Responsabilidad sobre los productos de la empresa</u>	Información sobre la salud, la seguridad, el etiquetado y la comunicación de los productos, así como las certificaciones de calidad en la protección de datos y seguridad de sistemas de información.
3. Talento	
<u>Gestión de personas</u>	Información sobre calidad laboral, como las horas y la inversión en formación, empleados con discapacidad o flexibilidad laboral. Información sobre el número de empleados, el porcentaje de empleados fijos, los tipos de contratos y otras acciones destacables en el plano del empleo.
<u>Clima sociolaboral</u>	Información relativa a los valores éticos y profesionales de la empresa, el desarrollo profesional, la promoción interna, la conciliación y satisfacción de empleados.
<u>Reconocimientos en el ámbito laboral</u>	Información sobre la presencia en monitores o rankings en el ámbito laboral, así como los reconocimientos o menciones.
4. Ética y responsabilidad corporativa	
<u>Comportamiento corporativo ético</u>	Información sobre los códigos éticos asumidos, organismos de autorregulación y sobre el Consejo de Administración.
<u>Compromiso con la comunidad</u>	Información sobre la contribución positiva a la comunidad local. Inversión y actividades realizadas en materia de patrocinio no comercial o de mecenazgo, en acciones sociales y ONG y finalmente información sobre actividades de voluntariado.

<u>Responsabilidad social y medioambiental</u>	Información sobre premios y reconocimientos en índices de Sostenibilidad y Monitores. Certificaciones o normas de RSC y de calidad medioambiental. Información sobre políticas activas de preservación del medio ambiente y de responsabilidad social. Así como, método y aplicación de la memoria de RSC y estándares de verificación de la misma.
<u>Proveedores</u>	Información relativa al número de proveedores, porcentaje de los proveedores locales, plazo medio de pago e índice de satisfacción. Políticas de compra, criterios de responsabilidad o sostenibilidad para contratar proveedores y auditorías realizadas a los mismos en materia de derechos humanos.
5. Dimensión internacional de la empresa	
<u>Expansión internacional</u>	Se especifica el número de países con presencia institucional estable (propia o a través de participación).
<u>Evolución de la presencia internacional institucional</u>	Información sobre el número de empleados fuera de España, el nivel de ventas, el porcentaje de aportaciones de otros países al resultado global y el número de clientes.
6. Innovación	
<u>Inversiones en I+D</u>	Información sobre resultados de inversión directa y de inversión en centros de investigación y universidades.
<u>Nuevos productos y servicios</u>	Información sobre nuevos productos y servicios y número de patentes registradas.

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario de méritos reputacionales que realiza Merco 2016

El análisis del cuestionario de méritos reputacionales nos sirve para comprender sobre que indicadores concretos se mide a las organizaciones desde los rankings, concretamente en el Merco. Vemos que los seis atributos iniciales se dividen en 18 parámetros, que a su vez, contienen más de 100 indicadores. Nos

resulta destacable que Merco, para elaborar el cuestionario de méritos, sigue criterios homologados de los principales instrumentos de evaluación de la responsabilidad social corporativa como el GRI o el DJSI²⁰. Vemos, por tanto, que para medir la reputación corporativa se toma como referencia a índices de responsabilidad social corporativa. Constatando así, como se menciona en el epígrafe 1.4.3, que la RSC es un elemento fundamental para la construcción de la reputación en una organización, ya que hay marcadas semejanzas en la medición de ambos conceptos (Nicolás y Sánchez, 2014).

Como se menciona en el epígrafe 1.4.3, y tras realizar un análisis de la realización de memorias de sostenibilidad bajo criterios GRI (epígrafe 2.1.4) y un análisis de los monitores de reputación, observamos que las memorias de RSC tienen un carácter descriptivo frente a la reputación que tiene un carácter perceptivo. Los indicadores, aun siendo en algunos aspectos muy similares (Nicolás y Sánchez, 2014), tienen objetivos distintos. En cuanto a las memorias de RSC, los indicadores describen el comportamiento de una organización para su posterior comunicación a los grupos de interés. En cuanto a la reputación, se trata de la evaluación que realiza cada grupo de interés a los distintos atributos o indicadores de la organización a nivel económico, social y medioambiental, pero también de personalidad corporativa y emocional.

Entre los monitores de reputación analizados encontramos similitudes en los parámetros de evaluación, pero también hallamos marcadas diferencias a la hora de medir la reputación de las organizaciones. Tras el análisis se aprecian diferencias en la metodología empleada, concretamente en la elección del universo de análisis, en las fuentes utilizadas y en la ponderación final realizada.

Estos resultados coinciden con los análisis de los monitores realizados por otros autores como Carreras et al. (2013) o Ruíz (2013). Carreras et al. (2013) realizan un análisis de los principales rankings de reputación, determinando que tienen similar metodología y atributos y que cuentan con una mayor presencia de indicadores de negocio que de cuestiones sociales.

²⁰ Índice Dow Jones de Sostenibilidad que evalúa la sostenibilidad de las empresas que figuran en el Dow Jones Global Total stock Market Index (una variante de la bolsa de Nueva York para empresas sostenibles).

En la tesis de Carrió (2013) también llegan a la conclusión de que existen dimensiones que coinciden entre los monitores de reputación. A partir de este análisis la autora propone englobar los parámetros coincidentes entre los monitores de reputación en cuatro grandes dimensiones (Cuadro 2.6).

Cuadro 2.6 Dimensiones y atributos para medir la reputación corporativa propuesta por Carrió (2013)

Dimensión	Atributos
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de los cargos directivos - Calidad de los trabajadores - Cumplimiento de los compromisos con los <i>stakeholders</i> - Atención hacia los diferentes <i>stakeholders</i> - Gestión bajo criterios de calidad

Dimensión	Atributos
Atractivo	<ul style="list-style-type: none"> - Admiración - Confianza - Atractivo para trabajar en la organización - Autenticidad - Atractivo para los diferentes <i>stakeholders</i> - Experiencia oferta - Fidelidad de los trabajadores

Dimensión	Atributos
Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados económicos y financieros - Capacidad de inversión - Potencial de crecimiento - Internacionalización - Liderazgo en el mercado - Grado de innovación - Efectos en las actividades de responsabilidad social

Dimensión	Atributos
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad social y medioambiental - Comportamiento ético - Fiabilidad - Transparencia - Comportamiento hacia los <i>stakeholders</i> y la sociedad - Legitimidad - Legalidad

Fuente: Carrió (2013)

Dichas variables, además, deben ser evaluadas por los grupos de interés correctos. Por lo tanto, cada *stakeholders* debe evaluar, únicamente, los atributos que repercuten en su conformación de reputación hacia la organización.

En cuanto a la evaluación de las dimensiones, no se realizará una media entre ellas sino que se realizará una comparación por variable y grupo de interés. Además, como se puede apreciar, en las dimensiones existe un equilibrio entre atributos económicos y atributos sociales, de personalidad corporativa y emocional. También podemos comprobar que las variables descritas en el cuadro 2.6 cumplen con las consideraciones de Berens y van Riel (2004), cuando clasifican las evaluaciones de los *stakeholders* sobre las organizaciones en tres formas diferentes. Una por las expectativas sociales que tiene de la organización, otra por los rasgos de personalidad y otra por las razones para confiar o desconfiar de ella. Estos tres tipos de evaluaciones se encuentran recogidos en las variables descritas en el cuadro 2.6.

Tras los resultados, llegamos a la conclusión de que un buen modelo de medición de la reputación corporativa, debe construirse sobre las bases de la definición del concepto (Ruíz, 2013; Walker, 2010).

2.3 REPUTACIÓN ONLINE

Para entender la reputación online y su relación con el concepto general de reputación, primero debemos comprender el comportamiento de la sociedad en la actualidad. Castells (2000) clasifica en tres etapas la evolución de la sociedad desde la Revolución Industrial:

- Sociedad industrial: La sociedad tiene un mayor acceso a bienes producidos por otros.
- Sociedad postindustrial: Los individuos también acceden a servicios prestados por otros.
- Sociedad de la información: Los individuos, además de acceder a bienes y servicios, tienen acceso a información generada por otros.

Esta última etapa, ha sido denominada por los autores de diferentes formas como sociedad digital, sociedad de la comunicación o sociedad del conocimiento, entre otras (Saperas, 1998; Villagra, 2002). Sin embargo, el término sociedad de la información ha sido el más aceptado (García, 2007; Villagra, 2002).

La sociedad de la información viene propiciada por el significativo desarrollo de las tecnologías de la comunicación, así como su efecto en los medios de comunicación, y por los cambios producidos en la economía y en la sociedad (Villagra, 2002). En este contexto, vemos como la reputación online ha sido beneficiada por la revolución tecnológica, que ha propiciado un mayor y mejor acceso a la información, por parte de los ciudadanos, gracias a los nuevos canales o vías de comunicación.

Este hecho no sólo ha modificado la relación de la empresa con la sociedad, sino que también con los mercados y con los públicos estratégicos, creando mercados globales y más competitivos (Casado et al., 2013). Por lo tanto, se ha creado un nuevo contexto comunicativo donde los mercados son conversaciones y el consumidor adquiere un nuevo rol (Aced, 2013).

Nos encontramos en una sociedad donde la comunicación y la información se ha vuelto crucial (García, 2007), y donde la extensión de las redes informáticas y la explosión de los medios sociales en internet pueden tornar vulnerables los valores del mercado (Carreras et al., 2013; Alloza, 2012). Para Luengo (2015, p.201), las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) “incluyen todo tipo de tecnologías, tanto pasadas como presentes o futuras, relacionadas con la información y la comunicación”, con lo que para nombrarlas no hace falta calificarlas como nuevas.

Como apunta Villagra (2002) Internet ha sido un motor de desarrollo para la Sociedad de la Información, facilitando y modificando las relaciones entre individuos y organizaciones.

2.3.1 Internet, la red de redes

Internet lleva en activo más de 45 años y continúa en evolución (Piazzo, 2012). Fue en la década de los noventa, tras el paso de un acceso privado a un acceso abierto, cuando revoluciona la comunicación entre individuos, posibilitando el acceso a gran cantidad de información (Villagra, 2002) y eliminando las barreras de entrada (Fajuela y Roca, 2001). El número de usuarios creció exponencialmente, en cinco años alcanzó los 50 millones de usuarios. En la actualidad, sobrepasa los tres mil millones de usuarios, un 40% de la población mundial (Luengo, 2015).

Se trata de una red de redes de ordenadores, que ha posibilitado la creación, en los años noventa, de la *world wide web* gracias a Tim Berners Lee (Piazzo, 2012). Este hecho mejoró la búsqueda de información organizándola por “sites” en internet (Castells, 2000). Se basa en un sistema universal de direcciones, que permite la recuperación de elementos en cualquier momento, bajo un protocolo de red. Esto es posible gracias a los servidores que alojan la información que es accesible a través de una dirección o URL (Villagra, 2002).

Esta entrada en escena y mejora de la accesibilidad a Internet ha generado en las organizaciones un enorme interés por los intangibles, para Orozco et al., (2012: 159) “la globalización y las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) le ha otorgado un importante poder a los grupos de interés”. Este acceso al mundo digital, por parte de los usuarios, ha favorecido la aparición de entornos sociales globales como la web 2.0, los blogs y las redes sociales, llevándonos a una globalización comunicativa (Mir, Calderón, Recalde y Fondevilla, 2015).

Los ciudadanos disponen ahora de una mayor conectividad entre personas y de un mayor acceso a una gran cantidad de información y de herramientas que les permiten crear, opinar y compartir información a nivel global, con una inmediatez total en su difusión y distribución (Castells, 2000; Peñalva, 2004). Además, los *smartphones* permiten una conectividad total a los usuarios, a través de Internet, con un acceso ilimitado desde cualquier lugar (Piazzo, 2012). Estos factores han planteado importantes retos en la gestión de la reputación de las empresas.

Las compañías quedan ahora expuestas ante los ciudadanos en el entorno online, “con el boom de las comunicaciones por Internet. Las reglas del juego cambian. Los públicos son los que validan el comportamiento de una organización, compartiendo, prescribiendo o rechazándolos públicamente en la red” (Casado,

2013, p.95). Este escenario otorga a los grupos de interés un mayor peso en la conformación de la reputación corporativa en las organizaciones. Como afirma Casado (2013, p.95), “los públicos son los verdaderos generadores de mensajes corporativos y prescriptores de la buena o mala reputación de las compañías”. En este contexto, no se puede ignorar el impacto que tiene internet en la conformación de la reputación corporativa en las organizaciones.

Para Orozco et al., (2012) este hecho no representa un problema para las compañías, sino más bien genera una oportunidad. Todo ello es debido a que el cambio de reglas del juego no sólo repercute en los ciudadanos, las organizaciones también pueden hacer, y hacen, uso de este nuevo escenario de comunicación social que posibilita nuevos espacios de interacción. Como indican Ros y Castelló (2011, p.48) “la empresa puede interactuar con el usuario, generar una comunidad de marca, incrementar su notoriedad y reforzar su posicionamiento” todo ello para obtener un mayor acercamiento con los públicos de interés que se encuentran en estos entornos digitales.

Se observa, por tanto, como Internet añade más posibilidades a las estrategias de comunicación de las organizaciones (Mir et al., 2015), ya que el entorno online propicia una nueva forma de relación entre las organizaciones y sus *stakeholders* (Vaquero, 2012; Leiva-Aguilera, 2012).

Como afirman Carreras et al. (2013) el rol que deben cumplir las organizaciones es estar al servicio de sus grupos de interés. Este nuevo escenario de comunicación e interacción ha originado que las organizaciones incluyan a los medios sociales en sus estrategias de comunicación. Gracias a Internet las compañías pueden personalizar su mensaje e interactuar con el destinatario, “hasta tal punto que las acciones online constituyen una parte esencial en la estrategia de comunicación de la marca” (Ros et al., 2011, p.48).

En este contexto es cuando empieza a cobrar relevancia la reputación online. Sin embargo, a pesar de esta importancia, en el ámbito académico son reducidas las publicaciones sobre el concepto, mientras que en el ámbito profesional la reputación online ha sido muy estudiada.

Ante estas consideraciones, ¿estamos ante la aparición de un nuevo concepto: la reputación online?, ¿o se trata del mismo concepto adaptado a este nuevo entorno? Para Piazso (2012), las organizaciones deben integrar tanto la parte offline

como la online, ya que la reputación online de una organización forma parte de su reputación corporativa, por lo tanto, deben ser entendidas de igual manera. Como apunta Vaquero (2012), la reputación online es una extensión de la reputación corporativa en los entornos digitales, por lo que se gestiona con los mismos indicadores. Es por ello, que la reputación online debe estar alineada a la estrategia de reputación de la organización.

Grunig (2009) advierte que los comunicadores tienden a utilizar los entornos digitales de la misma forma que los tradicionales. Para el autor, el medio digital es positivo si se utiliza atendiendo a sus características, aprovechando su bidireccionalidad e interactividad, a través de una gestión estratégica. Como afirman Orihuela y Santos (2004, p. 398), “las estrategias de comunicación de empresas e instituciones deben integrar la gestión de la información en los medios tradicionales con el desarrollo de proyectos de comunicación específicamente diseñados para los nuevos medios”.

Por lo tanto, la reputación online no se puede simplificar a gestionar problemas de SEO, optimización de los medios sociales, gestión de crisis, monitorización y reputación social. La gestión de la reputación online debe contribuir al fortalecimiento y mejora de las relaciones con los *stakeholders*, aplicando para ello las estrategias, las tácticas y las acciones que sean necesarias, aprovechando las múltiples posibilidades que ofrece el entorno online.

Para ello, hay que disponer de profesionales que comprendan las características de estos espacios de comunicación, aunque la gestión sea la misma que en el entorno offline (Orihuela y Santos, 2004). Dichos profesionales, deben aplicar una metodología concreta y adaptada a este nuevo escenario para gestionar la reputación. En este sentido, es el director de comunicación el que debe coordinar tanto la reputación online como la offline “para actuar bajo la misma coherencia”. (Vaquero, 2012, p.59).

Y es que, como apuntan Orihuela y Santos (2004), la comunicación online no solo ha transformado las estrategias de comunicación, sino que en ocasiones han transformado el modelo de negocio de las organizaciones.

2.3.1 La Web como herramienta de comunicación

La web corporativa es una de las herramientas, que propicia Internet, más utilizadas por las organizaciones para comunicarse con sus *stakeholders* (Moreno y Capriotti, 2006). Se trata de un canal de comunicación dónde la organización puede interactuar con sus grupos de interés con una inmediatez total (Peñalva, 2004). Pero antes de continuar describiendo las características de la Web, consideramos importante diferenciar entre portal, sitio y página web, para ello utilizamos la aportación de Luengo (2015):

- **Página Web:** Documento con información multimedia accesible a través de un navegador en cualquier dispositivo digital.
- **Sitio Web:** Conjunto de páginas webs interconectadas, que componen un sitio asociado a una dirección electrónica.
- **Portal Web:** Sitio web que permite, a través de identificación, el acceso a los usuarios. Se trata de un sitio de inicio. Los portales también son utilizados por las organizaciones para gestionar la comunicación interna, así como para mejorar la gestión del conocimiento (Climente, 2004).

A partir de esta clasificación, entendemos por web corporativa al sitio web de una organización. Además, para Luengo (2015), el sitio web de una organización es el punto donde confluyen todos los medios sociales. Se trata, por tanto, del elemento principal en una organización para estar presente en Internet. Es el elemento base, a partir de él se pueden crear otras tácticas o estrategias de comunicación a través de redes sociales, blogs, portales web, etc., pero siempre con la referencia y el apoyo del sitio web, ya que se trata de la principal representación de la organización en la Red (Villagra, 2002; Leiva-Aguilera, 2012).

En cuanto a las características del sitio web de una organización, Jones et al. (2009) destacan que debe estar al servicio del diálogo con los grupos de interés y no ser, únicamente, un instrumento de difusión de información de la organización. Para ello, es decisivo ofrecer canales de escucha y de monitorización de las conversaciones con los grupos de interés para procurar la respuesta más adecuada, y así, establecer un verdadero diálogo con los *stakeholders* (Luengo, 2015; Leiva-Aguilera, 2012). Y es que, el sitio web, es el principal punto de contacto en la Red entre el usuario y la organización (Villagra, 2002).

La web corporativa debe ser un espacio muy informativo que permita establecer un diálogo con los *stakeholders* (Leiva-Aguilera, 2012). Dicho diálogo es clave para mantener una relación a largo plazo, en la web, con los grupos de interés, ya que permite fortalecer el compromiso y la confianza. Interactuar con el usuario es imprescindible para identificar sus necesidades, y ofrecerle así, un trato eficiente y personal (Casalo, Flavián y Guinalío, 2007).

Estas características que posibilita el sitio web no siempre son utilizadas por las organizaciones, ya que lo gestionan como un canal unidireccional de comunicación. Luengo (2015) identifica una evolución en la web, pasando desde la web estática unidireccional, hasta la web interactiva bidireccional que posibilita la retroalimentación. En dicha evolución, identifica tres fases:

- La Web 1.0: Es una web estática, con una comunicación unidireccional y poco personalizable. Se trata de sitios web usados como canal de búsqueda y que ofrecen información unidireccional.
- La Web 2.0: Es una web interactiva, con una comunicación bidireccional y con capacidad de creación social del conocimiento. Se trata de una web social con contenidos creados por usuarios, con redes sociales, con herramientas cooperativas o aplicaciones en línea.
- La Web 3.0: Es una web interactiva, con una comunicación bidireccional y con grandes cantidades de datos, así como una interactividad en tiempo real. Cuenta con una vinculación entre datos y entre aplicaciones y ubicuidad de la web.

Aunque en esta clasificación se muestran tres fases de evolución en la web, son varios los autores (Piazzo, 2012; Ureña, 2008; Santiago y Navaridas, 2012) los que identifican dos, de la unidireccional a la bidireccional, ya que no existen cambios significativos para identificar una web 3.0. Como afirma Luengo (2015), no existe consenso en determinar las tipologías de la Web, ni en determinar el periodo de aparición de cada una de ellas.

Atendiendo a sus características, podemos afirmar que la Web 2.0 posibilita el empoderamiento de los consumidores y ciudadanos, ya que “la web 2.0 es democrática en la medida en qué está abierta a todos y crea un ambiente en el que reina la libertad” (Jones et al. 2009, p.930).

La Web 2.0 abre nuevas posibilidades a la creación de contenido, al aumento de participación e intercambio entre los usuarios posibilitando el empoderamiento de los consumidores y ciudadanos (Jones et al., 2009), gracias a que sus barreras de entradas son muy bajas (Orihuela y Santos, 2004).

Para Piazzo (2012) la web es un punto de contacto directo entre la organización y sus grupos de interés, que posibilita la comunicación bidireccional (Jones et al., 2009). Es importante observar cómo se comporta una organización en la web ante sus grupos de interés, así como ver la percepción de cada uno de ellos hacia la misma (Jones et al., 2009).

Grunig (2011) afirma que los medios de comunicación digitales no cambian la teoría utilizada en los medios de comunicación tradicionales. Sin embargo, los nuevos medios digitales facilitan la gestión estratégica de la comunicación. Para ello, hay que tener en cuenta que se trata de un espacio singular, que se rige por sus propias normas. Por lo tanto, es necesario adaptar la comunicación a este nuevo escenario para gestionar la reputación online de la organización (Luengo 2015; Fajuela y Roca, 2001; Jones et al., 2009).

La Web 2.0 es una de las herramientas clave de comunicación on-line para la gestión de la reputación, ya que permite interactuar con los grupos de interés (Pérez, Gómez-Zorrilla y Marco, 2015; Jones, Temperly y Lima, 2009). La interacción debe realizarse tanto con los contenidos como entre los individuos (Luengo, 2015). En la web de una organización son muchos los elementos que pueden influir en la reputación, como la interactividad y la transparencia (Jones et al., 2009), así como el grado de usabilidad, la organización de la información y la satisfacción de los usuarios con el sitio web (Álvarez, Martí y Domínguez, 2010; Flavián y Guinalú, 2007). Orihuela y Santos (2004), destacan su carácter multimedia, interactivo e hipertextual.

Una buena gestión de la comunicación online ayuda a la organización a construir y mantener la reputación (Jones et al., 2009). La reputación online se basa en la experiencia del usuario en la organización, así como con el diálogo generado (Luengo, 2015). Para realizar una gestión eficaz de la reputación, en el ámbito online, hay que fomentar la comunicación, la participación y la colaboración. Si no, no tiene sentido estar presente en este entorno (Jones et al., 2009).

CAPÍTULO III. UNIVERSIDAD Y REPUTACIÓN

Este capítulo realiza un recorrido por la Universidad como institución, nuestro objeto de estudio, para delimitar la realidad de las instituciones universitarias en España. Para ello, se realiza un recorrido por su historia y evolución en su estructura, su función y su gestión.

Para Gaete (2012) las funciones principales de la universidad son la docencia, la investigación, la extensión y la gestión. Denman (2005, p.19) define a la universidad como “una organización compleja de educación superior que está formalmente autorizada a operar y otorgar títulos de posgrado en tres o más disciplinas académicas o campos de estudio”.

Ahedo (2016), advierte que la universidad corre el riesgo de convertirse en una mera capacitadora profesional, descuidando así su verdadera misión: la formación humanística y la búsqueda de la verdad. Como indica García (2015) la universidad debe rendir cuentas a la sociedad y ser capaz de conseguir un equilibrio entre docencia e investigación.

Por lo tanto, las universidades no solo son instituciones educativas, sino que también son sociales. Su función es, además de formar a sus estudiantes, generar conocimiento.

3.1 LA UNIVERSIDAD EN ESPAÑA EN LA ACTUALIDAD

En este epígrafe tratamos de comprender la realidad de la universidad española en la actualidad. Pero, para obtener ésta radiografía actual, es inevitable recurrir a algunos acontecimientos históricos. Para ello, destacaremos los principales cambios producidos para poder comprender la evolución histórica de la universidad y sus diferentes modelos durante 900 años, desde la universidad medieval hasta la constitución del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y la configuración de la universidad en la actualidad.

Tomaremos especial atención a los elementos que han ido evolucionando desde los inicios de la universidad en España. García (2015) y Gaete (2012)

identifican, en la universidad, una evolución en la misión, en el gobierno, en el acceso y en la vinculación con los agentes externos.

En cuanto el acceso a la educación superior, se ha producido un considerable aumento de alumnos, dónde en los últimos treinta años se ha triplicado el número de estudiantes universitarios (Hernández, 2015; Llinàs-Audet, Giroto y Solé, 2011). Para Gaete (2012), este hecho acaba con las élites que se originaron en el pasado, dónde sólo los jóvenes con mayores recursos económicos podían acceder a la educación superior. En la actualidad, se facilita el acceso a jóvenes con menos recursos, a través de ayudas fiscales y becas. Además, se ha producido un aumento de la población adulta que accede a la formación universitaria (Gaete, 2012).

La misión de la universidad es otro de los elementos que ha evolucionado a lo largo de los años. Las instituciones de educación superior han pasado de limitarse a conservar y transmitir el conocimiento, siendo la docencia su principal tarea, a potenciar la investigación y la transferencia de conocimiento a la sociedad, “donde se observa un auge importante de la investigación aplicada que buscan responder a las necesidades del entorno, especialmente del mercado” (Gaete, 2012, p.268). En la actualidad, estas funciones se complementan con la extensión universitaria y con la gestión universitaria.

El gobierno universitario también ha sufrido cambios, pasando de un gobierno formado solo por alumnos, o por alumnos y profesores, en la universidad medieval, a una universidad dónde el Estado ha ido paulatinamente tomando posesión de las instituciones de educación superior (Gaete, 2012). En cuanto a los agentes externos vinculados con la universidad, también se observa una evolución. La universidad en sus inicios ha estado relacionada con la Iglesia o la Monarquía, y en su historia más reciente con el Estado y el mercado. Dichas relaciones han estado asociadas a temas económicos, políticos, religiosos o legales. Lo que para Gaete (2012) ha condicionado la autonomía universitaria a lo largo de su historia.

En 1983, con la Ley de Reforma Universitaria (LRU), se inicia en España un proceso de descentralización y modernización de la universidad, propiciando un aumento significativo de las instituciones universitarias españolas (Hernández, 2015). Esta nueva Ley ocasionó una descentralización de la Universidad trasladando las competencias universitarias a las comunidades autónomas. Además, dicha descentralización afectaba también a la financiación. Ahora, son las comunidades autónomas las que gestionan de forma autónoma la universidad a

partir de las subvenciones del Gobierno (Gaete, 2012; Hernández, 2015). La reforma también permitió la llegada de capital privado, con lo que se rompió el monopolio estatal con la llegada del libre mercado en la educación superior. (Losada, 2001). Concretamente, posibilitó la financiación privada de actividades de investigación y desarrollo por medio de la formalización de convenios y contratos con las instituciones universitarias (Hernández, 2015).

Además, desde la Conferencia de Rectores de Universidades españolas (CRUE) se elaboró un estudio para analizar la educación superior y así poder afrontar con garantías su modernización y su futuro en condiciones de calidad (Losada, 2001). La CRUE se constituyó en 1994, con la función de ofrecer propuestas de mejora de la universidad pública a las Administraciones. Convirtiéndose así, en el principal interlocutor entre universidad y Gobierno.

El estudio “Universidad 2000”, realizado a propuesta de la CRUE, analizaba las necesidades de la enseñanza superior en España para su modernización, adaptándola a la nueva realidad social y proponiendo para ello una planificación estratégica que defina la orientación y el papel de la universidad ante este proceso de cambio. Este fue el primer paso para la reforma del sistema universitario en España (Losada, 2001; Hernández, 2015). Concretamente, se identificaron deficiencias en la autonomía universitaria, en la selección y gestión del profesorado (la endogamia), problemas de financiación y de estructura (Losada, 2001; Hernández, 2015).

La Ley Orgánica 6/2001 de Universidades culminó el cambio originado por la Ley de Reforma Universitaria (LRU) de 1983 en el sistema universitario español, teniendo en cuenta las consideraciones realizadas en el Informe Universidad 2000 (Losada, 2001; Hernández, 2015).

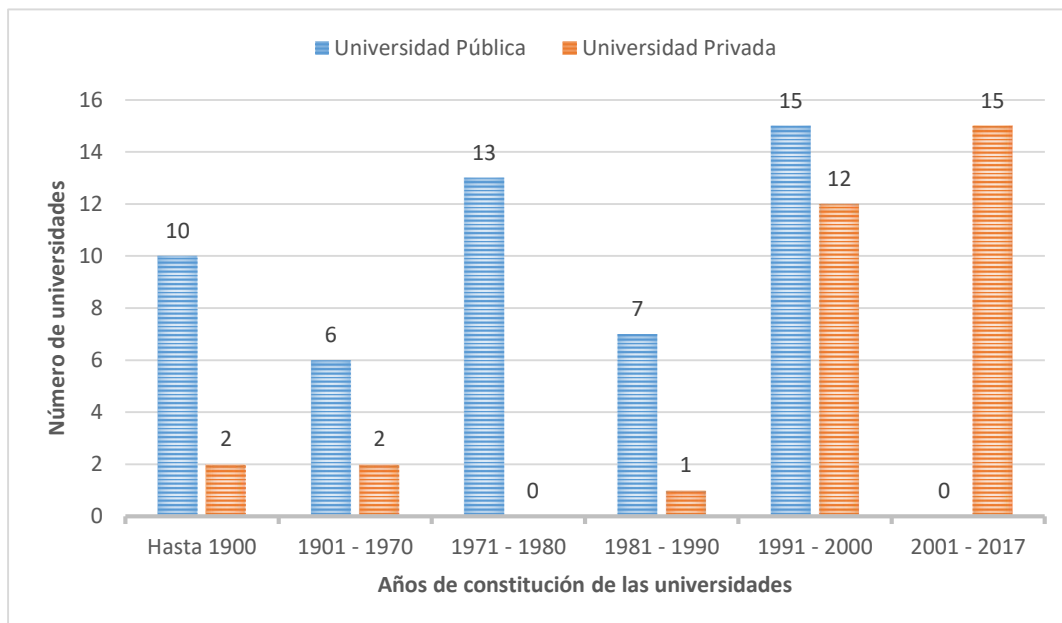
Entre las mejoras adoptadas en el sistema universitario español encontramos la creación de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), en el año 2002. El principal objetivo de la ANECA es cumplir con lo establecido en la Ley Orgánica 6/2001 de Universidades, en cuanto a la mejora de la calidad del sistema de educación superior mediante la evaluación, certificación y acreditación de enseñanzas, profesorado e instituciones. En la actualidad, la ANECA ha sufrido una importante transformación tratada en el epígrafe 3.2.

Además, el Gobierno aprobó el Distrito Abierto Universitario. Esto posibilitaba a los estudiantes la libre elección de universidad para cursar sus estudios. Este proceso se instauró de forma gradual, permitiendo a los estudiantes matricularse fuera de su Comunidad Autónoma. Esta apertura favorece la competitividad entre universidades y permite al estudiante guiarse por el “prestigio o reputación de la universidad de destino” (Losada, 2001, p. 112).

Con la Ley Orgánica 4/2007 de universidades, de 12 de abril, que modifica a la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, se define, entre otros cambios al sistema universitario español, la estructura actual de las enseñanzas universitarias. Dicha estructura está compuesta por tres ciclos: el Grado, el Máster y el Doctorado.

La aprobación de estas leyes ha tenido como consecuencia la creación de nuevas universidades. En el gráfico 3.1 se puede observar como desde la aprobación de Ley de Reforma Universitaria (LRU) de 1983 hasta la aprobación de la Ley Orgánica 6/2001 de Universidades se crearon más de veinte universidades públicas. Crecimiento provocado por la transferencia de competencias a las comunidades autónomas para la creación de universidades. Sin embargo, desde la Ley Orgánica 6/2001 únicamente se han creado universidades privadas.

Gráfico 3.1: Fecha de constitución de las universidades españolas



Fuente: Elaboración propia

Este crecimiento del número de universidades, junto con las facilidades de acceso para los estudiantes, ha provocado un aumento de la oferta educativa y una mayor competitividad (Losada, 2001; García, 2015). Para Llinàs-Audet, Girotto y Solé (2011, p.35), actualmente, la competencia entre las universidades es “por los alumnos, por fondos de investigación, y por captar el mejor personal”.

Estas reformas del sistema universitario español también han sido propiciadas por la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), abordado en el epígrafe 3.1.3, para conseguir una integración más global. Cómo señala Hernández (2015) y García (2015) este proceso de integración incrementa la competitividad, no sólo entre las instituciones universitarias españolas, sino con las europeas.

Sin embargo, a pesar de este aumento de universidades la Comisión de Expertos para la reforma del Sistema Universitario Español, creada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte en 2013, detectó que no existían prácticamente diferencias entre las universidades públicas de las comunidades autónomas, ya que ofertaban los mismos títulos. La Comisión de Expertos, a través de la elaboración del documento “Propuestas para la reforma y mejora de la calidad y eficiencia del Sistema Universitario Español”, detectó problemas de estructura en la universidad pública al ser muy homogéneas, poco diferenciadas y con escasa especialización. Cómo bien describe García (2015), la universidad pública española ofrece estudios comunes en áreas geográficas muy reducidas.

La universidad en Europa tiene un carácter de servicio público y cuenta con una financiación pública, pero co-existe con universidades privadas de forma minoritaria (Gaete, 2012). En España, la presencia de universidades privadas no es tan minoritaria como en el resto de Europa. El Sistema Universitario Español, reconoce 84 universidades, dónde 50 de ellas son de gestión pública y 34 de gestión privada (MECD, 2016).

En cuanto a las universidades privadas españolas, como señala Losada (2001), no fue hasta la entrada en vigor del Real Decreto 557/1991, de 12 de abril, cuando se posibilitó la creación de instituciones universitarias privadas que no tuvieran nada que ver con la Iglesia. Antes de este Real Decreto, ya existían en España universidades de naturaleza católica “nacidas al amparo de los acuerdos entre el Estado Español y la Santa Sede, de 5 de abril de 1962, y sobre Enseñanzas y Asuntos Culturales de 3 de enero de 1979, acuerdos que se vieron impulsados

con la promulgación de la Constitución Apostólica "Ex Corde Ecclesiae" sobre Universidades Católicas de 15 de agosto de 1990 (y el Decreto General de la Conferencia Episcopal que aplica en España esta disposición)" (Losada, 2001, p.111).

La mayor diferencia entre estos tipos de universidad radica en su financiación y titularidad. Mientras las universidades públicas reciben gran parte de su financiación de los fondos públicos del Estado o de las Comunidades Autónomas dónde se encuentran, las universidades privadas lo hacen a través de la generación de recursos propios y del autofinanciamiento, a partir del cobro de tasas académicas a los estudiantes (Gaete, 2012).

En España, según la Ley Orgánica 6/2001 de universidades, las Universidades públicas se pueden constituir por medio de dos procedimientos diferentes. Se pueden crear a través de la Ley de la Asamblea Legislativa, de la Comunidad Autónoma dónde vayan a establecerse, o a propuesta del Gobierno, y de mutuo acuerdo con la Comunidad Autónoma donde vaya a establecerse, a través de la Ley de las Cortes Generales.

En cuanto a las universidades privadas, pueden ser creadas por personas físicas o jurídicas atendiendo al apartado 6 del artículo 27 de la Constitución Española y respetando lo dispuesto en la Ley Orgánica 6/2001 de Universidades.

3.1.1 El Espacio Europeo de Educación Superior

El Espacio Europeo de Educación Superior, en adelante el EEES, pretende favorecer la convergencia educativa en Europa. El EEES tiene su germen en la Declaración de Bolonia de 1999, firmada por los Ministros de Educación de 29 países europeos, que sentó las bases para construir un EEES para el año 2010. En el proceso de Bolonia participaron, además de los ministros de educación, las universidades, la Comisión Europea, los estudiantes, así como diversas organizaciones relacionadas con la educación superior (Sánchez y Zubillaga, 2005; Medina, 2005; Teicher, 2006; Zambrana y Manzano, 2004; Comas, 2013; Valor, 2010; Vidal, 2012).

En la Declaración de Bolonia se acuerda un sistema de titulaciones en dos ciclos, el grado y el posgrado, que sea fácilmente legible y comparable. Además, se promueve la movilidad, la cooperación y un sistema internacional de créditos para

crear, en la educación superior, una dimensión europea (Sánchez y Zubillaga, 2005; Medina, 2005; Teicher, 2006; Zambrana y Manzano, 2004; Comas, 2013; Valor, 2010; Vidal, 2012).

Dos años más tarde, en 2001, se reafirmó este compromiso en la Declaración de Praga, en la que asistieron los ministros de educación de 33 países. Como señala Hernández (2015) se hizo especial énfasis en la participación de los estudiantes, el aprendizaje continuo y la competitividad del EEES.

En 2003, los ministros de reunieron con el objetivo de asegurar la calidad, establecer la estructura de los grados y crear un marco de calificaciones internacional. Todo ello, quedó reflejado en el Comunicado de Berlín. Además, se estableció que a partir de 2005 cada estudiante, miembro del EEES, que obtuviera un título recibiera un Diploma de Suplemento Europeo para su reconocimiento por parte de todos los países miembros (Sánchez y Zubillaga, 2005; Medina, 2005; Teicher, 2006; Zambrana y Manzano, 2004; Comas, 2013; Valor, 2010; Vidal, 2012).

En la siguiente reunión, fueron 45 los países que elaboraron el Comunicado de Bergen en 2005. En la que se reflejaba una mayor vinculación entre la docencia y la investigación, la incorporación del doctorado y la apuesta por la dimensión social de la educación superior y por la dimensión internacional (Sánchez y Zubillaga, 2005; Medina, 2005; Teicher, 2006; Zambrana y Manzano, 2004; Comas, 2013; Valor, 2010; Vidal, 2012).

Hernández (2015, p.136) resume en la esencia del proceso de EEES en seis objetivos:

- Establecer un sistema de titulaciones comparable.
- Unificar el sistema en tres ciclos (Grado, Máster y Doctorado).
- Establecer un sistema de créditos global.
- Estimular la movilidad de estudiantes, profesores e investigadores y personal de administración y servicios.
- Garantizar la calidad de la educación superior a través del desarrollo de la cooperación europea.
- Impulso de una dimensión europea de la educación superior

Tras estos acuerdos los 45 países firmantes emprendieron las reformas legislativas necesarias para adaptarse al EEES. En España, los reales decretos RD

55/2005 y RD 56/2005 son los que regulan la adaptación al EEES y estructuran la enseñanza universitaria en España. Posteriormente, el RD 1939/2007 de 29 de octubre, terminó por establecer todos los aspectos necesarios para adaptarse al EEES. Entre los cambios introducidos por los reales decretos, destacamos el establecimiento del sistema de créditos europeo, el sistema de calificación, la expedición del Suplemento Europeo al Título y la enseñanza universitaria oficial en tres ciclos (Grado, Máster y Doctorado).

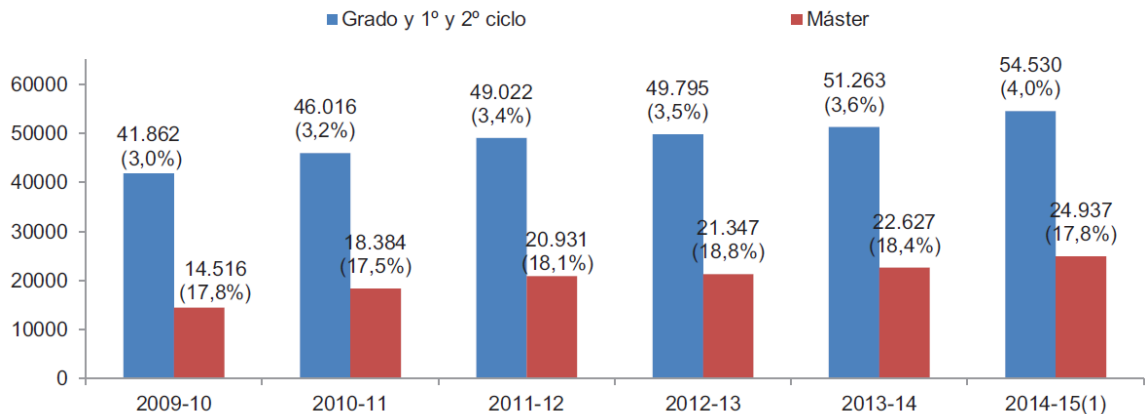
Hernández (2015) considera a este proceso de integración y homologación como el inicio de una globalización de las instituciones universitarias. Dicha globalización permite una mayor competitividad entre ellas. Sin embargo, en un mercado tan regulado y con unos productos tan homogeneizados es vital que las universidades planteen estrategias para su diferenciación. Como indica Hernández (2015), la comunicación pasa a convertirse en un elemento esencial en las instituciones universitarias, ya que les permite diferenciarse del resto.

La compatibilidad y comparabilidad de las titulaciones facilita a los alumnos la movilidad entre universidades dentro del EEES, incrementando también la competencia entre las instituciones universitarias europeas. Como se puede observar en los gráficos 3.2 y 3.3, tanto el número de alumnos españoles que se han beneficiado del Programa Erasmus²¹, como el número de extranjeros que han venido a estudiar a España ha aumentado en los últimos años (MECD, 2016).

²¹ Programa que promueve la movilidad de estudiantes entre universidades europeas.

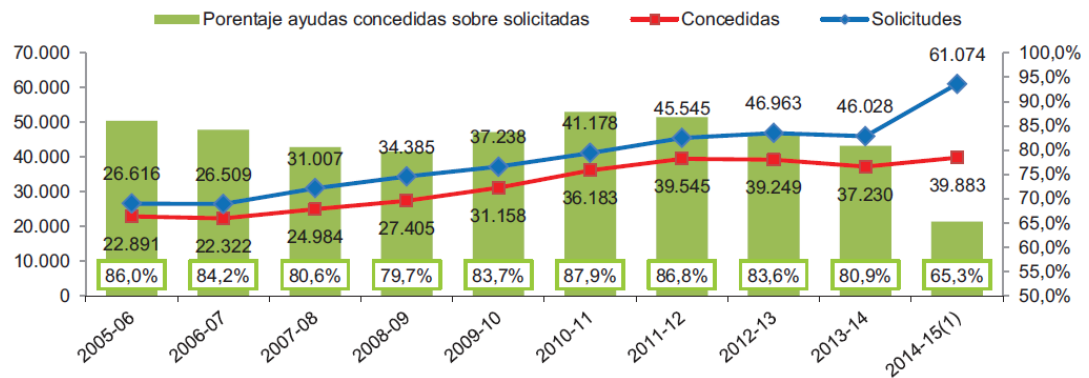
Gráfico 3.2: Evolución de los estudiantes extranjeros matriculados en Grado y Máster

Entre paréntesis se indica el porcentaje de estudiantes extranjeros respecto al total de matriculados.



Fuente: MECD (2016)

Gráfico 3.3: Evolución de las ayudas solicitadas y concebidas en el Programa Erasmus



Fuente: MECD (2016)

Para Hernández (2015) el EEES tiene un doble objetivo, el de diversidad y el de unidad. Diversidad al mantener la cultura, la lengua y los objetivos propios de cada universidad y el de unidad al establecer un sistema único que facilite el reconocimiento de créditos y, por lo tanto, la movilidad.

3.1.2 El presente y futuro de la Universidad en España

En la actualidad, en la universidad el primer ciclo de estudios oficiales es el Grado, con 240 créditos distribuidos en cuatro cursos académicos, y el segundo ciclo es el Master, con 60, 90 o 120 créditos. Para acceder al tercer ciclo, el Doctorado, hay que haber superado 300 créditos entre Grado y Master, con un mínimo de 60 créditos en Master, como indica el RD 99/2011.

Pero tras la aprobación del RD 43/2015, se establece la posibilidad de una nueva ordenación de la enseñanza oficial universitaria. Las universidades pueden estructurar el Grado en 3 o 4 años, entre 180 y 240 créditos, y el Master en 1 o 2 años, entre 60 y 120 créditos. Este cambio, introducido por el Real Decreto, es un paso más en el proceso de adaptación al EEES, que acerca a la universidad española al sistema mayoritario en Europa. Como indica García (2015), España tiene un sistema rígido, (4+1, Grado y Máster), frente al sistema flexible europeo, (4+1, 3+1 o 4+2). Además, en España las diplomaturas, estudios estructurados en 3 años, pasaron a 4 años al adaptarse al Grado. Este tipo de Grados, según la Comisión de Expertos para la mejora del sistema universitario español, son los que se deberían mantenerse en tres años. Para García (2015) este es un síntoma de cómo la enseñanza universitaria se ve afectada por las decisiones políticas. Pese a ello, la CRUE, en su Asamblea General, aprobó una moratoria en la aplicación de este Real decreto hasta el curso 2017/2018, por no darse las condiciones necesarias y por la necesidad de adaptar este cambio de forma prudente (CRUE, 2016).

Para García (2015) se trata de una cuestión económica y no de idoneidad de los contenidos formativos, ya que, por lo general y dependiendo de la comunidad autónoma, los créditos de Máster cuestan el doble de los de Grado.

En cuanto a los objetivos a largo plazo de la universidad española, encontramos la Estrategia Universidad 2015, aprobada por el Consejo de Ministros en el año 2009, con la finalidad de modernizar la universidad. Entre sus principales objetivos destaca situar, entre las mejores de Europa, a 5 universidades españolas (Hernández, 2015), así como perseguir la excelencia (García, 2015; Hernández, 2015).

En la búsqueda de la excelencia, tanto a nivel docente como científico, se establecieron diversas líneas de actuación para modernizar la universidad española. Entre dichas líneas de actuación, se determina, aumentar el compromiso

de la universidad con la sociedad e implicarla en el proceso de transformación social y económica de la nación. La internacionalización es otra de las líneas de actuación más destacadas, en las que se busca ser más competitivos y el reconocimiento internacional. Para modernizar y mejorar la visibilidad internacional, desde la Estrategia Universidad 2015, se creó el programa “Campus de Excelencia Internacional”. Por último, se acordó establecer un sistema universitario más especializado y diversificado (MCI, 2010). Además, como añade Hernández (2015), también pretende disminuir la burocracia y dotar a la universidad de mayor autonomía para mejorar su gobernanza.

Para alcanzar estos objetivos, desde el Gobierno de España se realizaron propuestas legislativas, se financiaron programas para reforzar las funciones de la universidad, se reforzó el papel de la universidad con la sociedad y se creó un marco de colaboración con las Comunidades Autónomas (MCI, 2010).

Tras este periodo, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte creó la estrategia de la internacionalización 2015 – 2020, con el gran objetivo de posicionar a la universidad española, de forma destacada y a nivel internacional, a través de la mejora de la competitividad y el atractivo (MECD, 2014). Concretamente la intención de esta estrategia es:

“Consolidar un sistema universitario fuerte e internacionalmente atractivo que promueva la movilidad de entrada y salida de los mejores estudiantes, profesores, investigadores y personal de administración y servicios, la calidad educativa, el potencial del español como idioma para la educación superior, la internacionalización de los programas formativos y actividades de I+D+i, contribuyendo a la mejora del atractivo y de la competitividad internacional de España, así como al desarrollo socioeconómico de su entorno próximo basado en el conocimiento” (MECD, 2014, p. 23).

Uno de los principales problemas que se detectan en el MECD (2014, p. 24) es que la universidad española, y concretamente su excelencia, “tiene escasa visibilidad, sobre todo en los rankings internacionales”. Con lo que debe divulgar y hacer visible sus puntos fuertes. Es por ello, que uno de los principales objetivos del MECD (2014, p.24) es aumentar el atractivo internacional, “se debe mejorar la visibilidad y el reconocimiento internacional de los campus universitarios como

entornos atractivos para vivir, estudiar, enseñar y trabajar”. Mejorando, entre otros factores, la visibilidad, el reconocimiento y el posicionamiento internacional.

Para Hernández (2015) es esencial que las universidades tengan en cuenta la imagen que transmiten a sus diferentes públicos, comunicando los elementos que les diferencien del resto de instituciones universitarias. Ya que, con las diversas adaptaciones sufridas para integrarse en el EEES, se ha producido un incremento de la competitividad y una homogeneización en la educación superior.

Por otra parte, con las sucesivas transformaciones que ha ido sufriendo la universidad española a lo largo de los años, se ha propiciado la aparición de diferentes modelos de universidad en la actualidad. Gaete (2012, p.230) identifica cinco modelos contemporáneos de Universidad surgidos por la “disminución progresiva de la participación del Estado en la Educación Superior, la creciente presencia del mercado y del Estado del Bienestar entre otros cambios sociales”. Estos cinco modelos de universidad contemporánea, que identifica el autor, son:

- **La Universidad Transformadora.** Este modelo de universidad intenta contribuir, de manera más destacada, al desarrollo humano y social. Su objetivo es ser una universidad más universal, intentando generar impactos positivos en el desarrollo económico y social de las zonas geográficas donde se encuentran y desarrollando procesos de universalización de la educación superior, ya que es considerada como un bien público. La financiación de este modelo de universidad es pública, sin renunciar a los recursos privados, y cuenta con una gestión autónoma respecto a los poderes públicos y los intereses económicos, religiosos y culturales.
- **La Universidad Emprendedora.** Este modelo de universidad intenta establecer una mayor colaboración con el sector empresarial para acercar la universidad a la sociedad, asociándose con empresas o creando sus propias empresas (spin-off). Apuesta por la investigación, el desarrollo y la innovación para contribuir al crecimiento económico, al empleo y a la competitividad industrial. Los Centros de Investigación e Institutos Universitarios, los Centros o Parques Tecnológicos, las Incubadoras de empresas de base tecnológica o los Centros de Valoración de la propiedad intelectual e industrial son principales indicadores de la universidad emprendedora. Dispone de dos fuentes de financiación, una es el Estado y, la otra, es a través de la transferencia tecnológica con otras organizaciones

empresariales, obteniendo ingresos mediante la venta de servicios y transferencia tecnológica a la industria.

- **La Universidad Corporativa.** Este modelo de universidad tiene un carácter más empresarial que universitario. Se trata de un proyecto empresarial con fines educativos y formativos, con nula investigación, que proporciona formación a sus propios empleados o de “universidades” orientadas a los requerimientos de formación y capacitación de las empresas, como las escuelas de negocio. Ofrecen una gran flexibilidad de horarios, realizan un amplio uso de las TIC y cuentan con un carácter muy selectivo de acceso a los estudiantes. Tiene una gran presencia en EE.UU., pero no en Europa.
- **La Universidad Digital.** Este modelo de universidad viene propiciado por el desarrollo de Internet y las nuevas tecnologías de información y comunicación que, a su vez, han posibilitado nuevos procesos de enseñanza y aprendizaje no presenciales. En este modelo, la web se ha convertido en un elemento indispensable para ofrecer todos los servicios al estudiante. Asimismo, el número de universidades presenciales que ofrecen la posibilidad de realizar parte de su oferta formativa en la modalidad no presencial está en aumento.
- **Modelo de Universidades Populares.** Son “como un proyecto de desarrollo cultural para mejorar la realidad de vida de las personas y la comunidad” (Gaete, 2012, p.245). Están vinculadas a la función de extensión universitaria que desarrollan las universidades para la difusión y promoción de la cultura en la sociedad. El foco de atención son los adultos o los profesionales titulados.

Tras realizar este recorrido por los cambios más significativos de la Universidad en España, y tras realizar una descripción de su realidad actual, pasamos a abordar uno de los órganos más influyentes en la Universidad en la actualidad: La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, ANECA.

3.2 UNIVERSIDAD Y CALIDAD: ANECA

La Universidad española, en la búsqueda de la excelencia, creó un órgano para evaluar su calidad: la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y

Acreditación, en adelante ANECA. Sus inicios se remontan a la Ley Orgánica de Universidades de 2001, que estableció la creación, el 16 de julio de 2002, de la Fundación ANECA. Pero fue con el artículo 8 de la Ley 15/2014, de 16 de septiembre, cuando la ANECA pasa a ser un Organismo Autónomo adscrito al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Su misión es garantizar la calidad del Sistema de Educación Superior español. Para ello, realiza procesos de acreditación, certificación, evaluación y orientación en las instituciones universitarias españolas en beneficio de su calidad, proyección y posicionamiento a nivel nacional e internacional. Se trata de un organismo independiente que contribuye a la consolidación del EEES (ANECA, 2013).

Como se describe en su plan estratégico sus principales objetivos son:

- “Contribuir a la mejora del Sistema Universitario Español desarrollando y aplicando procedimientos de evaluación, y los conducentes a la acreditación de enseñanzas y profesorado universitario, aportando valor añadido, tanto en el proceso como en su resultado” (ANECA, 2013, p.14).
- “Promover y contribuir a la mejora de la calidad de la Educación Superior, fundamentalmente en el Sistema Universitario, a través de la puesta en marcha e implantación de programas que permitan posicionar a la Agencia como referente nacional e internacional” (ANECA, 2013, p. 17).
- “Aportar información útil, transparente y de confianza a los distintos grupos de interés, tanto en el ámbito nacional como en el internacional” (ANECA, 2013, p.20).
- “Incrementar la eficiencia en la gestión de los recursos necesarios para un funcionamiento óptimo de la Agencia” (ANECA, 2013, p.21).

Para la realización de los procesos de calidad, la ANECA tiene de referente los Criterios y Directrices para el Aseguramiento de la Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG) (ANECA, 2016).

Para llevar a cabo su actividad, la ANECA desarrolla unos programas concretos para la evaluación de las enseñanzas e instituciones (Programas VERIFICA, MONITOR, ACREDITA, ACREDITA PLUS, AUDIT, MENCIÓN DE CALIDAD A PROGRAMAS DE DOCTORADO), y, otros programas para la evaluación del profesorado (Programas PEP, ACADEMIA y DOCENTIA).

3.2.1 Evaluación del profesorado (PEP, ACADEMIA y DOCENTIA)

El Personal Docente e Investigador (PDI) también es evaluado por la ANECA, ya que es considerado esencial para que la universidad logre sus objetivos (ANECA, 2016). La ANECA (2016) cuenta con tres programas para evaluar al PDI, el PEP, evaluación para el acceso a las figuras de profesor universitario contratado, ACADEMIA, evaluación para el acceso a los cuerpos de funcionarios docentes universitarios, y DOCENTIA, como apoyo a la evaluación del PDI desde las propias universidades.

- Programa de evaluación del profesorado (PEP): Dicha evaluación tiene el objetivo de garantizar, tanto a los estudiantes como a la sociedad, que la contratación del PDI se realiza de forma transparente, justa y ajustándose al marco legal. Este programa, evalúa el currículum de los solicitantes (formación académica y actividad docente e investigadora) de un acceso a una plaza de profesor universitario bajo las figuras de profesor contratado doctor (PCD), profesor ayudante doctor (PAD) o profesor de universidad privada (PUP) (ANECA, 2016). Dichas figuras están establecidas en la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril.

Para la realización de la evaluación, el programa cuenta con cinco comités de evaluación, grupos de expertos designados por ANECA para evaluar las solicitudes, y con una comisión de evaluación.

- Acreditación Nacional (ACADEMIA): Este programa es el encargado de evaluar los méritos, tanto docentes como de investigación, del PDI que lo solicite, para acceder al cuerpo de funcionarios docentes universitarios. Concretamente, se encarga de otorgar las figuras de profesor titular de universidad y catedrático de universidad (ANECA, 2016).
- Apoyo a la evaluación (DOCENTIA): En este programa ANECA ofrece unas directrices de apoyo para que las universidades creen sus propios mecanismos de valoración de la calidad de la actividad docente que desempeña su profesorado (ANECA, 2016). Este programa es de participación voluntaria.

3.2.2 Evaluación de enseñanzas e instituciones: (VERIFICA, MONITOR, ACREDITA, ACREDITA PLUS, MENCIÓN y AUDIT).

Las enseñanzas y las instituciones universitarias españolas también son evaluadas por la ANECA, ya que también son consideradas esenciales para que la universidad logre sus objetivos (ANECA, 2016). La ANECA (2016) cuenta con seis programas para evaluar las enseñanzas y a las propias instituciones universitarias:

- VERIFICA: Este programa tiene la misión de evaluar las propuestas de los planes de estudio presentadas por las instituciones universitarias españolas. Su principal tarea consiste en determinar si los planes de estudio están diseñados conforme a lo establecido en el EEES (ANECA, 2016).
- MONITOR: Programa destinado a realizar un seguimiento de los planes de estudios ya evaluados y verificados. Dicho seguimiento se realiza hasta que el plan de estudio deba presentarse nuevamente a renovar su acreditación (ANECA, 2016).
- ACREDITA: Programa destinado a realizar una valoración de los títulos oficiales con la finalidad de obtener la renovación de su acreditación inicial (ANECA, 2016).
- ACREDITA PLUS: Programa destinado a los títulos de Informática e Ingeniería, donde además de evaluarlos para renovar su acreditación puede otorgarles diferentes sellos de calidad. Se trata de un proceso voluntario para obtener los sellos EURO-INF y EUR-ACE® (ANECA, 2016).
- AUDIT: Este programa, de participación voluntaria, está destinado a orientar a las instituciones universitarias españolas para que establezcan sistemas internos que garanticen la calidad (ANECA, 2016).
- MENCIÓN: Programa destinado a valorar la calidad de los programas de doctorado. Se trata de un reconocimiento a la capacidad científica, técnica y de formación de los programas de doctorado (ANECA, 2016).

Estos procesos de evaluación además de ofrecer unas garantías esenciales a los estudiantes, son necesarios para equiparar los títulos ofertados por las

instituciones universitarias españolas con el resto de universidades dentro del EEES. Además, este hecho facilita la movilidad entre estudiantes y profesores.

Además de la ANECA, a nivel regional, existen agencias que también se encargan de comprobar la calidad de los títulos ofertados por las instituciones universitarias, del profesorado y de las propias universidades. Se trata de las Agencias de las Comunidades Autónomas, que están presentes en (ANECA, 2016):

- Andalucía: Agencia Andaluza del Conocimiento (AAC).
- Aragón: Agencia de Calidad y Prospectiva Universitaria de Aragón (ACPUA).
- Canarias: Agencia Canaria de Calidad Universitaria y Evaluación Educativa (ACCUEE).
- Castilla y León: Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León (ACSUCYL).
- Catalunya: Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU).
- Madrid: Sección de Evaluación, Certificación y Acreditación de la Calidad de la Enseñanza Superior de la Fundación para el Conocimiento madrimsd.
- Comunidad Valenciana: Agència Valenciana d'Avaluació y Prospectiva (AVAP).
- Galicia: Axencia para a Calidade do Sistema Universitario de Galicia (ACSUG).
- Islas Baleares: Agència de Qualitat Universitària de les Illes Balears (AQUIB).
- País Vasco: Agencia de Evaluación de la Calidad y Acreditación del Sistema Universitario Vasco (UNIBASQ).

Dichas agencias no utilizan, en ningún caso criterios más severos que los establecidos por la ANECA (ANECA, 2016).

3.3 LA REPUTACIÓN EN LA UNIVERSIDAD: GRUPOS DE INTERÉS Y RANKINGS UNIVERSITARIOS

Al igual que sucede con cualquier otro tipo de organización, la gestión de la reputación corporativa en las instituciones universitarias españolas es de vital importancia. Para Casado y Cuadrado (2014) la universidad debe asumir un nuevo rol estratégico dónde la reputación corporativa sea el principal eje en su comunicación y gestión.

Tal y como hemos visto en el epígrafe 3.1, la integración en el EEES así como el incremento de universidades y alumnos han favorecido la competitividad entre universidades, permitiendo a sus grupos de interés guiarse por la reputación de la universidad. Por lo tanto, las universidades compiten entre ellas por los alumnos, por los fondos de investigación y por captar el mejor personal docente e investigador.

Carrillo y Ruão (2005) afirman que tras la adaptación al EEES el futuro de las universidades está vinculado a la gestión de intangibles como la reputación. Como Nuñez y Rodríguez (2015) aseguran, los intangibles son determinantes en la gestión estratégica de las instituciones universitarias, pero estas no aprovechan todo su potencial.

Para Carrillo y Ruão (2005) las instituciones universitarias españolas deben plantear estrategias para su diferenciación a través de la gestión de la reputación corporativa. Sin embargo, las instituciones universitarias españolas parecen no haberse dado cuenta de la importancia de gestionar estratégicamente su reputación. Una encuesta realizada por Hernández y Zamora (2010), muestra que los directores de comunicación de las universidades tienen un escaso interés por conocer la percepción en los grupos de interés. Sin esta información, es muy difícil gestionar la reputación en una organización.

3.4.1 Stakeholders en la universidad

Como vimos en la definición de reputación, los grupos de interés son un elemento fundamental para poder gestionar la reputación corporativa en cualquier organización. Freeman (2004) considera que las organizaciones deben entender los comportamientos de sus grupos de interés.

Un estudio de Llinàs-Audet, Giroto y Solé (2011) demuestra que casi la totalidad de las instituciones universitarias se preocupa por realizar una planificación estratégica como herramienta de gestión, pero que cuentan con problemas para integrar a todos los *stakeholders*.

Como se indica en el epígrafe 2.1.1, para gestionar la reputación hay identificar y priorizar a los grupos de interés, ya sea por su impacto directo en la compañía o por verse afectados por la actividad de la misma. Además, una vez identificados, analizados y clasificados hay que determinar cuál es su relación actual, teniendo en cuenta los distintos puntos de contacto, para así establecer un trato consciente y coordinado con ellos. Como indican Reddiar et al. (2012), es imprescindible construir una relación de confianza con los grupos de interés para lograr una gestión eficaz de la reputación.

Por lo tanto, antes de gestionar la reputación hay que identificar a sus grupos de interés. Para Blanco (2014) los grupos de interés en las instituciones universitarias son los siguientes:

- Internos (pertenecientes a la organización):
 - Personal docente e investigador
 - Personal de administración y servicios
 - Alumnos: de Grado, Máster y Doctorado.
 - Estructura organizativa: Rectorado, decanato, etc.
- Externos (ajenos a la organización):
 - Alumni: Antiguos alumnos
 - Mundo empresarial: empresarios, colegios profesionales, pymes, etc.
 - Administración e instituciones: Órganos educativos, centros de investigación, etc.
 - Comunidad: Asociaciones, partidos políticos, ONG's, sindicatos, etc.
 - Medios de comunicación
 - Patrocinadores

A este listado que propone Blanco (2014) falta añadir lo que Losada (2002) llama entorno sociocultural y que hace referencia a los familiares de los alumnos.

Además, Losada (2002) también considera como grupo de interés a cualquier organización vinculada con la universidad y a los futuros alumnos.

Además, faltaría por añadir uno de los públicos más relevantes para la organización, la ANECA, ya que sin ellos no se podría, entre otras cosas, impartir títulos oficiales. Tal y como hemos visto en el epígrafe 3.2.

Otro de los públicos relevantes para las instituciones universitarias españolas son los rankings universitarios, ya que afectan directamente en la configuración de su reputación como veremos en el siguiente epígrafe.

A partir de las aportaciones de Blanco (2014) y Losada (2002) y a las consideraciones reflejadas sobre la ANECA y los rankings de universidades, consideramos como grupos de interés de las instituciones universitarias españolas a los mostrados en la tabla 3.4.

Tabla 3.4: Grupos de interés en las universidades.

Grupos de interés internos	Grupos de interés externos
Personal docente e investigador	Familiares de los alumnos
	Rankings de universidades
Personal de administración y servicios	Alumnos: futuros y antiguos
	Mundo empresarial: empleadores, colegios profesionales y cualquier organización vinculada con la universidad.
Alumnos: de Grado, Máster y Doctorado.	Administración e instituciones: Órganos educativos, centros de investigación, fundaciones, la ANECA y otras agencias de calidad
	Comunidad: Asociaciones, partidos políticos, ONG's, sindicatos y sociedad en general.
Estructura organizativa: Rectorado, decanato, etc.	Medios de comunicación
	Patrocinadores

Fuente: Elaboración propia a partir de las aportaciones de Blanco (2014) y Losada (2002).

Dicha clasificación está estructurada a nivel general por lo tanto, cada universidad deberá de adaptarla de acuerdo a su realidad identificando concretamente a cada uno de sus grupos de interés. Una vez identificados, y como vimos en el epígrafe 2.1.1, deberá priorizarlos en función de su relación actual.

3.4.2 Los rankings universitarios

Establecer las variables es otra de las tareas prioritarias para poder medir y gestionar la reputación en una organización. Como vimos en la definición del concepto de reputación, epígrafe 1.3, las organizaciones disponen de múltiples reputaciones dependiendo de quién realiza la evaluación (grupos de interés) y de qué se evalúa (atributos de la organización). Por lo tanto, conocer que atributos o variables son las que los grupos de interés valoran es esencial para realizar una gestión eficaz de la reputación corporativa.

Esta labor debe realizarse en cada una de las instituciones universitarias españolas, para detectar sobre que variables los evalúan sus grupos de interés. A pesar de ello, existen organismos que evalúan a las instituciones universitarias y pueden orientarnos, a nivel general, sobre las variables de reputación en estas organizaciones.

Entre estos organismos encontramos a la ANECA, que evalúa la calidad de las instituciones, los títulos y el profesorado universitario, y a los rankings de universidades, que establecen diferentes clasificaciones en función de elementos como la reputación. Es a partir de los rankings de universidades dónde se pueden observar las principales variables para configurar la reputación.

Hernández (2015) nos advierte que no debe confundirse la finalidad de los rankings universitarios con la finalidad de las agencias de la calidad como ANECA. Para el autor, los primeros están destinados a incrementar la visibilidad de las instituciones universitarias en la sociedad en general, y los segundos, tratan de realizar una evaluación exhaustiva de la calidad para la gestión interna de las universidades.

Actualmente una de las principales preocupaciones de las instituciones universitarias españolas es su posicionamiento en los rankings universitarios (García, 2015). Esta preocupación es tenida en cuenta por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD, 2015), por la que ha elaborado una serie de

recomendaciones a tener en cuenta para la presencia de las universidades españolas en los rankings universitarios. Dichas recomendaciones tienen el objetivo de mejorar las posiciones en los rankings de las instituciones universitarias españolas. Como indican García (2015) y Hernández (2015), ese objetivo corre el peligro de dotar de más valor a la actividad investigadora que a la actividad docente, ya que la primera tiene mayores efectos en el posicionamiento de las universidades.

Para Hernández (2015) en un mercado tan competitivo los rankings universitarios posibilitan aumentar el nivel de notoriedad de las instituciones universitarias. Pero hay que tener en cuenta que dichos rankings tienen limitaciones metodológicas.

Existen numerosos rankings de universidades. Rauhvargers (2011; 2013) realiza un informe recogiendo los más importantes. En él se describen los principales elementos que los diferencian como su naturaleza o su aplicación geográfica.

En cuanto a la naturaleza del ranking, hace referencia a la finalidad de los mismos. Ya que pueden estar destinados a clasificar universidades en función de elementos como su calidad, su reputación, el número de publicaciones, la productividad o la visibilidad, entre otros. En cuanto a sus características de aplicación geográfica, hace referencia a si se trata de rankings globales o de territorios específicos como continentes o países.

Entre los rankings más importantes por su relevancia internacional (Rauhvargers 2011; 2013; García, 2015; Hernández, 2015) destacan los siguientes (ver tabla 3.5):

Tabla 3.5: Principales rankings universitarios.

Rankings universitarios	características
Times Higher Education World University Ranking (THE).	Clasificación mundial de universidades que mide el rendimiento en todas las áreas centrales de la actividad universitaria como la enseñanza, la investigación, las citas, el panorama internacional y los ingresos por transferencia de conocimientos.

QS World University Ranking.	Clasificación mundial de universidades a partir de las variables de reputación académica, reputación del empleador, número de personal académico en relación con el número de alumnos matriculados por Facultad, número de citas por Facultad, relación de profesores internacionales y relación de estudiantes internacionales.
Academic Ranking of World Universities (ARWU)	Clasificación mundial de universidades a partir de las variables de calidad de la docencia, calidad del profesorado, producción investigadora, artículos publicados en Science o Nature y artículos indexados en Science Citation Index – Expanded y Social Science Citation Index y rendimiento per cápita.
Center for World University Ranking (CWUR)	Clasificación mundial de universidades a partir de las variables de calidad de la educación, alumni empleo, calidad de la Facultad, publicaciones, influencia de las publicaciones, citas y patentes.
El Ranking Web de Universidades (Webometrics)	Clasificación mundial que mide la actividad científica en la web.
U-Maltirank.	Clasificación mundial de universidades a partir de las variables de general, docencia, investigación, orientación internacional, compromiso regional y transferencia de conocimiento.
U-Ranking	Clasificación de universidades españolas a partir de las variables de docencia, investigación e ovación y desarrollo tecnológico.
Ranking CYD	Clasificación de universidades españolas a partir de las variables de docencia, investigación, transferencia de conocimiento, orientación internacional, contribución al desarrollo regional y satisfacción de los estudiantes.

Fuente: Elaboración propia a partir de las metodologías de los rankings publicadas en Times Higher Education World University Ranking (2016), QS World University Ranking (2016), Academic Ranking of World Universities (ARWU) (2015), Mahassen (2017), U-Multirank (2017), Pérez y Aldá (2016) y Ranking CYD (2016).

Tras describir las características de los rankings universitarios observamos que no existe un consenso en las variables que utilizan para clasificar a las universidades. Como afirman Hernández (2015) y García (2015), los rankings, en general, otorgan una mayor importancia a las variables de investigación y calidad.

Además, Hernández (2015) añade que presentan múltiples deficiencias metodológicas lo que implica que sus resultados no sean confiables, pudiendo inducir al error tanto a las instituciones universitarias como a los alumnos que los toman como referencia para tomar decisiones.

Otro de los elementos a tener en cuenta en las variables utilizadas por los rankings de universidades es la responsabilidad social corporativa, ya que en ninguno de los casos ha sido considerada. Este hecho es sorprendente teniendo en cuenta, como se menciona en el epígrafe 1.4.3, que la RSC es un elemento fundamental para la construcción de la reputación en una organización, ya que hay marcadas semejanzas en la medición de ambos conceptos (Nicolás y Sánchez, 2014).

Pero que la RSC no sea considerada por los rankings universitarios no significa que las instituciones universitarias no la tengan en cuenta. Más bien es lo contrario, ya que poseen un considerable interés por la RSC por la naturaleza social de las universidades. Tanto es así, que los autores que investigan sobre la RSC en el ámbito universitario la denominan, responsabilidad social universitaria (RSU) (Valarezo, Cesibel y Elizalde, 2010; Ruíz y Soria, 2009; Gaete, 2011; 2012).

Como indican Ruíz y Soria (2009), al término de RSU aún le falta un proceso de maduración e integración por parte de las instituciones universitarias españolas. Ya que como menciona Gaete (2011), todavía hacen falta unos planteamientos teóricos que mejoren la comprensión del concepto en el ámbito universitario y que faciliten su aplicación a la gestión universitaria.

Lo que sí es ya una realidad es que la responsabilidad y el desarrollo sostenible está presente en los objetivos e identidad de las instituciones universitarias españolas (Ruíz y Soria, 2009; Gaete, 2011). Para Valarezo, Cesibel y Elizalde (2010), la RSU permite a las instituciones universitarias integrarse con mayor facilidad en la sociedad.

La responsabilidad social es un instrumento esencial para la transparencia, la rendición de cuentas y el desarrollo sostenible de las instituciones universitarias

españolas (Valarezo, Cesibel y Elizalde, 2010). Para ello, se debe tener en cuenta la naturaleza social y de generación de conocimiento, a través de la docencia y la investigación, que tiene la universidad (Ruíz y Soria, 2009, Gaete, 2011).

A través de la RSU las instituciones universitarias españolas adquieren un modelo de gestión enfocado a la sociedad y al desarrollo sostenible (Ruíz y Soria, 2009, Gaete 2011). Esa gestión socialmente responsable no solo es un desafío para las instituciones universitarias españolas, sino que es una exigencia que el Espacio Europeo de Educación Superior les plantea (Gaete, 2011).

Gaete (2011, p.133) afirma que el fin último de la RSU para las instituciones universitarias españolas es “de rendir cuentas a la sociedad de sus actividades de docencia, investigación y gestión universitaria”.

3.4 LA COMUNICACIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA EN LA UNIVERSIDAD

Como vimos en el epígrafe 2.1.4, la comunicación es esencial para la gestión de la comunicación ya que juega un papel vital en la conceptualización, transmisión e interpretación de la reputación. Además, es capaz de generar entornos y oportunidades para conocer cómo afecta el comportamiento y las políticas de la organización en los grupos de interés (Carroll, 2013).

Por lo tanto, la gestión de la reputación debe estar reforzada con el plan de comunicación con el objetivo de trasladar a cada grupo de interés la información precisa para mejorar su reputación (Petrokaite y Stravinskiene, 2013; Baldarelli y Gigli, 2014). Como afirma Villafañe, (2004, p. 151) “la reputación que no se comunica no genera valor para la empresa”.

En las instituciones universitarias españolas sucede lo mismo, la comunicación debe ser un proceso estratégico para mejorar la reputación en cada uno de los stakeholders (Valarezo, Cesibel y Elizalde, 2010). Como indica De Aguilera, Farias y Baraybar (2010), la universidad también ha sabido adaptarse a las nuevas prácticas de comunicación, pasando de los iniciales gabinetes de prensa hasta la incorporación del marketing, la publicidad, la comunicación interna y la responsabilidad social de manera estratégica.

La comunicación en las instituciones universitarias españolas debe propiciar una mejor relación con los grupos de interés. Dicha relación debe ser gestionada estratégicamente para comunicar sobre elementos de interés público y sobre las

acciones de responsabilidad social (Aguilera, Farias y Baraybar, 2010). Una de las principales herramientas que poseen las instituciones universitarias españolas para comunicarse con sus grupos de interés son los sitios webs.

3.4.1 La web en la universidad

Como vimos en el epígrafe 2.3.1, la web corporativa es una de las herramientas más utilizadas por las organizaciones para comunicarse con sus stakeholders (Moreno y Capriotti, 2006). Se trata de un canal de comunicación dónde la organización puede interactuar con sus grupos de interés con una inmediatez total (Peñalva, 2004), ya que como afirman Casalo, Flavián y Guinalío (2007) interactuar con el usuario es imprescindible para identificar sus necesidades, y ofrecerle así, un trato eficiente y personal.

Grunig (2011) afirma que los medios de comunicación digitales facilitan la gestión estratégica de la comunicación. Para ello, hay que tener en cuenta que se trata de un espacio singular, que se rige por sus propias normas. Por lo tanto, es necesario adaptar la comunicación a este nuevo escenario para gestionar la reputación online de la organización (Luengo 2015; Fajuela y Roca, 2001; Jones et al., 2009).

Es importante observar cómo se comporta una organización en la web ante sus grupos de interés, así como ver la percepción de cada uno de ellos hacia la misma (Jones et al., 2009), ya que de ello depende la reputación (Pérez, Gómez-Zorrilla y Marco, 2015; Jones, Temperly y Lima, 2009).

Una buena gestión de la comunicación online ayuda a la organización a construir y mantener la reputación (Jones et al., 2009). La reputación online se basa en la experiencia del usuario en la organización, así como con el diálogo generado (Luengo, 2015). Para realizar una gestión eficaz de la reputación, en el ámbito online, hay que fomentar la comunicación, la participación y la colaboración. Si no, no tiene sentido estar presente en este entorno (Jones et al., 2009).

En el ámbito universitario, el EEES está incentivando que la web sea el eje principal en la comunicación de las instituciones universitarias españolas (De Aguilera, Farias y Baraybar, 2010; De Pablos, 2007). Entre las estrategias que se están desarrollando destaca el querer aumentar la visibilidad de sitios webs de las instituciones universitarias españolas en los motores de búsqueda (De Aguilera,

Farias y Baraybar, 2010).

Además, los sitios webs de las instituciones universitarias están obligados a publicar información sobre la calidad de sus títulos por exigencia de la ANECA (2016) y a informar de forma voluntaria sobre su actividad de forma transparente (Martín y Barrio, 2016). Martín y Barrio (2016, p.11) entienden por comunicar de forma transparente en la web por “el esfuerzo por difundir y publicar la información relevante de la organización, haciéndola visible y accesible y a todos los grupos de interés de manera íntegra y actualizada”.

Para Blanco (2015) la web es para las universidades el principal punto de contacto con sus grupos de interés, es un espacio destinado a informar e interactuar sobre la actividad universitaria, es por ello que todas las universidades disponen de sitio web para comunicar y captar la atención de los públicos actuales y potenciales.

Pero como indican Tapia y Gómez (2011), la gestión que realizan las instituciones universitarias de sus sitios webs no es adecuada, ya que omiten contenidos que pueden beneficiar a su imagen y reputación. Dichas webs tienen un amplio margen de mejora en cuanto a la gestión estratégica de sus contenidos.

**PARTE II: Diseño de
investigación de la Tesis
doctoral**

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Tras crear el marco teórico, donde se define el concepto de reputación corporativa, determinando su gestión, medición y posterior comunicación y donde se realiza una descripción de la realidad de las instituciones universitarias españolas, nos disponemos a analizar la realidad comunicada de las universidades españolas. Es por ello que, a través de esta investigación, se pretende detectar sobre qué variables se conforma la reputación corporativa de las instituciones universitarias españolas.

Una vez identificadas dichas variables, se propondrá un modelo que permita examinar la reputación corporativa, de las instituciones universitarias españolas, a través de un análisis de contenido de la realidad comunicada en los sitios webs de estas organizaciones. Para ello, en este capítulo se desarrolla y determina el enfoque metodológico, el diseño de la investigación y las técnicas de investigación a emplear para la consecución de los objetivos y contraste de las hipótesis planteadas.

4.1 OBJETIVOS

En este epígrafe se determinan los objetivos de la investigación, que están estructurados en objetivos generales y específicos.

4.1.1 Objetivo principal

El objetivo general de la investigación consiste en analizar los contenidos de comunicación expuestos y estructurados en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas con el fin de contribuir a gestionar la reputación corporativa de dichas organizaciones.

La presente investigación se ha centrado en los sitios web para analizar la realidad comunicada, de las instituciones universitarias españolas, ya que se consideran el principal canal de comunicación de estas organizaciones con sus grupos de interés. Tal y como se refleja en el epígrafe 3.5.1.

4.1.2 Objetivos específicos

Como complemento al objetivo general, de la presente investigación, se articulan los siguientes objetivos específicos:

1. Crear un modelo, a partir de las variables de reputación corporativa, para analizar la realidad comunicada, en los sitios webs, de las instituciones universitarias españolas.
 - a. Identificar las variables de comunicación de la reputación corporativa de las instituciones universitarias españolas.
 - i. Identificar las variables de medición que utilizan los rankings de reputación.
 - ii. Identificar las variables de medición que utilizan los rankings de universidades.
2. Comprobar si las instituciones universitarias españolas utilizan el sitio web como una herramienta para mejorar su reputación.
3. Identificar los indicadores y atributos que utilizan las instituciones universitarias españolas para comunicar su reputación en sus sitios webs.
4. Comprobar el grado de influencia de los rankings universitarios en la configuración de los sitios webs de las instituciones universitarias españolas.
5. Detectar la existencia, o no, de una homogeneización en la comunicación de la reputación, en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas, en el escenario del EEES.
6. Comprobar las diferencias existentes, en la comunicación de la reputación corporativa, entre las instituciones universitarias de titularidad pública, privada y las de enseñanza no presencial.

4.2 HIPÓTESIS

En el presente epígrafe se exponen las hipótesis a contrastar en la investigación. Dichas hipótesis, están relacionadas con la realidad comunicada de las instituciones universitarias españolas. Para la formulación de las mismas,

tenemos en cuenta las consideraciones de Del Río y Velázquez (2005, p. 59), que afirman que para una correcta enunciación, la hipótesis debe tener “una respuesta probable, claridad conceptual, operacional, generalidad y especificidad y, por último, referencia empírica, comprobable y refutable”. En base a lo expuesto anteriormente consideramos las siguientes hipótesis:

- H1: Las instituciones universitarias españolas presentan un planteamiento homogéneo en la comunicación de su reputación a través de sus sitios webs.
- H2: La comunicación de la reputación corporativa de las instituciones universitarias españolas, a través de sus sitios webs, no difiere entre las de titularidad pública o privada.
- H3: Las instituciones universitarias españolas se apoyan más en la calidad de la docencia y de la investigación, que entre otras variables, para comunicar la reputación en sus sitios webs.
- H4: Los rankings universitarios condicionan los contenidos de la realidad comunicada en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas.

Una vez establecidas las hipótesis de la investigación, procedemos a su refutación a través de la realización de un diseño metodológico basado en la triangulación metodológica (García y Berganza, 2005).

4.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio de la reputación en la realidad comunicada de las instituciones universitarias españolas requiere un análisis exhaustivo de la herramienta de comunicación más visible de estas organizaciones: sus sitios webs. A partir de este análisis, se pretende detectar las variables que conforman la reputación corporativa en las instituciones universitarias españolas.

Para dar respuesta a los objetivos e hipótesis planteados, se desarrollará un modelo que permita examinar la reputación corporativa de las instituciones universitarias españolas, a partir de un análisis de contenido de la realidad comunicada en los sitios webs de estas organizaciones. Para ello, se ha desarrollado una investigación deductiva en dos fases.

La primera fase es cuantitativa, analítica y descriptiva, y a través del análisis de los rankings de reputación, se identifican las principales variables que configuran la reputación corporativa, aplicados tradicionalmente al ámbito empresarial no universitario. Es por ello, por lo que también se realiza un análisis de los rankings de universidades, para identificarlas variables específicas de la configuración de la reputación en las instituciones universitarias.

En la segunda fase se realiza una investigación en dos etapas a través de un análisis de contenido de los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. La primera etapa es descriptiva y transversal, con un enfoque eminentemente cuantitativo, y se realiza un análisis de contenido para identificar las variables de reputación comunicadas en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. La segunda etapa es cualitativa, y a través del análisis de contenido se realiza una valoración de los contenidos relacionados con la reputación en la arquitectura de las webs analizadas. Esta segunda etapa es un sistema de garantía para detectar otras opciones en la comunicación de la reputación corporativa de difícil medición.

La técnica cuantitativa nos va a permitir “obtener y medir datos sobre la realidad social” (García y Berganza, 2005, p.30), en nuestro caso sobre la realidad comunicada por las instituciones universitarias españolas. En cuanto a la técnica cualitativa, nos permite obtener una información “más rica y profunda” (García y Berganza, 2005, p.31) de la realidad comunicada por las universidades, ya que nos ayuda a interpretar realidades concretas.

Para García y Berganza (2005), la aplicación y combinación de ambas técnicas, cuantitativa y cualitativa, en una investigación es denominada triangulación metodológica. La utilización de esta estrategia incrementa la validez de los resultados obtenidos (García y Berganza, 2005). En nuestro caso, la fase cuantitativa de análisis de contenido se ve complementada con una etapa final cualitativa para tener en cuenta diferentes aspectos de la reputación en la realidad comunicada de las instituciones universitarias. Con ello, no solo se busca comprobar sobre qué variables de reputación se comunica, sino detectar otros elementos para la construcción de la reputación así como la estructura de los mismos.

4.3.1 Fase 1: Variables que configuran la reputación corporativa

En esta fase, se realiza un análisis de las variables utilizadas para la configuración de la reputación en los rankings de reputación y en los rankings universitarios. En un primer lugar se analizan los rankings de reputación. Para ello, se han tomado las siguientes consideraciones.

4.3.1.1 Análisis rankings de reputación

Antes de realizar el análisis, determinamos la población y la muestra. Como indican Wimmer y Dominick (1996, p.67) la población hace referencia al “conjunto total de los componentes del grupo o clase” y la muestra a “un subgrupo de la población” (Del Río y Velázquez, 2005). Pero para realizar el análisis, de las variables para medir la reputación corporativa, partimos de una población indeterminada, ya que no se ha encontrado estudios o informes que recojan la totalidad de los rankings o estudios existentes.

Como se menciona en el epígrafe 2.2.1, actualmente existen un gran número de rankings sobre reputación. Fombrum (2007) identifica 183 rankings en 38 países de todo el mundo. Pero tras este estudio, realizado en el año 2007, no se ha encontrado ninguno más actual que refleje la totalidad de los rankings.

Es por ello, que para el análisis se realizará un muestreo no probabilístico. Según González (1997, p.101), en este tipo de muestreo, “el investigador elige los casos que pueden aportar una información más rica”. Además, este tipo de muestra es apropiada para “recopilar datos exploratorios para preparar cuestionarios u otros elementos de medición” (Wimmer y Dominick, 1996, p. 68). En nuestro caso, se trata de recopilar variables para completar el modelo destinado a detectar la reputación corporativa en el contenido de los sitios webs universitarios.

Dentro de los tipos de muestreo no probabilístico, se va a optar por un muestreo intencional (González, 1997) o de conveniencia (Wimmer y Dominick, 1996). Para González (1997, p.114), el muestro no probabilístico intencional adquiere su potencia en “seleccionar casos ricos en información para estudiarlos en profundidad” (1997, p.114). En este tipo de muestreo, la fiabilidad y validez de los resultados vienen avalados por la selección intencionada de la muestra (González, 1997).

Por lo tanto, para la selección de los mismos tendremos en cuenta dos cuestiones. Una de ellas es seleccionar los rankings más citados en la literatura, y la otra, es que los rankings sean accesibles para obtener la información necesaria. Para ello, se tomará como muestra aquellos que cuenten con un sitio web dónde tengan publicada la metodología para la elaboración del ranking.

A partir de estas consideraciones se han seleccionado los siguientes Rankings de reputación:

- El *World's Most Admired Companies*.
- El *Global RepTrak Pulse*.
- El Merco.
- El propuesto por Carrió (2013).

Tras el análisis de las variables de reputación, realizado en el epígrafe 2.2.1, se opta por la propuesta realizada por Merco, ya que es la más completa y recoge las variables del resto de rankings y de la propuesta de Carrió (2013).

En la selección de las variables para la conformación de la reputación solo se han tenido en cuenta los atributos económicos y sociales, y no así los de personalidad corporativa y emocionales que propone Carrió (2013) o que se reflejan en el ranking *RepTrak Pulse*. Esto se debe a que estos últimos se obtienen de la valoración de los grupos de interés. Y en nuestro caso, no se va a realizar un análisis de la realidad percibida y valorada por los *stakeholders*, sino un análisis de la realidad comunicada.

Merco utiliza seis variables para medir la reputación corporativa de una organización. Como se refleja en el epígrafe 2.2.1, cada una de esas variables se divide en diferentes parámetros que a su vez contienen una serie de ítem concretos para su medición. A continuación, mostramos de forma detallada las variables seleccionadas, y desglosadas por parámetros e ítem, para la configuración de la reputación:

1. Resultados económicos y financieros
 - a. Beneficio: Información relativa al patrimonio, las ventas, el valor de la acción y el valor total en Bolsa.
 - b. Rentabilidad: Información relativa a las ventas, los recursos propios y la rentabilidad por dividendos.

- c. Otros ingresos: Información sobre ingresos relativos a subvenciones del gobierno, premios o incentivos.
2. Calidad de la oferta comercial
- a. Valores del producto/servicio: Información relativa a la cuota de mercado, informaciones que refuercen el conocimiento de los productos o servicios, las certificaciones de calidad, los premios y reconocimientos de calidad y reconocimientos y valoraciones de entidades independientes de la calidad del producto y servicio.
 - b. Valores de la marca y clientes: Información que puedan orientar sobre el valor de marca de la compañía. Premios de marca y puesto en monitores de marca. Número de clientes e inversión en acciones de comunicación.
 - c. Servicio y atención al cliente: Información relativa a la satisfacción de clientes y usuarios y a la calidad de la atención al cliente. Informaciones o estadísticas sobre el nivel de satisfacción y/o fidelización de los clientes. Reclamaciones y resoluciones de incidencias, existencia de un defensor del cliente, Junta de Arbitraje u otros procedimientos.
 - d. Responsabilidad sobre los productos de la empresa: Información sobre la salud, la seguridad, el etiquetado y la comunicación de los productos, así como las certificaciones de calidad en la protección de datos y seguridad de sistemas de información.
3. Talento
- a. Gestión de personas: Información sobre calidad laboral, como las horas y la inversión en formación, empleados con discapacidad o flexibilidad laboral. Información sobre el número de empleados, el porcentaje de empleados fijos, los tipos de contratos y otras acciones destacables en el plano del empleo.
 - b. Clima sociolaboral: Información relativa a los valores éticos y profesionales de la empresa, el desarrollo profesional, la promoción interna, la conciliación y satisfacción de empleados.

- c. Reconocimientos en el ámbito laboral: Información sobre la presencia en monitores o rankings en el ámbito laboral, así como los reconocimientos o menciones.
4. Ética y responsabilidad corporativa
- a. Comportamiento corporativo ético: Información sobre los códigos éticos asumidos, organismos de autorregulación y sobre el Consejo de Administración.
 - b. Compromiso con la comunidad: Información sobre la contribución positiva a la comunidad local. Inversión y actividades realizadas en materia de patrocinio no comercial o de mecenazgo, en acciones sociales y ONG y finalmente información sobre actividades de voluntariado.
 - c. Responsabilidad social y medioambiental: Información sobre premios y reconocimientos en índices de sostenibilidad y Monitores. Certificaciones o normas de RSC y de calidad medioambiental. Información sobre políticas activas de preservación del medio ambiente y de responsabilidad social. Así como, método y aplicación de la memoria de RSC y estándares de verificación de la misma.
 - d. Proveedores: Información relativa al número de proveedores, porcentaje de los proveedores locales, plazo medio de pago e índice de satisfacción. Políticas de compra, criterios de responsabilidad o sostenibilidad para contratar proveedores y auditorías realizadas a los mismos en materia de derechos humanos.
5. Dimensión internacional de la empresa
- a. Expansión internacional: Se especifica el número de países con presencia institucional estable (propia o a través de participación).
 - b. Evolución de la presencia internacional institucional: Información sobre el número de empleados fuera de España, el nivel de ventas, el porcentaje de aportaciones de otros países al resultado global y el número de clientes.

6. Innovación

- a. Inversiones en I+D: Información sobre resultados de inversión directa y de inversión en centros de investigación y universidades.
- b. Nuevos productos y servicios: Información sobre nuevos productos y servicios y número de patentes registradas.

Merco (2016), en su metodología, otorga diferente valor a cada una de las variables que configuran la reputación corporativa. Cada variable tiene un valor diferente dependiendo del grupo de interés que valore la reputación de una organización. Ante esta falta de concreción, para nuestra investigación tomaremos de inicio a cada una de las variables con el mismo valor para la configuración de la reputación corporativa.

Una vez definidas las variables que configuran la reputación corporativa pasamos a analizar las variables utilizadas por los rankings de universidades. Como se menciona en el epígrafe 3.3.1, hay numerosos rankings globales y nacionales pero no se ha encontrado ningún estudio o informe que los cuantifique o clasifique en su totalidad. Es por ello, que para la realización de este análisis se han tomado las siguientes consideraciones.

4.3.1.2 Análisis rankings de universidades

Para realizar el análisis, de las variables utilizadas por los rankings universitarios, partimos de una población indeterminada, ya que no se ha encontrado ningún estudio o informe que recoja la totalidad de los rankings existentes. Por el contrario, sí existen informes que recogen los rankings universitarios más importantes, como los que realiza Rauhvargers (2011; 2013)

Es por ello que, para el análisis, se realizará un muestreo no probabilístico, con la finalidad de recopilar variables de reputación para completar el modelo destinado a detectar la reputación corporativa en el contenido de los sitios webs universitarios.

Dentro de los tipos de muestreo no probabilístico, se va a optar por un muestreo estratégico e intencional o de conveniencia. El muestreo no probabilístico estratégico nos permite realizar una selección en función de unos criterios específicos (Wimmer y Dominick, 1996). En este caso concreto, para la selección de los rankings universitarios, se van a tener en cuenta dos criterios. Uno tiene que ver

con la naturaleza del ranking y otro con sus características de aplicación geográfica. En cuanto a la naturaleza del ranking, solo se tendrán en cuenta aquellos cuya finalidad es clasificar a las universidades en función de su reputación o calidad. Obviando así, los rankings destinados a medir áreas concretas, como la productividad o la visibilidad. Como por ejemplo, el Ranking Web de Universidades (Webometrics), ya que se centra en aspectos como el tamaño o la visibilidad.

En cuanto a sus características de aplicación geográfica, únicamente se van a seleccionar los rankings globales, los europeos y los españoles. Obviando así, los rankings destinados a territorios específicos de América del Norte y del Sur, de Asia, de Oceanía y de África.

A partir de esta elección estratégica, realizaremos una selección de la muestra intencional (González, 1997) o de conveniencia (Wimmer y Dominick, 1996). Con lo que para la selección de los mismos, además de su naturaleza y de su aplicación geográfica, tendremos en cuenta su accesibilidad para obtener la información necesaria. Para ello, se tomará como muestra aquellos que cuenten con un sitio web dónde tengan publicada la metodología para la elaboración del ranking.

A partir de estas consideraciones se han seleccionado los siguientes rankings universitarios:

- Rankings Globales
 - *Times Higher Education World University Ranking*
 - *QS World University Ranking*.
 - *Shanghai Jiao Tong University Ranking* denominado ARWU (*Academic Ranking of World Universities*)
 - *Center for World University Ranking (CWUR)*
- Rankings Europeos
 - *U-Multirank*.
- Rankings Españoles
 - *Ranking CYD*
 - *U-Ranking*

Una vez seleccionados los rankings, analizamos las variables que utilizan para la clasificación de las instituciones universitarias españolas.

- *Times HigherEducationWorldUniversity Ranking.*

Este ranking cuenta con cinco variables, pero otorga un valor diferente a cada una de ellas. A continuación, realizamos una descripción de dichas variables publicadas en *Times HigherEducationWorldUniversity Ranking* (2016):

1. Enseñanza (variable con un valor del 30% sobre el total): Con datos sobre el entorno de aprendizaje, como la encuesta de reputación (no accesible), el ratio entre personal y estudiantes, ratio entre alumnos de doctorado y resto de alumnos, ratio entre alumnos de doctorado y personal académico, así como los ingresos institucionales.
2. Investigación (variable con un valor del 30% sobre el total): Con datos sobre la productividad y los ingresos de investigación.
3. Citas (variable con un valor del 30% sobre el total): Datos sobre el número de citas de sus investigaciones para valorar la influencia de la investigación.
4. Perspectiva internacional (variable con un valor del 7.5% sobre el total): Con datos sobre el ratio entre alumnos y alumnos internacionales, ratio entre el personal y el personal internacional, así como las colaboraciones internacionales.
5. Ingresos por transferencia de conocimientos (variable con un valor del 2.5% sobre el total).

- *QS WorldUniversity Ranking.*

Este ranking cuenta con seis variables, pero otorga un valor diferente a cada una de ellas. A continuación, realizamos una descripción de dichas variables publicadas en *QS WorldUniversity Ranking* (2016):

1. Reputación académica (variable con un valor del 40% sobre el total): Obtiene los datos de una encuesta (no publicada) realizada a los académicos, para que identifiquen las instituciones universitarias que mejor trabajan en su campo de especialización.
2. Reputación del empleador (variable con un valor del 10% sobre el total): Obtiene los datos de una encuesta (no publicada) realizada a los empresarios, para que identifiquen a las universidades con mejores graduados.

3. Número de personal académico en relación con el número de alumnos matriculados por Facultad (variable con un valor del 20% sobre el total).
4. Número de citas por Facultad (variable con un valor del 20% sobre el total).
5. Relación de profesores internacionales (variable con un valor del 5% sobre el total).
6. Relación de estudiantes internacionales (variable con un valor del 5% sobre el total).

- *Academic Ranking of World Universities (ARWU).*

Este ranking cuenta con cuatro variables, pero otorga un valor diferente a cada una de ellas. A continuación, realizamos una descripción de dichas variables publicadas en *Academic Ranking of World Universities (ARWU) (2015)*:

1. Calidad de la Docencia (variable con un valor del 10% sobre el total): Antiguos alumnos con premios Nobel o medallas *Fields*.
2. Calidad del Profesorado (variable con un valor del 40% sobre el total): Profesores con premios Nobel o medallas *Fields* e investigadores con alto índice de citación.
3. Producción investigadora (variable con un valor del 40% sobre el total): Artículos publicados en *Science o Nature* y artículos indexados en *ScienceCitationIndex – Expandend y Social ScienceCitationIndex*.
4. Rendimiento per cápita (variable con un valor del 10% sobre el total): Rendimiento académico per cápita de una institución.

- *Center for World University Ranking (CWUR)*

Este ranking cuenta con ocho variables, pero otorga un valor diferente a cada una de ellas. A continuación, realizamos una descripción de dichas variables publicadas por Mahassen (2017):

1. Calidad de la Educación (variable con un valor del 25% sobre el total): Número de alumnos que han ganado importantes premios internacionales, premios y medallas en relación al tamaño de la universidad.

2. Alumni empleo (variable con un valor del 25% sobre el total): Número de alumnos que ostentan posiciones de CEO de las principales compañías del mundo en relación al tamaño de la universidad.
3. Calidad de la Facultad (variable con un valor del 25% sobre el total): Número de académicos que han ganado importantes premios internacionales y medallas.
4. Publicaciones (variable con un valor del 5% sobre el total): Número de trabajos de investigación que aparecen en las revistas de prestigio.
5. Influencia (variable con un valor del 5% sobre el total): Número de trabajos de investigación que aparece en revistas altamente influyentes.
6. Citas (variable con un valor del 5% sobre el total): Número de trabajos de investigación altamente citados.
7. Amplio impacto (variable con un valor del 5% sobre el total): medido por el índice-h de la universidad.
8. Patentes (variable con un valor del 5% sobre el total): Número de solicitudes de patentes internacionales.

- *U-Multirank*

Este ranking cuenta con seis variables, otorgando el mismo valor a cada una de ellas. A continuación, realizamos una descripción de dichas variables publicadas en *U-Multirank* (2017):

1. General: Tamaño de la institución. Número de programas activados. Número de estudiantes de grado, de primer año, internacionales, número de estudiantes en el departamento, porcentaje de mujeres estudiantes. Personal académico a tiempo completo. Periodo normativo de estudio en grado (años). Tasas de matrícula a alumnos nacionales e internacionales.
2. Enseñando, aprendiendo: Gasto en enseñanza. Número de campus. Número de estudiantes por personal docente. Tasa de graduación y porcentaje de alumnos que se graduó en el tiempo esperado en grado y máster. Personal docente con doctorado. La realización de prácticas, proyectos externos en el plan de estudios, docencia de profesionales y el porcentaje de trabajos final de grado o máster realizados en

cooperación con organizaciones externas. Porcentaje de alumnos de grado y máster en desempleo después de 18 meses desde la graduación. Indicadores específicos del grado en medicina (nº de camas y formas innovadoras de enseñanza y evaluación). Porcentaje de créditos de servicio a la comunidad. Encuesta de satisfacción de alumnos sobre la docencia, el plan de estudios, los servicios y la infraestructura.

3. Investigación: Gasto en investigación. Ingresos de investigación externa. Productividad del doctorado (nº de doctorados entre personal docente). Número de publicaciones indexadas y publicaciones totales. Tasa de citas y publicaciones más citadas. Número de publicaciones interdisciplinarias. Orientación de la investigación a la enseñanza.
4. Orientación internacional: orientación internacional de grados y máster (doble titulación en extranjero, periodos de estudio en el extranjero, porcentaje de estudiantes y personal académico internacional). Oportunidades para estudiar en el extranjero. Doctorados internacionales. Publicaciones conjuntas internacionales. Becas de investigación internacionales. Programas de lenguas extranjeras. Movilidad de los estudiantes. Personal académico internacional. Programas de orientación internacional.
5. Compromiso regional: Prácticas de estudiantes realizadas en la región. Trabajos finales de grado y máster realizados en cooperación con una organización ubicada en la región. Publicaciones conjuntas regionales (al menos un autor es de la región). Ingresos por investigación recibidos de organizaciones regionales. Graduados trabajando en la región.
6. Transferencia de conocimiento: Ingresos de investigación y de transferencia de conocimiento procedentes de fuentes privadas. Publicaciones conjuntas con otras organizaciones. Número de patentes. Número de *spin-offs*. Ingresos por cursos de formación o actividades de desarrollo profesional.

- *U-Ranking*

Este ranking cuenta con tres variables, otorgando el mismo valor a cada una de ellas. A continuación, realizamos una descripción de dichas variables publicadas por Pérez y Aldá (2016):

1. Docencia:

- a. Recursos: Dotaciones presupuestarias por alumno y el personal docente (porcentaje de doctores) e investigador por alumno.
- b. Producción: resultados obtenidos por los alumnos (tasa de éxito, evaluación y abandono).
- c. Calidad: Índice de capacidad de atracción, porcentaje de estudiantes de posgrado y notas de corte.
- d. Internacionalización: Porcentaje de alumnos extranjeros, de alumnos en programas de intercambio y de alumnos matriculados en programas en lenguas no oficiales.

2. Investigación:

- a. Recursos: Recursos públicos competitivos por profesor doctor. Contratos de personal doctor, becas de investigación y apoyo técnico sobre el presupuesto total.
- b. Producción: Documentos citables con referencia ISI por profesor doctor. Sexenios totales sobre sexenios posibles. Tesis doctorales leídas por cada cien profesores doctores.
- c. Calidad: Factor medio de impacto. Porcentaje de publicaciones en el primer cuartil. Citas por documento.
- d. Internacionalización: Fondos de investigación europeos o internacionales por profesor doctor. Porcentaje de publicaciones en coautorías internacionales.

3. Innovación y desarrollo tecnológico:

- a. Recursos: Ingresos por licencias por cien profesores doctores, por contratos de asesoramiento por cada cien profesores doctores y por formación continua por profesor doctor.

- b. Producción: Número de patentes por cien profesores doctores. Horas de formación continua por profesor doctor. Número de contratos por profesor doctor.
- c. Calidad: Patentes comercializadas por profesor doctor.
- d. Internacionalización: Patentes triádicas por cien profesores doctores. Ingresos por contratos internacionales por profesor doctor.

- Ranking CYD

Este ranking cuenta con seis variables, otorgando el mismo valor a cada una de ellas. A continuación, realizamos una descripción de dichas variables publicadas en Ranking CYD (2016):

1. Enseñanza y aprendizaje: Tasa de graduación normativa en grado y máster. Estudiantes de grado y máster de otras comunidades autónomas. Estudiantes por profesor. Cualificación del profesorado. Prácticas en empresas. Tasa de rendimiento en grado y máster. Nota media de nuevos matriculados.
2. Investigación: Fondos externos de investigación (liquidados y captados). Publicaciones por profesores. Producción artística. Tesis doctorales. Impacto normalizado de las publicaciones. Publicaciones altamente citadas. Publicaciones interdisciplinarias. Post-doctorados. Número medio de tramos de investigación. Profesores funcionarios sin tramos.
3. Transferencia de conocimiento: Fondos privados. Publicaciones con empresas. Patentes concedidas. Solicitud de patentes con empresas privadas. Ingresos por licencias. *Spin-offs*. Publicaciones citadas en patentes. Ingresos en Formación Continua.
4. Orientación internacional: Titulaciones, de grado o máster, impartidas en un idioma extranjero. Asignaturas obligatorias en idioma extranjero en grado o máster. Estudiantes internacionales. Movilidad de estudiantes. Profesorado extranjero. Tesis doctorales internacionales. Publicaciones internacionales. Fondos internacionales de investigación.

5. Contribución al desarrollo regional: Prácticas en empresas de la región. Publicaciones regionales. Ingresos regionales.
6. Satisfacción de los estudiantes: Experiencia educativa. Calidad de la docencia. Organización del programa de estudios. Contacto con el profesorado. Orientación práctica del programa. Servicio de bibliotecas. Instalaciones universitarias. Orientación investigadora del programa.

Tras la realización del análisis de los rankings seleccionados, realizamos un resumen de las principales variables que utilizan, (ver tabla 4.1):

Tabla 4.1: Principales variables de los rankings universitarios.

Variable	Parámetros
Calidad de la enseñanza	Entorno de aprendizaje. Ratio entre personal y estudiantes. Ingresos institucionales. Alumnos premiados. Gasto en enseñanza. Número de campus. Tasa de graduación y rendimiento. La realización de prácticas, proyectos externos en el plan de estudios, docencia de profesionales y el porcentaje de trabajos final de grado o máster realizados en cooperación con organizaciones externas. Porcentaje de alumnos de grado y máster en desempleo después de 18 meses desde la graduación. Porcentaje de créditos de servicio a la comunidad. Encuesta de satisfacción de alumnos sobre la docencia, el plan de estudios, los servicios y la infraestructura. Estudiantes de grado y máster de otras comunidades autónomas. Cualificación del profesorado. Nota media de nuevos matriculados. Dotaciones presupuestarias por alumno y el personal docente (porcentaje de doctores) e investigador por alumno. Resultados obtenidos por los alumnos (tasa de éxito, evaluación y abandono).Índice de capacidad de atracción.

Calidad investigadora	Productividad e ingresos de investigación. Número de citas. Número de patentes. Fondos externos de investigación (liquidados y captados). Publicaciones totales, indexadas, por docente e interdisciplinarias. Tesis doctorales. Tasa de citas y publicaciones más citadas Impacto normalizado de las publicaciones. Publicaciones interdisciplinarias. Post-doctorados. Número medio de tramos de investigación. Sexenios. Gasto en investigación. Orientación de la investigación a la enseñanza.
Perspectiva internacional	Estudiantes y personal internacional. Alumnos en programas de intercambio. Colaboraciones internacionales. Titulaciones, de grado o máster, impartidas en un idioma extranjero. Asignaturas obligatorias en idioma extranjero en grado o máster. Movilidad de estudiantes. Tesis doctorales internacionales. Publicaciones internacionales. Fondos internacionales de investigación. Becas de investigación internacionales. Programas de lenguas extranjeras.
Transferencia de conocimientos	Ingresos por licencias, por contratos de asesoramiento, por formación continua y procedente de fuentes privadas. Publicaciones con empresas. Patentes concedidas y realizadas con empresas privadas. <i>Spin-offs</i> . Publicaciones citadas en patentes y publicaciones conjuntas con otras organizaciones.
Compromiso regional	Prácticas de estudiantes en empresas de la región. Publicaciones regionales. Ingresos regionales. Trabajos finales de grado y máster realizados en cooperación con una organización ubicada en la región. Publicaciones conjuntas regionales. Ingresos por investigación recibidos de organizaciones regionales. Graduados trabajando en la región.

Fuente: Elaboración propia

Tras identificar las variables utilizadas por los rankings seleccionados, observamos que algunos le otorgan una mayor importancia a la calidad, la investigación y la internacionalización. Concretamente los rankings *Times Higher*

Education World University Ranking, QS World University Ranking, Academic Ranking of World Universities (ARWU) y Center for World University Ranking, otorgan valores diferentes a cada una de las variables. Por otro lado, rankings como *U-Ranking, Ranking CYD y U-Multirank* otorgan el mismo valor a cada una de las variables.

Llama poderosamente la atención que, en ninguno de los casos, la responsabilidad social corporativa es tenida en cuenta como variable, siendo ésta un elemento fundamental para la construcción de la reputación en una organización (Nicolás y Sánchez, 2014) y tratada de forma especial en el ámbito universitario como responsabilidad social universitaria. Además, hay otras variables que no se recogen, como la del talento y los resultados económicos y financieros.

4.3.3 Fase 2: Análisis de contenido. Elaboración del modelo de análisis

Para examinar la comunicación de la reputación corporativa a través de los sitios webs de las instituciones universitarias españolas, se realiza un análisis de contenido.

Para Wimmer y Dominick (1996), el análisis de contenido nos permite medir determinadas variables de forma sistemática, objetiva y cuantitativa. Sistemática, porque a lo largo del análisis se utilizan los mismos criterios. Objetiva, porque las consideraciones del investigador no interfieren en el análisis. Y cuantitativa, porque la finalidad es obtener una representación lo más exacta posible, ya que como afirma Piñuel (2002), entre sus objetivos está cuantificar datos y la establecer frecuencias y comparaciones.

El análisis de contenido no es considerado únicamente como una técnica cuantitativa. Gómez (2000) y Piñuel (2002) realizan una recopilación de diferentes autores que consideran a esta técnica como una técnica cualitativa, además de cuantitativa, por la posibilidad de comprobar la presencia de conceptos, palabras o temas concretos.

Gómez (2000), Piñuel (2002) y Luengo (2015) diferencian entre varios análisis de contenido en función de la comunicación a estudiar y en la manera de abordarla. En cuanto a la función de la comunicación a estudiar distinguen entre análisis de contenido exploratorio, descriptivo, verificativo o explicativo. En cuanto a la forma

de abordarlo distinguen entre el análisis de contenido directo (sentido literal del fenómeno estudiado) y el análisis de contenido indirecto (interpretación).

El análisis de contenido está estructurado en una serie de procesos o etapas para que el investigador contemple todas las opciones y no cometa errores. Sánchez (2005, pp. 216-217) identifica diez etapas que sirven como guía para realizar un análisis de contenido:

1. Concreción de la idea de investigación y del planteamiento general.
2. Determinación de las decisiones metodológicas generales.
3. Establecimiento inicial de las categorías y del código.
4. Toma de decisiones metodológicas específicas.
5. Selección y entrenamiento de los codificadores.
6. Comprobación, mejora y fijación definitiva del código.
7. Recolección de los datos o codificación.
8. Introducción en la computadora y análisis de datos.
9. Presentación y descripción de los resultados.
10. Elaboración de los resultados y comparación con otros datos.

Como se puede comprobar, se trata de una descripción pormenorizada de los pasos que hay que dar para realizar un buen análisis de contenido. Autores como Wimmer y Dominick (1996, pp. 139-140), también proponen una serie de etapas para poder llevar a cabo el análisis de contenido como:

1. Formule el interrogante de la investigación o la hipótesis.
2. Defina la población en cuestión.
3. Seleccione una muestra apropiada de la población.
4. Seleccione y defina una unidad de análisis.
5. Construya las categorías del contenido que se analizarán
6. Establezca un sistema de cuantificación.
7. Capacite a los codificadores y lleve a cabo un estudio piloto
8. Codifique el contenido de acuerdo con las definiciones establecidas
9. Analice la información recopilada.
10. Obtenga conclusiones y busque las indicaciones.

Para nuestra investigación vamos a tomar como guía la propuesta de Wimmer y Dominick (1996). Además, vamos a realizar un análisis de contenido en sus dos vertientes. Por un lado, y para alcanzar, entre otros, los objetivos planteados sobre la detección y valoración de las variables de reputación comunicadas por las instituciones universitarias españolas en sus sitios webs, realizaremos un análisis de contenido cuantitativo, exploratorio y directo. Por otro lado, y para detectar conceptos o palabras que comunican las instituciones universitarias españolas en sus sitios web para configurar su reputación corporativa, realizaremos un análisis de contenido cualitativo, explicativo e indirecto.

Siguiendo la estructura propuesta por Wimmer y Dominick (1996), el primer paso para realizar un análisis de contenido consiste en la formulación de las hipótesis o las preguntas de investigación. En nuestro caso, esta etapa, descrita en el epígrafe 4.2, la hemos realizado antes de decidir si el análisis de contenido era la mejor opción para alcanzar nuestros objetivos, definidos en el epígrafe 4.1.

4.3.3.1 Definición del universo y selección de la muestra

En la definición del universo más apropiado para un análisis de contenido debe quedar establecido el tema y el periodo (Wimmer y Dominick, 1996; Del Río y Velázquez, 2005). En nuestra investigación, tratamos de analizar la comunicación de la reputación corporativa en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. Por lo tanto, nuestro universo son los sitios webs de las instituciones universitarias españolas.

El MECD (2016) identifica a 84 universidades en España. De las cuales 49 son de titularidad pública (dos de ellas solo ofrecen formación de postgrado), 28 de titularidad privada y 6 ofrecen su formación a distancia. Hay dos universidades, que aun estando registradas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, no ejercen ninguna actividad. En cuanto al periodo, el análisis se realizará en el curso académico 2016-2017, concretamente en los meses de marzo y abril de 2017.

Una vez identificado y definido el universo de estudio pasamos a seleccionar la muestra. Existen diferentes técnicas para la selección de una muestra (Wimmer y Dominick, 1996; Del Río y Velázquez, 2005). En nuestro caso, al disponer de un universo no muy amplio (84 universidades en España), es posible analizar la

totalidad del universo. Únicamente no se tendrá en cuenta a las universidades que no ejercen ninguna actividad y que, por lo tanto, no tienen sitio web. Finalmente, nuestra muestra quedaría formada por las 82 universidades que están en activo en el curso académico 2016 – 2017.

Para el análisis se tendrá en cuenta la arquitectura completa de los sitios webs de las instituciones universitarias españolas, sin tener en cuenta los enlaces que nos dirijan a otros sitios o portales webs, como los que dirigen a sitios webs específicos de una Facultad o Campus. Por lo tanto, se analizará únicamente el sitio web principal de cada una de las universidades.

Así, la muestra estaría compuesta por los 82 sitios webs, de las instituciones universitarias españolas, tal y como muestra la tabla 4.2.

Tabla 4.2: Webs de las instituciones universitarias

	Universidad	Web
Universidades Públicas		
1	Universidad de A Coruña	www.udc.es
2	Universidad de Alcalá	www.uah.es/es/
3	Universidad de Alicante	www.ua.es
4	Universidad de Almería	www.ual.es
5	Universidad Autónoma de Barcelona	www.uab.es
6	Universidad Autónoma de Madrid	www.uam.es
7	Universitat de Barcelona	www.ub.es
8	Universidad de Burgos	www.ubu.es
9	Universidad de Cádiz	www.uca.es/es/
10	Universidad de Cantabria	www.unican.es
11	Universidad Carlos III de Madrid	www.uc3m.es
12	Universidad de Castilla-La Mancha	www.uclm.es
13	Universidad Complutense de Madrid	www.ucm.es
14	Universidad de Córdoba	www.uco.es
15	Universidad de Extremadura	www.unex.es
16	Universitat de Girona	www.udg.es
17	Universidad de Granada	www.ugr.es
18	Universidad de Huelva	www.uhu.es
19	Universitat de les Illes Balears	www.uib.es
20	Universidad de Jaén	www.ujaen.es
21	Universidad Jaume I de Castellón	www.uji.es
22	Universidad de La Laguna	www.ull.es
23	Universidad de La Rioja	www.unirioja.es
24	Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	www.ulpgc.es
25	Universidad de León	www.unileon.es

Universidades Públicas		
26	Universitat de Lleida	www.udl.es
27	Universidad de Málaga	www.uma.es
28	Universidad Miguel Hernández de Elche	www.umh.es
29	Universidad de Murcia	www.um.es
30	Universidad de Oviedo	www.uniovi.es
31	Universidad Pablo de Olavide	www.upo.es
32	Universidad del País Vasco	www.ehu.es
33	Universidad Politécnica de Cartagena	www.upct.es
34	Universidad Politécnica de Catalunya	www.upc.es
35	Universidad Politécnica de Madrid	www.upm.es
36	Universidad Politécnica de Valencia	www.upv.es
37	Universidad Pompeu Fabra	www.upf.es
38	Universidad Pública de Navarra	www.unavarra.es
39	Universidad Rey Juan Carlos	www.urjc.es
40	Universitat Rovira i Virgili	www.urv.es
41	Universidad de Salamanca	www.usal.es
42	Universidad de Santiago de Compostela	www.usc.es
43	Universidad de Sevilla	www.us.es
44	Universitat de València	www.uv.es
45	Universidad de Valladolid	www.uva.es
46	Universidad de Vigo	www.uvigo.es
47	Universidad de Zaragoza	www.unizar.es
48	Universidad Internacional de Andalucía (postgrado)	www.unia.es
49	Universidad Internacional Menéndez Pelayo (postgrado)	www.uimp.es
Universidades Privadas		
50	Universitat Abat Oliba CEU	www.uaoceu.es
51	Universidad Alfonso X El Sabio	www.uax.es
52	Universidad Antonio de Nebrija	www.nebrija.com
53	Universidad Camilo José Cela	www.ucjc.edu
54	Universidad Cardenal Herrera - CEU	www.uch.ceu.es
55	Universidad Católica San Antonio de Murcia	www.ucam.edu
56	Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir	www.ucv.es
57	Universidad Católica Santa Teresa de Jesús de Ávila	www.ucavila.es
58	Universidad de Deusto	www.deusto.es
59	Universidad Europea de Canarias	canarias.universidadeuropea.es
60	Universidad Europea de Madrid	www.uem.es
61	Universidad Europea de Atlántico	www.uneatlantico.es
62	Universidad Europea Miguel de Cervantes	www.uemc.edu
63	Universidad Europea de Valencia	valencia.uem.es/
64	Universidad Fernando Pessoa-Canarias	www.ufpcanarias.org
65	Universidad Francisco de Vitoria	www.ufv.es
66	IE Universidad	www.ie.edu/universidad
67	Universitat Internacional de Catalunya	www.uic.es
68	Universidad Loyola Andalucía	www.uloyola.es
69	Universidad Mondragón	www.mondragon.edu
70	Universidad Pontificia de Comillas	www.upcomillas.es

Universidades Privadas		
71	Universidad Pontificia de Salamanca	www.upsa.es
72	Universidad Ramón Llull	www.url.es
73	Universidad San Jorge	www.universidadsanjorge.net
74	Universidad San Pablo CEU	www.uspceu.com
75	Universitat de Vic	www.uvic.es
76	Universitat de Navarra	www.unav.es
Universidades a Distancia		
77	Universidad a distancia de Madrid	www.udima.es
78	Universidad Nacional de Educación a Distancia	www.uned.es
79	Universidad Internacional de La Rioja	www.unir.net
80	Universidad Isabel I de Castilla	www.ui1.es
81	Universitat Internacional Valenciana	www.viu.es
82	Universitat Oberta de Catalunya	www.uoc.edu

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del MECD (2016).

Una vez delimitada la muestra para nuestro análisis de contenido, vamos a seleccionar y definir las unidades de análisis así como construir las categorías de contenido.

4.3.3.2 *Unidad de análisis y categoría de contenido*

La unidad de análisis de nuestra investigación es la comunicación de la reputación corporativa a través de los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. Ya que como señalan Wimmer y Dominick (1996) y Del Río y Velázquez (2005), se trata de determinar de forma específica, clara y detallada aquello que vamos a analizar.

Una vez identificado la unidad de análisis hay que determinar las diferentes categorías para clasificar el contenido en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. Como indican Wimmer y Dominick (1996, p. 145), un buen sistema de categorías debe ser “mutuamente excluyente, exhaustivo y confiable”. Excluyente, porque cada unidad de análisis debe corresponder únicamente a una categoría, por lo que nunca no podrá coincidir con otras. Exhaustivo, porque debe haber tantas categorías como unidades de análisis. Y confiable, porque las categorías deben ser definidas de forma precisa.

Antes de delimitar el modelo de análisis es preciso aclarar algunos conceptos empleados en el mismo para evitar confusiones. A la hora de identificar las

variables del análisis diferenciamos entre variables dependientes, en las que su valor depende de los valores que presentan las variables independientes (Berganza, 2005), y variables independientes, aquellas de las que su valor no depende de ninguna otra variable (Berganza, 2005). En nuestra investigación la variable dependiente es la comunicación de la reputación corporativa en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. En cuanto a las variables independientes son aquellas extraídas de los diferentes análisis de los rankings de reputación. Además, llamamos parámetros a todos aquellos aspectos que conforman cada variable, e ítem a cada uno de los atributos con los que se identifican a los parámetros.

Atendiendo a estas consideraciones y, teniendo en cuenta las particularidades de nuestra unidad de análisis, iniciamos nuestro diseño del modelo de análisis a partir de los resultados obtenidos en la Fase 1 desarrollada en el epígrafe 4.3.1. Variables que configuran la reputación corporativa.

Para ello, se integran las variables y parámetros obtenidos en los diferentes análisis de los rankings de reputación generales y los específicos de las universidades, con la intención de adaptar el modelo a las particularidades de las instituciones universitarias españolas. Tomamos como modelo inicial la propuesta que realiza Merco e incorporamos las variables específicas de las instituciones universitarias españolas extraídas en el análisis de sus rankings.

De los parámetros de la primera variable, se omiten los relativos al valor en bolsa, al valor por acción y a la rentabilidad por dividendos, dado que ninguna de las instituciones universitarias cotiza en Bolsa. Con estas consideraciones, la variable 1 quedaría estructurada de la siguiente forma:

1. Resultados económicos y financieros
 - a. Beneficio: Información relativa al patrimonio y las ventas.
 - b. Rentabilidad: Información relativa a las ventas y los recursos propios.
 - c. Otros ingresos: Información sobre ingresos relativos a subvenciones del gobierno, premios o incentivos.

A los parámetros de la segunda variable, se incluyen los de calidad de la enseñanza y calidad investigadora, ambos específicos del ámbito universitario,

dentro del parámetro calidad de la oferta comercial. Con estas consideraciones, la variable 2 quedaría estructurada de la siguiente forma:

2. Calidad de la oferta comercial

a. Valores del producto/servicio: Información relativa a la cuota de mercado, informaciones que refuercen el conocimiento de los productos o servicios, las certificaciones de calidad, los premios y reconocimientos de calidad y reconocimientos y valoraciones de entidades independientes de la calidad del producto y servicio.

i. Calidad de la enseñanza: Entorno de aprendizaje. Ratio entre personal y estudiantes. Ingresos institucionales. Alumnos premiados. Gasto en enseñanza. Número de campus. Tasa de graduación y rendimiento. La realización de prácticas, proyectos externos en el plan de estudios, docencia de profesionales y el porcentaje de trabajos final de grado o máster realizados en cooperación con organizaciones externas. Porcentaje de alumnos de grado y máster en desempleo después de 18 meses desde la graduación. Porcentaje de créditos de servicio a la comunidad. Encuesta de satisfacción de alumnos sobre la docencia, el plan de estudios, los servicios y la infraestructura. Estudiantes de grado y máster de otras comunidades autónomas. Cualificación del profesorado. Nota media de nuevos matriculados. Dotaciones presupuestarias por alumno y el personal docente (porcentaje de doctores) e investigador por alumno. Resultados obtenidos por los alumnos (tasa de éxito, evaluación y abandono). Índice de capacidad de atracción.

ii. Calidad investigadora: Productividad e ingresos de investigación. Número de citas. Número de patentes. Fondos externos de investigación (liquidados y captados). Publicaciones totales, indexadas, por docente e interdisciplinarias. Tesis doctorales. Tasa de citas y publicaciones más citadas Impacto normalizado de las publicaciones. Publicaciones interdisciplinarias. Post-

doctorados. Número medio de tramos de investigación. Sexenios. Gasto en investigación. Orientación de la investigación a la enseñanza.

- b. Valores de la marca y clientes: Información que puedan orientar sobre el valor de marca de la compañía. Premios de marca y puesto en monitores de marca. Número de clientes e inversión en acciones de comunicación.
- c. Servicio y atención al cliente: Información relativa a la satisfacción de clientes y usuarios y a la calidad de la atención al cliente. Informaciones o estadísticas sobre el nivel de satisfacción y/o fidelización de los clientes. Reclamaciones y resoluciones de incidencias, existencia de un defensor del cliente, Junta de Arbitraje u otros procedimientos.
- d. Responsabilidad sobre los productos de la empresa: Información sobre la salud, la seguridad, el etiquetado y la comunicación de los productos, así como las certificaciones de calidad en la protección de datos y seguridad de sistemas de información.

En los parámetros de la tercera variable, no se modifica nada. Con estas consideraciones, la variable 3 quedaría estructurada de la misma forma:

3. Talento

- a. Gestión de personas: Información sobre calidad laboral, como las horas y la inversión en formación, empleados con discapacidad o flexibilidad laboral. Información sobre el número de empleados, el porcentaje de empleados fijos, los tipos de contratos y otras acciones destacables en el plano del empleo.
- b. Clima sociolaboral: Información relativa a los valores éticos y profesionales de la empresa, el desarrollo profesional, la promoción interna, la conciliación y satisfacción de empleados.
- c. Reconocimientos en el ámbito laboral: Información sobre la presencia en monitores o rankings en el ámbito laboral, así como los reconocimientos o menciones.

A los parámetros de la cuarta variable, se incorporan los de compromiso regional, específicos del ámbito universitario, al parámetro de compromiso con la

comunidad. Con estas consideraciones, la variable 4 quedaría estructurada de la siguiente forma:

4. Ética y responsabilidad corporativa
 - a. Comportamiento corporativo ético: Información sobre los códigos éticos asumidos, organismos de autorregulación y sobre el Consejo de Administración.
 - b. Compromiso con la comunidad: Información sobre la contribución positiva a la comunidad local. Inversión y actividades realizadas en materia de patrocinio no comercial o de mecenazgo, en acciones sociales y ONG y finalmente información sobre actividades de voluntariado. Prácticas de estudiantes en empresas de la región. Publicaciones regionales. Ingresos regionales. Trabajos finales de grado y máster realizados en cooperación con una organización ubicada en la región. Publicaciones conjuntas regionales. Ingresos por investigación recibidos de organizaciones regionales. Graduados trabajando en la región.
 - c. Responsabilidad social y medioambiental: Información sobre premios y reconocimientos en índices de Sostenibilidad y Monitores. Certificaciones o normas de RSC y de calidad medioambiental. Información sobre políticas activas de preservación del medio ambiente y de responsabilidad social. Así como, método y aplicación de la memoria de RSC y estándares de verificación de la misma.
 - d. Proveedores: Información relativa al número de proveedores, porcentaje de los proveedores locales, plazo medio de pago e índice de satisfacción. Políticas de compra, criterios de responsabilidad o sostenibilidad para contratar proveedores y auditorías realizadas a los mismos en materia de derechos humanos.

A los parámetros de la quinta variable, se incorporan los de perspectiva internacional, específicos del ámbito universitario. Con estas consideraciones, la variable 5 quedaría estructurada de la siguiente forma:

5. Dimensión internacional de la empresa

- a. Expansión internacional: Se especifica el número de países con presencia institucional estable (propia o a través de participación).
- b. Evolución de la presencia internacional institucional: Información sobre el número de empleados fuera de España, el nivel de ventas, el porcentaje de aportaciones de otros países al resultado global y el número de clientes.
- c. Perspectiva internacional: Estudiantes y personal internacional. Alumnos en programas de intercambio. Colaboraciones internacionales. Titulaciones, de grado o máster, impartidas en un idioma extranjero. Asignaturas obligatorias en idioma extranjero en grado o máster. Movilidad de estudiantes. Tesis doctorales internacionales. Publicaciones internacionales. Fondos internacionales de investigación. Becas de investigación internacionales. Programas de lenguas extranjeras.

A los parámetros de la sexta variable, se incorporan los de transferencia de conocimiento, específicos del ámbito universitario. Con estas consideraciones, la variable 6 quedaría estructurada de la siguiente forma:

6. Innovación

- a. Inversiones en I+D: Información sobre resultados de inversión directa y de inversión en centros de investigación y universidades.
- b. Nuevos productos y servicios: Información sobre nuevos productos y servicios y número de patentes concedidas y registradas.
- c. Transferencia de conocimiento: Ingresos por licencias, por contratos de asesoramiento, por formación continua y procedente de fuentes privadas. Publicaciones con empresas. Spin-offs. Publicaciones citadas en patentes y publicaciones conjuntas con otras organizaciones.

Una vez seleccionada la unidad de análisis y definidas las categorías de contenido pasamos a establecer un sistema de cuantificación.

4.3.3.3 Escalas de medición

Establecer un sistema de cuantificación es imprescindible para realizar un análisis de contenido. Wimmer y Dominick (1996, p.146) distinguen entre tres niveles para delimitar los datos, “el nominal, el de intervalo y el de ratio”. El nominal consiste en cuantificar la frecuencia de las variables y parámetros. El de intervalo consiste en establecer escalas de medida para clasificar variables o parámetros. Y el de ratio se utiliza para delimitar el espacio y el tiempo.

En nuestra investigación vamos a utilizar intervalos para delimitar los datos, estableciendo para ello escalas de medida (indicadores) para clasificar las variables y parámetros. Los indicadores nos van a posibilitar el análisis de la reputación corporativa en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. Es por ello que, para poder medir las variables y parámetros descritos en el epígrafe anterior, vamos a delimitar una escala de medición a través de cuatro indicadores. Esto nos va a permitir obtener una valoración de cada una de las variables y parámetros que conforman la reputación corporativa.

Los indicadores seleccionados han sido empleados en otras investigaciones centradas en el análisis de contenido sobre la marca universitaria en sus sitios webs (Castillo, 2007; Blanco, 2014) o en el análisis de contenido sobre la marca en los sitios webs de las principales cadenas hoteleras (Luengo, 2015). Dado que estos indicadores han sido legitimados y cuentan con una validez demostrada, los emplearemos en nuestro análisis de contenido ya que queda justificada su valor y vigencia.

Concretamente, los indicadores que vamos a emplear en nuestro análisis de contenido son sobre la presencia de los mensajes, sobre la ubicación de los mensajes, sobre el refuerzo de los mensajes con recursos audiovisuales y sobre el refuerzo de los mensajes con datos.

El indicador sobre la presencia de los mensajes hace referencia al grado de claridad y presencia de los mensajes de reputación corporativa en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas.

El indicador sobre la ubicación de los mensajes, hace referencia al número de clics que hay que realizar para acceder a la información. Como indican Luengo (2015), Castillo (2007) y Blanco (2014), este indicador nos proporciona datos sobre la estructura jerárquica del contenido en los sitios web.

El indicador sobre el refuerzo de los mensajes con recursos audiovisuales, hace referencia, además del texto utilizado para comunicar la reputación corporativa, a su combinación con otros elementos como el sonido o la imagen (Luengo, 2015; Castillo, 2007; Blanco, 2014). Este indicador mide el refuerzo audiovisual de los mensajes sobre reputación corporativa en los sitios web de las instituciones universitarias españolas.

El indicador sobre el refuerzo de los mensajes con datos hace referencia a la presencia de datos numéricos para completar la información con la finalidad de aumentar su credibilidad (Luengo, 2015; Castillo, 2007; Blanco, 2014).

Aunque en el epígrafe 4.3.3.5 describiremos con más detalle la valoración numérica de los indicadores, a continuación mostramos la estructura, con sus unidades de medida, de cada uno de los indicadores seleccionados.

El primer indicador mide la presencia de las variables y parámetros en los sitios web de las instituciones universitarias españolas. Como apuntan Castillo (2007), Blanco (2014) y Luengo (2015), de este indicador dependen el resto ya que si no hay presencia no se puede valorar la ubicación, y el refuerzo de los mensajes con recursos audiovisuales o con datos. Este indicador mide el grado de presencia y claridad de los mensajes. Para ello se establecen las siguientes unidades de medida:

- 3 para los mensajes reforzados (mensaje con abundante información).
- 2 para los mensajes explícitos (mensaje claro y manifiesto).
- 1 para los mensajes implícitos (mensaje confuso o poco claro).
- 0 si no hay mensaje claro.

Para el indicador de ubicación de los mensajes establecemos las siguientes unidades de medida:

- 3 para los mensajes ubicados en la página principal.
- 2 para los mensajes ubicados en el segundo nivel.
- 1 para los mensajes ubicados en el tercer nivel.
- 0 para los mensajes ubicados en el cuarto nivel o inferior.

Como apunta Luengo (2015, p. 314) los mensajes ubicados en la página principal hacen referencia no solo a que la información se encuentre en su totalidad en la página inicial, sino “a que es posible acceder al contenido o ver un resumen”.

Para el indicador de refuerzo de los mensajes con recursos audiovisuales establecemos las siguientes unidades de medida:

- 3 para los mensajes con presencia destacada de contenidos audiovisuales (vídeo).
- 2 para los mensajes con presencia de contenidos audiovisuales (texto, imagen y sonido).
- 1 para los mensajes con presencia de contenidos visuales (texto e imagen).
- 0 para los mensajes con ausencia de contenidos audiovisuales.

Para el indicador de refuerzo de los mensajes con datos establecemos las siguientes unidades de medida:

- 3 para los mensajes con presencia destacada de datos (infografías, líneas de tiempo, mapas...).
- 2 para los mensajes con presencia considerable de datos (básicos, absolutos o relativos).
- 1 para los mensajes con presencia de datos (básicos, absolutos o relativos).
- 0 para los mensajes con ausencia de datos.

4.3.3.4 *Ficha de análisis*

Para analizar la presencia de las variables y parámetros de la reputación corporativa en los sitios web de las instituciones universitarias españolas se elabora una ficha de análisis. En ella se incluyen los indicadores de evaluación definidos en el epígrafe 4.3.3.3.

Además de la recogida de datos cuantitativos, la ficha de análisis contiene un apartado para recoger datos cualitativos. Como se indica en el epígrafe 4.3.3, el análisis de contenido también nos proporciona la posibilidad de realizar un análisis cualitativo al comprobar la presencia de conceptos, palabras o temas concretos. En nuestro caso nos limitaremos a dar respuesta las siguientes cuestiones:

- ¿Comunican las instituciones universitarias españolas, en sus sitios web, sobre alguna variable que afecte a la reputación y no esté reflejada en el modelo planteado?
- ¿Utilizan las instituciones universitarias españolas web específicas para comunicar variables y parámetros de reputación corporativa?

Atendiendo a estas consideraciones, se realiza la ficha para el análisis de contenido de los sitios web de las instituciones universitarias españolas, tal y como se muestra en la tabla 4.3.

Tabla 4.3: Ejemplo de plantilla de análisis web

Análisis de contenido cuantitativo						
Nombre de la Universidad:		Tipo de universidad:				
URL:		(Pública, privada o a distancia)				
Variables	Parámetros		Indicadores			
			Presencia	Ubicación	Recursos audiovisuales	Datos
Resultados económicos financieros	Beneficio					
	Rentabilidad					
	Otros ingresos					
Calidad de la oferta comercial	Valores del producto / servicio	Calidad de la enseñanza				
		Calidad investigadora				
	Valores de la marca y clientes					
	Servicio y atención al cliente					
Talento	Responsabilidad sobre los productos de la empresa					
	Gestión de personas					
	Clima sociolaboral					
Ética y responsabilidad corporativa	Reconocimientos en el ámbito laboral					
	Comportamiento corporativo ético					
	Compromiso con la comunidad					
	Responsabilidad social y medioambiental					
	Proveedores					

Dimensión internacional de la empresa	Expansión internacional				
	Evolución de la presencia internacional institucional				
	Perspectiva internacional				
Innovación	Inversiones en I+D				
	Nuevos productos y servicios				
	Transferencia de conocimiento				
Análisis de contenido cualitativo					

4.3.3.5 Codificación del contenido y ponderación de los resultados

Una vez identificados las variables, los parámetros y los indicadores para nuestro análisis de contenido, vamos a definir la ponderación de los mismos. Para ello, vamos a atribuir un valor a cada una de las variables que configuran la reputación corporativa. Merco (2016) otorga a sus variables un valor diferente que además modifica en función del grupo de interés que las evalúa. En cuanto a los rankings universitarios, hemos podido comprobar la existencia de discrepancias a la hora de otorgar un valor a cada una de las variables. Pudiendo distinguir entre dos grandes bloques de rankings, uno otorga el mismo valor a todas las variables y otros da mayor importancia a unas variables frente a otras.

Atendiendo a las consideraciones expuestas anteriormente y teniendo en cuenta que nuestro análisis no se centra en la valoración de la reputación corporativa que realiza cada uno de los grupos de interés de las instituciones universitarias españolas, pasamos a delimitar nuestro sistema de ponderación. Como nuestro objetivo es analizar la realidad comunicada, para detectar sobre qué variables de reputación corporativa comunican las instituciones universitarias españolas, vamos a otorgar el mismo valor a cada una de las seis variables que configuran la reputación corporativa. De este modo, en la tabla 4.4 se refleja el valor de cada una las variables y parámetros que configuran la reputación corporativa.

Tabla 4.4: Valor otorgado a cada una de las variables y parámetros

Reputación corporativa Valor: 100	Variables	Valor	Parámetros		Valor	
	Resultados económicos financieros	16,666	Beneficio		5,555	
Rentabilidad			5,555			
Otros ingresos			5,555			
Calidad de la oferta comercial	16,666	Valores del producto / servicio	Calidad de la enseñanza	4.166	2.083	
			Calidad investigadora		2.083	
		Valores de la marca y clientes		4.166		
		Servicio y atención al cliente		4.166		

			Responsabilidad sobre los productos de la empresa	4.166
	Talento	16,666	Gestión de personas	5,555
			Clima sociolaboral	5,555
			Reconocimientos en el ámbito laboral	5,555
	Ética y responsabilidad corporativa	16,666	Comportamiento corporativo ético	4.166
			Compromiso con la comunidad	4.166
			Responsabilidad social y medioambiental	4.166
			Proveedores	4.166
	Dimensión internacional de la empresa	16,666	Expansión internacional	5,555
			Evolución de la presencia internacional institucional	5,555
			Perspectiva internacional	5,555
	Innovación	16,666	Inversiones en I+D	5,555
			Nuevos productos y servicios	5,555
			Transferencia de conocimiento	5,555

Fuente: Elaboración propia

Una vez establecido el valor de cada una de las seis variables, con sus correspondientes parámetros, se calcula el coeficiente de ponderación de cada uno de ellos con la finalidad de otorgar una relevancia a cada una de las variables y parámetros en relación al conjunto.

En primer lugar, se ponderan los parámetros de cada una de las variables. A pesar de que las variables de reputación corporativa tienen el mismo valor, con los parámetros no ocurre lo mismo. Ello es debido a que cuatro de las seis variables de reputación cuentan con tres parámetros para su evaluación, y dos de las seis variables cuentan con cuatro parámetros para su evaluación. Una vez establecida la ponderación de los parámetros se realiza en cada una de las variables.

Para calcular dicho coeficiente, se parte del valor de un parámetro dividido por la suma de los parámetros que componen la variable a la que pertenece. Con esta operación tendríamos calculado el coeficiente de ponderación de cada uno de

los parámetros. Para calcularlo en las variables se realiza la misma operación, pero atendiendo a sus valores correspondientes. El valor de una variable se divide por la suma de todas las variables que conforman la reputación corporativa. Una vez realizado estos cálculos obtenemos los resultados que muestra la tabla 4.5.

Tabla 4.5: Coeficiente de ponderación de cada una de las variables y parámetros

Variables	Nota	Coefic. de ponder	Parámetros	Nota	Coefic. de ponder.	
Resultados económicos financieros	16,666	0.166	Beneficio	5,555	0,333	
			Rentabilidad	5,555	0.333	
			Otros ingresos	5,555	0.333	
Calidad de la oferta comercial	16,666	0.166	Valores del producto / servicio	4.166	0.25	0.5
			Calidad de la enseñanza	2.083		0.5
			Calidad investigadora	2.083		0.5
			Valores de la marca y clientes	4.166	0.25	
			Servicio y atención al cliente	4.166	0.25	
			Responsabilidad sobre los productos de la empresa	4.166	0.25	
Talento	16,666	0.166	Gestión de personas	5,555	0.333	
			Clima sociolaboral	5,555	0.333	
			Reconocimientos en el ámbito laboral	5,555	0.333	
Ética y responsabilidad corporativa	16,666	0.166	Comportamiento corporativo ético	4.166	0.25	
			Compromiso con la comunidad	4.166	0.25	
			Responsabilidad social y medioambiental	4.166	0.25	
			Proveedores	4.166	0.25	

Dimensión internacional de la empresa	16,666	0.166	Expansión internacional	5,555	0.333
			Evolución de la presencia internacional institucional	5,555	0.333
			Perspectiva internacional	5,555	0.333
Innovación	16,666	0.166	Inversiones en I+D	5,555	0.333
			Nuevos productos y servicios	5,555	0.333
			Transferencia de conocimiento	5,555	0.333

Fuente: Elaboración propia

El coeficiente de ponderación nos ayuda a obtener la puntuación final en los resultados obtenidos en el análisis de contenido, de cada una de las variables y parámetros, de las 83 instituciones universitarias españolas.

Por lo tanto, para alcanzar los resultados finales se multiplica el coeficiente de ponderación de cada parámetro por la puntuación obtenida en el análisis de contenido, que se calcula realizando una suma de los resultados obtenidos de los indicadores (al ser cuatro indicadores, con un valor del 0 al 3, la puntuación máxima sería 12). Para las variables independientes se realiza el mismo proceso. Atendiendo a estas consideraciones, la puntuación máxima adquirida en el análisis de contenido se refleja en la tabla 4.6.

Tabla 4.6: Resultado ponderación. Puntuación máxima en el análisis de contenido.

Variables	Resultado ponderación	Parámetros	Resultado ponderación
Resultados económicos financieros	12 x 0,166 = 2	Beneficio	12 x 0,33 = 4
		Rentabilidad	12 x 0,33 = 4
		Otros ingresos	12 x 0,33 = 4

Calidad de la oferta comercial	12 x 0,166 = 2	Valores del producto / servicio	Calidad de la enseñanza	12 x 0,25 = 3	12 x 0,5 = 6	
			Calidad investigadora		12 x 0,5 = 6	
		Valores de la marca y clientes		12 x 0,25 = 3		
		Servicio y atención al cliente		12 x 0,25 = 3		
		Responsabilidad sobre los productos de la empresa		12 x 0,25 = 3		
Talento	12 x 0,166 = 2	Gestión de personas		12 x 0,33 = 4		
		Clima sociolaboral		12 x 0,33 = 4		
		Reconocimientos en el ámbito laboral		12 x 0,33 = 4		
Ética y responsabilidad corporativa	12 x 0,166 = 2	Comportamiento corporativo ético		12 x 0,25 = 3		
		Compromiso con la comunidad		12 x 0,25 = 3		
		Responsabilidad social y medioambiental		12 x 0,25 = 3		
		Proveedores		12 x 0,25 = 3		
Dimensión internacional de la empresa	12 x 0,166 = 2	Expansión internacional		12 x 0,33 = 4		
		Evolución de la presencia internacional institucional		12 x 0,33 = 4		
		Perspectiva internacional		12 x 0,33 = 4		
Innovación	12 x 0,166 = 2	Inversiones en I+D		12 x 0,33 = 4		
		Nuevos productos y servicios		12 x 0,33 = 4		
		Transferencia de conocimiento		12 x 0,33 = 4		

Fuente: Elaboración propia

Una vez establecida la codificación y ponderación para el análisis de contenido mostramos los resultados obtenidos del mismo.

CAPÍTULO V. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO

Tras realizar el análisis de contenido de los 82 sitios webs de las instituciones universitarias españolas, en este capítulo se muestran los resultados obtenidos. Para ello, se ha estructurado el capítulo en varios epígrafes según las variables y parámetros definidos en el modelo de análisis, así como la titularidad (pública o privada) y la modalidad de enseñanza (presencial o no presencial).

Todos los resultados se han obtenido a partir de la aplicación del modelo creado en el epígrafe 4.3.3 para medir la comunicación de las variables y parámetros de reputación corporativa de las instituciones universitarias españolas, a través de sus sitios webs. Con lo que, a través del análisis de contenido de los sitios webs, se ha podido verificar el grado de cumplimiento de la comunicación de la reputación corporativa en las instituciones universitarias españolas.

En el primer epígrafe se especifican los resultados generales obtenidos del análisis de contenido. Dichos resultados nos proporcionan información sobre el nivel con el que las instituciones universitarias españolas comunican sobre las variables de reputación corporativa en sus sitios webs.

En el segundo epígrafe se especifican los resultados generales obtenidos por cada variable en el análisis de contenido. Dichos resultados nos proporcionan información sobre el nivel con el que las instituciones universitarias españolas comunican sobre los parámetros de cada una de las variables de reputación corporativa, en sus sitios webs.

En el tercer epígrafe se analizan los resultados desde la perspectiva de la titularidad de las universidades (públicas y privadas) y también desde la perspectiva de la modalidad en la que ofrecen sus estudios (presencial y online).

En el cuarto epígrafe se da respuesta a las preguntas planteadas por el análisis de contenido cualitativo.

Para poder medir y comparar el valor de cada una de las variables y parámetros analizados, se ha utilizado la relación entre la puntuación obtenida y la puntuación máxima y se ha establecido una escala de 0 a 100, siendo el 100 el valor máximo alcanzable.

5.1 RESULTADOS GENERALES: REPUTACIÓN CORPORATIVA Y VARIABLES

En este epígrafe, se detallan los resultados generales obtenidos a partir del análisis de contenido de las 82 instituciones universitarias españolas. Además, de establecer la valoración obtenida en la comunicación de la reputación corporativa se especifica la valoración obtenida en cada una de las 6 variables que la configuran: resultados económicos y financieros, calidad de la oferta comercial, talento, ética y responsabilidad corporativa, dimensión internacional e innovación, reflejados en la tabla 5.1.

Tabla 5.1: Valoración general y por variable obtenida por cada universidad

<i>Nombre de la universidad</i>	Puntuación Global:	Puntuación por cada variable:					
	Reputación Corporativa Comunicada	Resultados económicos y financieros	Calidad de la oferta comercial	Talento	Ética y responsabilidad corporativa	Dimensión internacional	Innovación
<i>Puntuación máxima</i>	12	2	2	2	2	2	2
<i>Las Palmas de Gran Canaria</i>	6,252	1,327	1,203	0,498	0,788	0,995	1,438
<i>Málaga</i>	5,795	1,161	0,913	0,442	1,120	0,829	1,327
<i>Politécnica de Catalunya</i>	5,726	1,327	0,954	0,276	0,788	0,885	1,494
<i>Jaume I de Castellón</i>	5,706	1,494	1,058	0,442	0,664	0,664	1,383
<i>Córdoba</i>	5,449	1,161	0,913	0,442	0,996	0,719	1,217
<i>La Laguna</i>	5,366	1,659	0,788	0,498	0,539	0,885	0,995
<i>Pompeu Fabra</i>	5,312	1,494	0,954	0,332	1,037	0,498	0,996

	Reputación Corporativa Comunicada	Resultados económicos y financieros	Calidad de la oferta comercial	Talento	Ética y responsabilidad corporativa	Dimensión internacional	Innovación
<i>Politécnica de Valencia</i>	5,104	1,161	1,120	0,332	1,162	0,608	0,719
<i>Oberta de Catalunya</i>	5,076	0,774	0,871	0,387	0,830	1,051	1,162
<i>Murcia</i>	4,965	1,327	0,871	0,276	0,83	0,829	0,829
<i>Illes Balears</i>	4,910	0,996	0,913	0,442	0,290	0,719	1,549
<i>Pública de Navarra</i>	4,785	1,327	0,871	0,332	0,539	0,774	0,940
<i>Miguel Hernández de Elche</i>	4,716	1,161	0,83	0,332	0,788	0,774	0,829
<i>La Rioja</i>	4,695	1,161	0,892	0,276	0,705	0,774	0,885
<i>Valladolid</i>	4,675	1,161	0,622	0,332	1,120	0,774	0,663
<i>Extremadura</i>	4,668	1,494	0,726	0,498	0,788	0,442	0,719
<i>Politécnica de Madrid</i>	4,661	1,161	1,079	0	0,705	0,608	1,106

	Reputación Corporativa Comunicada	Resultados económicos y financieros	Calidad de la oferta comercial	Talento	Ética y responsabilidad corporativa	Dimensión internacional	Innovación
<i>León</i>	4,550	1,327	1,162	0,276	0,290	0,608	0,885
<i>Politécnica de Cartagena</i>	4,523	0,663	0,83	0,166	1,203	0,387	1,272
<i>Pablo de Olavide</i>	4,467	1,327	0,622	0,276	0,581	0,885	0,774
<i>Vic</i>	4,398	1,161	0,788	0	1,120	0,940	0,387
<i>Católica San Antonio de Murcia</i>	4,371	0	1,120	0,166	0,705	1,106	1,272
<i>Zaragoza</i>	4,343	0,996	0,788	0,276	0,456	0,774	1,051
<i>Burgos</i>	4,293	0,774	0,996	0,387	0,863	0,498	0,774
<i>Navarra</i>	4,232	0,996	0,788	0,221	0,788	0,774	0,663
<i>San Jorge</i>	4,184	1,106	0,850	0	0,788	0,996	0,442
<i>Jaén</i>	4,163	0	0,747	0,387	0,871	0,774	1,383
<i>Internacional de Andalucía</i>	4,149	0,996	0,664	0	0,996	0,719	0,774

	Reputación Corporativa Comunicada	Resultados económicos y financieros	Calidad de la oferta comercial	Talento	Ética y responsabilidad corporativa	Dimensión internacional	Innovación
<i>Santiago de Compostela</i>	4,136	0,996	0,539	0,332	0,830	0,719	0,719
<i>Huelva</i>	4,135	0,829	0,581	0,387	0,622	0,387	1,327
<i>País Vasco</i>	4,135	1,161	0,83	0	0,871	0,442	0,829
<i>Oviedo</i>	4,114	1,327	0,601	0	0,913	0,386	0,885
<i>Sevilla</i>	4,108	0,996	0,830	0,276	0,456	0,774	0,774
<i>Rovira i Virgili</i>	4,094	0,996	0,664	0,276	0,498	0,774	0,885
<i>Vigo</i>	4,060	1,161	0,685	0,276	0,830	0,387	0,719
<i>Lleida</i>	3,942	1,327	0,913	0,332	0,373	0,553	0,442
<i>Rey Juan Carlos</i>	3,831	0,664	0,705	0	0,747	0,774	0,940
<i>A Coruña</i>	3,824	0,387	0,933	0,387	0,954	0,387	0,774
<i>Salamanca</i>	3,748	0,774	0,788	0,276	0,747	0,387	0,774
<i>Autónoma de Barcelona</i>	3,665	0,276	1,037	0	1,245	0,387	0,719

	Reputación Corporativa Comunicada	Resultados económicos y financieros	Calidad de la oferta comercial	Talento	Ética y responsabilidad corporativa	Dimensión internacional	Innovación
<i>Cádiz</i>	3,609	0	0,996	0,718	0,788	0,719	0,387
<i>Barcelona</i>	3,541	0	0,83	0,387	0,498	0,553	1,272
<i>Mondragón</i>	3,527	1,161	0,788	0,332	0,249	0,664	0,332
<i>Autónoma de Madrid</i>	3,513	0	0,996	0,276	0,913	0,664	0,664
<i>Valencia</i>	3,485	1,161	0,498	0	0,664	0,387	0,774
<i>Loyola Andalucía</i>	3,458	0	0,83	0,442	0,249	0,996	0,940
<i>Internacional de La Rioja</i>	3,458	0	0,871	0,387	0,539	1,106	0,553
<i>Antonio de Nebrija</i>	3,444	0,664	0,996	0	0,124	0,885	0,774
<i>Francisco de Vitoria</i>	3,430	0,774	0,830	0,276	0,498	0,663	0,387
<i>Católica de Valencia San Vicente Mártir</i>	3,416	0	0,788	0,387	0,747	0,774	0,719

	Reputación Corporativa Comunicada	Resultados económicos y financieros	Calidad de la oferta comercial	Talento	Ética y responsabilidad corporativa	Dimensión internacional	Innovación
<i>Católica Santa Teresa de Jesús de Ávila</i>	3,361	0	0,830	0	0,705	0,774	1,051
<i>Cantabria</i>	3,236	0,276	0,996	0,276	0,581	0,387	0,719
<i>Nacional de Educación a Distancia</i>	3,139	0	1,037	0	0,664	0,774	0,663
<i>San Pablo CEU</i>	3,105	0	0,892	0,332	0,498	0,996	0,387
<i>Alfonso X El Sabio</i>	3,057	0	0,871	0	0,747	0,885	0,553
<i>Carlos III</i>	2,918	0	0,664	0	0,871	0,664	0,719
<i>Cardenal Herrera - CEU</i>	2,849	0	1,162	0	0,249	0,553	0,885
<i>A distancia de Madrid</i>	2,814	0	0,850	0,276	0,581	0,774	0,332
<i>Deusto</i>	2,780	0	0,498	0	0,124	0,885	1,272

	Reputación Corporativa Comunicada	Resultados económicos y financieros	Calidad de la oferta comercial	Talento	Ética y responsabilidad corporativa	Dimensión internacional	Innovación
<i>Alcalá</i>	2,759	0	1,016	0	0,913	0,553	0,276
<i>AbatOliba CEU</i>	2,724	0	0,913	0	0,539	0,829	0,442
<i>Alicante</i>	2,655	0	0,747	0	0,747	0,774	0,387
<i>Granada</i>	2,573	0	0,788	0,332	0,788	0,332	0,332
<i>Europea de Madrid</i>	2,490	0	0,830	0	0,830	0,830	0
<i>Europea de Valencia</i>	2,490	0	0,830	0	0,830	0,830	0
<i>Almería</i>	2,461	0	0,871	0,276	0,207	0,442	0,663
<i>Castilla - La Mancha</i>	2,434	0	0,747	0	0,249	0,332	1,106
<i>Complutense de Madrid</i>	2,406	0	0,553	0,387	0,249	0,553	0,664
<i>Camilo José Cela</i>	2,337	0	0,871	0	0,249	0,940	0,276

	Reputación Corporativa Comunicada	Resultados económicos y financieros	Calidad de la oferta comercial	Talento	Ética y responsabilidad corporativa	Dimensión internacional	Innovación
<i>Girona</i>	2,282	0,387	0,664	0	0,622	0,332	0,276
<i>Europea de Canarias</i>	2,282	0	0,622	0	0,830	0,830	0
<i>Europea Miguel de Cervantes</i>	2,130	0	0,830	0	0,249	0,663	0,387
<i>Ramón Llull</i>	1,964	0,332	0,664	0	0,249	0,387	0,332
<i>IE</i>	1,936	0	0,913	0	0,249	0,774	0
<i>Pontificia de Salamanca</i>	1,922	0	0,622	0	0,581	0,387	0,332
<i>Internacional de Catalunya</i>	1,902	0	0,767	0,387	0,249	0,166	0,332
<i>Internacional Menéndez Pelayo</i>	1,867	0,553	0,788	0,276	0,249	0	0
<i>Pontificia de Comillas</i>	1,860	0	0,850	0	0,290	0,387	0,332

	Reputación Corporativa Comunicada	Resultados económicos y financieros	Calidad de la oferta comercial	Talento	Ética y responsabilidad corporativa	Dimensión internacional	Innovación
<i>Internacional Valenciana</i>	1,743	0	0,705	0	0,207	0,498	0,332
<i>Isabel I de Castilla</i>	1,549	0	0,705	0,110	0,124	0,276	0,332
<i>Europea del Atlántico</i>	1,507	0	0,664	0	0,124	0,719	0
<i>Fernando Pessoa- Canarias</i>	0,788	0	0,498	0	0,290	0	0

	Reputación Corporativa Comunicada	Resultados económicos y financieros	Calidad de la oferta comercial	Talento	Ética y responsabilidad corporativa	Dimensión internacional	Innovación
<i>Puntuación media de todas los sitios webs</i>	3,6	0,57	0,825	0,2	0,63	0,65	0,7
<i>Puntuación máxima obtenible</i>	12	2	2	2	2	2	2
<i>Valoración sobre 100</i>	29,9	28,6	41,3	10,2	31,5	32,7	35,3

Fuente: Elaboración propia

Tras extraer los resultados del análisis de contenido en la tabla 5.1, analizamos los datos generales obtenidos de la variable dependiente de reputación corporativa. Dicho valor se obtiene a partir de la relación entre la puntuación obtenida y la puntuación máxima obtenible. Como se indica en el apartado metodológico 4.3.3.3., cada universidad obtiene una valoración de 0 a 12 en la variable dependiente y una valoración de 0 a 2 en las variables independientes. Para poder medir y comparar el valor de cada una de las variables analizadas, se ha establecido una escala de 0 a 100, siendo el 100 el valor máximo alcanzable.

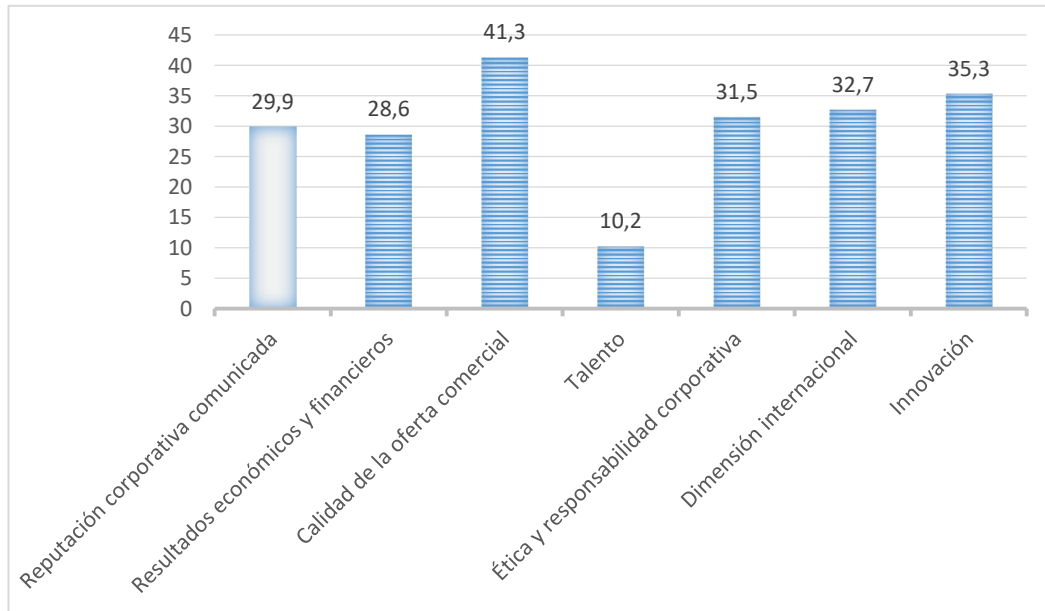
Las instituciones universitarias españolas obtienen una valoración general de 29,9 sobre 100 en la comunicación de la variable de reputación corporativa a través de sus sitios webs. Estos resultados nos muestran, a nivel general, que la comunicación de la reputación corporativa a través de los sitios webs de las instituciones universitarias españolas es insuficiente y tienen un amplio margen de mejora.

Si atendemos a los resultados obtenidos por la variable de reputación corporativa por cada universidad, observamos que únicamente la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria sobrepasa la media. Concretamente, obtiene una valoración de 6,252 sobre 12. 35 universidades, el 42%, obtienen una valoración superior a 4, lo que supone más de un tercio de la valoración máxima obtenible por cada universidad. Mientras que 46 universidades, el 52%, obtienen una valoración inferior a 4.

Estos datos reflejan la reducida valoración obtenida por más del 50% de las instituciones universitarias españolas donde la media queda en una valoración de 3,576 sobre 12.

Atendiendo, ahora, a las variables independientes (resultados económicos y financieros, calidad de la oferta comercial, talento, ética y responsabilidad corporativa, dimensión internacional e innovación), encontramos marcadas diferencias.

El gráfico 5.2 nos permite obtener una visión completa de la valoración de cada una de las variables independientes que configura la reputación corporativa, además nos permite compararlas con la valoración global obtenida por la variable dependiente.

Gráfico 5.2: Valoración general de cada variable sobre 100

Fuente: Elaboración propia

Como refleja el gráfico, cuatro de las seis variables independientes supera la valoración global obtenida por la variable de reputación corporativa. Concretamente, encontramos la variable de calidad de la oferta comercial, la variable de innovación, la variable de dimensión internacional y la variable de ética y responsabilidad corporativa. Mientras que las variables de resultados económicos y financieros y talento, se encuentran por debajo de 29,9, es decir, por debajo de la valoración global obtenida por la variable de reputación corporativa.

La variable calidad de la oferta comercial es la más comunicada por las instituciones universitarias españolas, obteniendo una valoración de 41,3 sobre 100. Dicha variable está de 11 puntos por encima de la media. Se trata de la variable con mejor valoración sin embargo, no alcanza ni la mitad del valor máximo obtenible.

La variable de innovación es la segunda más valorada por las instituciones universitarias españolas, con una valoración de 35,3 sobre 100. Dicha variable obtiene una valoración de más de 5 puntos a la obtenida por la variable global de reputación corporativa. Sin embargo, y a pesar de ser la segunda, está a 6 puntos de la variable con mayor valoración, calidad de la oferta comercial.

La variable dimensión internacional es la tercera más valorada por las instituciones universitarias españolas, con una puntuación de 32,7 sobre 100. Dicha variable obtiene una valoración de casi 3 puntos por encima de la obtenida por la variable global de reputación corporativa. Sin embargo, está 8 puntos por debajo de la variable calidad de la oferta comercial y 2 puntos por debajo de la variable innovación.

La variable de ética y responsabilidad corporativa es la cuarta más valorada por las instituciones universitarias españolas, con una puntuación de 31,5 sobre 100. Dicha variable obtiene una valoración de más de 1 punto por encima de la obtenida por la variable global de reputación corporativa. Sin embargo, está 9 puntos por debajo de la variable calidad de la oferta comercial, 3 puntos por debajo de la variable innovación y 1 punto por debajo de la variable dimensión internacional.

Tras este grupo de variables que superan la valoración global de la variable de reputación corporativa, encontramos dos variables con una valoración inferior: resultados económicos y financieros, por un lado, y talento, por el otro. La variable de resultados económicos y financieros con una puntuación de 28,6 sobre 100, es la quinta variable más valorada por las instituciones universitarias españolas. Dicha variable obtiene una valoración inferior de más de 1 punto a la obtenida por la variable global de reputación corporativa. Además, se encuentra a más de 12 puntos de la variable calidad de la oferta comercial, a más de 6 puntos de la variable innovación, a más de 4 puntos de la variable dimensión internacional y a más de 2 puntos de la variable de ética y responsabilidad corporativa. Estos datos muestran que las instituciones universitarias españolas comunican poco sobre esta variable.

Por último, tenemos la variable talento con una valoración de 10,2 sobre 100, siendo la variable menos comunicada por las instituciones universitarias españolas. Dicha variable obtiene una valoración inferior de casi 20 puntos a la obtenida por la variable global de reputación corporativa. Además, se encuentra a más de 31 puntos de la variable calidad de la oferta comercial, a más de 25 puntos de la variable innovación, a más de 22 puntos de la variable dimensión internacional, a más de 21 puntos de la variable de ética y responsabilidad corporativa y a más de 18 puntos de la variable de resultados económicos y financieros. Estos datos muestran la valoración residual obtenida por esta variable en la comunicación de las instituciones universitarias a través de sus sitios webs.

De este modo, queda de manifiesto cuales son las variables de reputación corporativa que mejor se comunican en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas.

5.2 RESULTADOS GENERALES: VARIABLES Y PARÁMETROS

Una vez analizado los resultados generales, obtenidos por las variables dependientes e independientes, nos centramos en los resultados generales obtenidos en los parámetros de cada una de las variables independientes. Estos resultados, que completan los logrados en el epígrafe anterior, nos ayudaran a alcanzar una valoración más detallada sobre la comunicación de la reputación corporativa llevada a cabo por cada institución universitaria española.

Cada una de las seis variables cuenta con una serie de parámetros, veinte en total, como se refleja en la tabla 5.3. Para su análisis, se exponen los resultados generales, obtenidos por cada parámetro, variable por variable.

Tabla 5.3: Variables y parámetros de reputación

Variables	Parámetros	
Resultados económicos financieros	Beneficio	
	Rentabilidad	
	Otros ingresos	
Calidad de la oferta comercial	Valores del producto / servicio	Calidad de la enseñanza
		Calidad investigadora
	Valores de la marca y clientes	
	Servicio y atención al cliente	
Talento	Responsabilidad sobre los productos de la empresa	
	Gestión de personas	
	Clima sociolaboral	
	Reconocimientos en el ámbito laboral	
Ética y responsabilidad corporativa	Comportamiento corporativo ético	
	Compromiso con la comunidad	
	Responsabilidad social y medioambiental	
	Proveedores	
Dimensión internacional de la empresa	Expansión internacional	
	Evolución de la presencia internacional institucional	
	Perspectiva internacional	

Innovación	Inversiones en I+D
	Nuevos productos y servicios
	Transferencia de conocimiento

Fuente: Elaboración propia

5.2.1 Resultados económicos y financieros

La variable resultados económicos y financieros cuenta con tres parámetros, beneficio, rentabilidad y otros ingresos, puntuados del cero al tres en cada uno de los cuatro indicadores seleccionados para su medición. Como se indica en el epígrafe de metodología 4.3.3.3, el valor máximo de los parámetros de esta variable es 4. Los resultados de esta variable se muestran en la tabla 5.4.

Tabla 5.4: Puntuación general, por parámetros, de la variable resultados económicos y financieros.

<i>Nombre de la universidad</i>	Resultados económicos financieros	Beneficio	Rentabilidad	Otros ingresos
<i>Puntuación máxima</i>	2	4	4	4
<i>La Laguna</i>	1,659	3,333	3,333	3,333
<i>Pompeu Fabra</i>	1,494	3	3	3
<i>Jaume I de Castellón</i>	1,494	3	3	3
<i>Extremadura</i>	1,494	3	3	3
<i>Politécnica de Catalunya</i>	1,327	2,666	2,666	2,666
<i>Las Palmas de Gran Canaria</i>	1,327	2,666	2,666	2,666
<i>Murcia</i>	1,327	2,666	2,666	2,666
<i>Pública de Navarra</i>	1,327	2,666	2,666	2,666
<i>León</i>	1,327	2,666	2,666	2,666
<i>Pablo de Olavide</i>	1,327	2,666	2,666	2,666

<i>Nombre de la universidad</i>	Resultados económicos financieros	Beneficio	Rentabilidad	Otros ingresos
<i>Oviedo</i>	1,327	2,666	2,666	2,666
<i>Lleida</i>	1,327	2,666	2,666	2,666
<i>Málaga</i>	1,161	2,333	2,333	2,333
<i>Córdoba</i>	1,161	2,333	2,333	2,333
<i>Politécnica de Valencia</i>	1,161	2,333	2,333	2,333
<i>Miguel Hernández de Elche</i>	1,161	2,333	2,333	2,333
<i>La Rioja</i>	1,161	2,333	2,333	2,333
<i>Valladolid</i>	1,161	2,333	2,333	2,333
<i>Politécnica de Madrid</i>	1,161	2,333	2,333	2,333
<i>Vic</i>	1,161	2,333	2,333	2,333
<i>País Vasco</i>	1,161	2,333	2,333	2,333
<i>Vigo</i>	1,161	2,333	2,333	2,333
<i>Mondragón</i>	1,161	2,333	2,333	2,333
<i>Valencia</i>	1,161	2,333	2,333	2,333
<i>San Jorge</i>	1,106	2,666	2	2
<i>Illes Balears</i>	0,996	3	3	0
<i>Zaragoza</i>	0,996	2	2	2
<i>Navarra</i>	0,996	2	2	2
<i>Internacional de Andalucía</i>	0,996	2	2	2
<i>Santiago de Compostela</i>	0,996	2	2	2
<i>Sevilla</i>	0,996	2	2	2
<i>Rovira i Virgili</i>	0,996	2	2	2
<i>Huelva</i>	0,829	2,666	0	2,333
<i>Oberta de Catalunya</i>	0,774	2,333	2,333	0
<i>Burgos</i>	0,774	2,333	2,333	0

<i>Nombre de la universidad</i>	Resultados económicos financieros	Beneficio	Rentabilidad	Otros ingresos
<i>Salamanca</i>	0,774	2,333	2,333	0
<i>Francisco de Vitoria</i>	0,774	2,333	2,333	0
<i>Rey Juan Carlos</i>	0,664	2	2	0
<i>Antonio de Nebrija</i>	0,664	2	2	0
<i>Politécnica de Cartagena</i>	0,663	1,333	1,333	1,333
<i>Internacional Menéndez Pelayo</i>	0,553	1,666	1,666	0
<i>A Coruña</i>	0,387	0	0	2,333
<i>Girona</i>	0,387	2,333	0	0
<i>Ramón Llull</i>	0,332	0	0	2
<i>Autónoma de Barcelona</i>	0,276	0	0	1,666
<i>Cantabria</i>	0,276	0	0	1,666
<i>Católica San Antonio de Murcia</i>	0	0	0	0
<i>Jaén</i>	0	0	0	0
<i>Cádiz</i>	0	0	0	0
<i>Barcelona</i>	0	0	0	0
<i>Autónoma de Madrid</i>	0	0	0	0
<i>Loyola Andalucía</i>	0	0	0	0
<i>Internacional de La Rioja</i>	0	0	0	0
<i>Católica de Valencia San Vicente Mártir</i>	0	0	0	0
<i>Católica Santa Teresa de Jesús de Ávila</i>	0	0	0	0
<i>Nacional de Educación a Distancia</i>	0	0	0	0
<i>San Pablo CEU</i>	0	0	0	0

<i>Nombre de la universidad</i>	Resultados económicos financieros	Beneficio	Rentabilidad	Otros ingresos
<i>Alfonso X El Sabio</i>	0	0	0	0
<i>Carlos III</i>	0	0	0	0
<i>Cardenal Herrera - CEU</i>	0	0	0	0
<i>A distancia de Madrid</i>	0	0	0	0
<i>Deusto</i>	0	0	0	0
<i>Alcalá</i>	0	0	0	0
<i>AbatOliba CEU</i>	0	0	0	0
<i>Alicante</i>	0	0	0	0
<i>Granada</i>	0	0	0	0
<i>Almería</i>	0	0	0	0
<i>Europea de Madrid</i>	0	0	0	0
<i>Europea de Valencia</i>	0	0	0	0
<i>Castilla - La Mancha</i>	0	0	0	0
<i>Complutense de Madrid</i>	0	0	0	0
<i>Camilo José Cela</i>	0	0	0	0
<i>Europea de Canarias</i>	0	0	0	0
<i>IE</i>	0	0	0	0
<i>Pontificia de Salamanca</i>	0	0	0	0
<i>Internacional de Catalunya</i>	0	0	0	0
<i>Pontificia de Comillas</i>	0	0	0	0
<i>Internacional Valenciana</i>	0	0	0	0
<i>Europea del Atlántico</i>	0	0	0	0
<i>Europea Miguel de Cervantes</i>	0	0	0	0
<i>Isabel I de Castilla</i>	0	0	0	0
<i>Fernando Pessoa-Canarias</i>	0	0	0	0

	Resultados económicos financieros	Beneficio	Rentabilidad	Otros ingresos
<i>Puntuación media de todas los sitios webs</i>	0,57	1,113	1,158	1,060
<i>Puntuación máxima</i>	2	4	4	4
<i>Valoración sobre 100</i>	28,6	27,84	28,95	26,52

Fuente: Elaboración propia

La variable de resultados económicos y financieros es una de las menos comunicadas, la quinta en concreto, de entre las seis variables independientes de la reputación corporativa. Los tres parámetros (beneficio, rentabilidad y otros ingresos) que configuran esta variable no presentan marcadas diferencias, y todos oscilan en torno a los 26 y los 29 puntos de valoración sobre 100.

Esta igualdad supone que ninguno de estos parámetros es un referente en la comunicación que las universidades hacen a través de sus sitios webs, lo cual explica el hecho de que la variable resultados económicos y financieros tenga poca valoración en la configuración de la reputación a partir de la realidad comunicada. La variable de resultados económicos y financieros registra una gran desigualdad entre las universidades, puesto que, entre la muestra de 82 instituciones universitarias hay 36 que no obtienen ninguna puntuación. Esto indica que el 42% de las universidades no comunica nada sobre esta variable y en ninguno de sus tres parámetros.

Sin embargo, las instituciones universitarias que comunican sobre esta variable lo hacen con una alta valoración. Teniendo en cuenta que la valoración máxima obtenible es 4 por cada parámetro, observamos que hay cuatro universidades (La Laguna, Pompeu Fabra, Jaume I de Castellón y Extremadura) que llegan o superan la valoración de 3. Además, 42 universidades igualan o sobrepasan la media (2), en alguno de sus parámetros.

Por lo tanto, la desigualdad de las instituciones universitarias españolas en la comunicación de esta variable queda reflejada en que el 42% de ellas no comunica nada, mientras que el 56% sí comunica, obteniendo una valoración igual o superior a la media.

Esta diferencia entre universidades viene propiciada por un factor determinante, y es que, en la totalidad de los casos, los datos sobre la variable de resultados económicos y financieros están alojados en un apartado específico dentro de los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. Dicho apartado es el portal de transparencia, como la mayoría de las instituciones analizadas la denominan, dónde las universidades comunican datos concretos sobre esta variable.

Este hecho es debido a que la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno obliga a las universidades públicas a publicar información institucional, organizativa y de planificación, información de relevancia jurídica e información económica, presupuestaria y estadística. Además, dicha información debe estar alojada en un portal de transparencia.

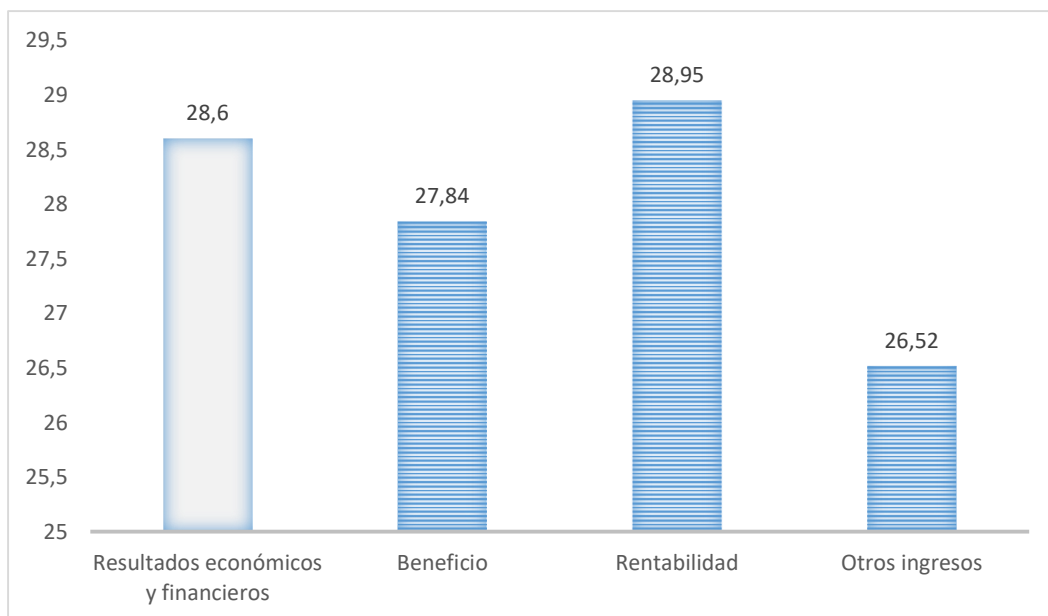
En nuestro análisis encontramos universidades públicas que no han obtenido ninguna valoración en esta variable aun estando obligadas por ley. Ello es debido a que el portal de transparencia no está integrado en sus sitios webs, sino que cuenta con una web específica para ello y, por lo tanto, dicha web no ha sido analizada.

También observamos que hay universidades privadas que obtienen valoración en esta variable, ya que también cuentan con un portal de transparencia integrado en sus sitios webs. Ello puede ser debido por decisión voluntaria o, como se indica Ley 19/2013, que tengan la obligación de comunicarlo por obtener subvenciones o ayudas públicas de más de 100.000 euros o porque al menos un 40% de sus ingresos anuales provienen de fondos públicos.

Llama mucho la atención que las instituciones universitarias españolas que tienen publicada información sobre la variable de resultados económicos y financieros en sus sitios webs, solo lo hagan en los portales de transparencia. Esto puede indicarnos que a pesar que la comunicación de información sobre esta variable ayuda a construir y gestionar la reputación corporativa, solo la comunican porque están obligados. Consideramos esto así, puesto que fuera del portal de transparencia no se ha encontrado ninguna información relacionada con esta variable.

Atendiendo ahora a sus parámetros observamos, como refleja el gráfico 5.5, que no se aprecian marcadas diferencias en su valoración, ya que oscila entre 26 y 29 puntos.

Gráfico 5.5: Valoración de los parámetros de la variable resultados económicos y financieros sobre 100



Fuente: Elaboración propia

El análisis de los datos sobre la valoración de los parámetros de la variable resultados económicos muestra los siguientes resultados:

- A. El parámetro de rentabilidad es el más comunicado en la variable de resultados económicos y financieros por las instituciones universitarias españolas, con una valoración de 28,95 sobre 100. Pese a que el parámetro de rentabilidad obtiene una valoración ligeramente superior a valoración media obtenida por la variable de resultados económicos y financieros, sigue siendo un parámetro poco comunicado por las instituciones universitarias españolas. La información comunicada por este parámetro está relacionada con:

- a. Los ingresos totales obtenidos por las instituciones universitarias españolas.
- B. El parámetro de beneficio es el segundo más comunicado en la variable de resultados económicos y financieros por las instituciones universitarias españolas, obteniendo una valoración de 27,84 sobre 100. El parámetro de beneficio obtiene una valoración ligeramente inferior a la valoración media obtenida por la variable de resultados económicos y financieros. Se trata de un parámetro poco comunicado por las instituciones universitarias españolas. La información de este parámetro está relacionada con:
 - a. Los recursos propios, aquellos que las universidades generan durante el desarrollo de su actividad.
 - b. La diferencia entre los gastos generales e ingresos totales obtenidos por las instituciones universitarias españolas.
- C. El parámetro de otros ingresos es el menos comunicado en la variable de resultados económicos y financieros por las instituciones universitarias españolas, obteniendo una valoración de 26,52 sobre 100. Dicho parámetro obtiene una valoración inferior de poco más de 2 puntos a la valoración media obtenida por la variable de resultados económicos y financieros. Se trata de un parámetro poco comunicado por las instituciones universitarias españolas. La información de este parámetro está relacionada con:
 - a. Subvenciones o ayudas obtenidas para proyectos de investigación. Se trata de cualquier ingreso ajeno a los obtenidos por las matriculaciones de los alumnos que esté relacionado con la financiación de la investigación, ya sean de procedencia privada o pública y a nivel local, regional, estatal o europeo.

5.2.2 Calidad de la oferta comercial

La variable calidad de la oferta comercial cuenta con cuatro parámetros: valores del producto/servicio, valores de la marca y clientes, servicio y atención al cliente, y responsabilidad sobre los productos de la empresa. Cada uno es valorado

entre el cero y el tres, en cada uno de los cuatro indicadores seleccionados para su medición. Por su parte, uno de los parámetros de esta variable, el llamado valores del producto/servicio, está dividido en dos subapartados, calidad de la enseñanza y calidad investigadora, tal y como se refleja en el apartado metodológico 4.3.3.3. Los resultados de esta variable se muestran en la tabla 5.6.

Tabla 5.6: Puntuación general, por parámetros, de la variable calidad de la oferta comercial.

<i>Nombre de la universidad</i>	Calidad de la oferta comercial	Valores del producto / servicio			Valores de la marca y clientes	Servicio y atención al cliente	Responsabilidad sobre los productos de la empresa
		Puntuación variable	<i>Calidad de la enseñanza</i>	<i>Calidad investigadora</i>			
<i>Puntuación máxima</i>	2	3	6	6	3	3	3
<i>Las Palmas de Gran Canaria</i>	1,203	2,5	5	5	2,5	2,25	0
<i>León</i>	1,162	2,75	5,5	5,5	2,5	1,75	0
<i>Cardenal Herrera - CEU</i>	1,162	2,75	5,5	5,5	2,75	1,5	0
<i>Politécnica de Valencia</i>	1,120	2,5	5	5	2,75	1,5	0
<i>Católica San Antonio de Murcia</i>	1,120	2,75	5,5	5,5	2,75	1,25	0

<i>Nombre de la universidad</i>	Calidad de la oferta comercial	Valores del producto / servicio			Valores de la marca y clientes	Servicio y atención al cliente	Responsabilidad sobre los productos de la empresa
		Puntuación variable	<i>Calidad de la enseñanza</i>	<i>Calidad investigadora</i>			
<i>Alcalá</i>	1,016	2,125	5	3,5	2,5	1,5	0
<i>Politécnica de Madrid</i>	1,079	2,5	5	5	2,5	1,5	0
<i>Jaume I de Castellón</i>	1,058	2,125	4,5	4	2	2.25	0
<i>Autónoma de Barcelona</i>	1,037	2,25	3,5	5,5	2,25	1,75	0
<i>Nacional de Educación a Distancia</i>	1,037	2,25	5	4	2,5	1,5	0
<i>Burgos</i>	0,996	2,25	4	5	1,75	2	0
<i>Cádiz</i>	0,996	2,25	4,5	4,5	2,5	1,25	0
<i>Autónoma de Madrid</i>	0,996	2	3,5	4,5	2,25	1,75	0
<i>Antonio de Nebrija</i>	0,996	3	6	6	3	0	0

<i>Nombre de la universidad</i>	Calidad de la oferta comercial	Valores del producto / servicio			Valores de la marca y clientes	Servicio y atención al cliente	Responsabilidad sobre los productos de la empresa
		Puntuación variable	<i>Calidad de la enseñanza</i>	<i>Calidad investigadora</i>			
<i>Cantabria</i>	0,996	2,5	5	5	2,25	1,25	0
<i>Politécnica de Catalunya</i>	0,954	2	4	4	2,5	1,25	0
<i>Pompeu Fabra</i>	0,954	3	6	6	2,75	0	0
<i>A Coruña</i>	0,933	2,125	5	3,5	2,25	1,25	0
<i>Málaga</i>	0,913	1,75	3,5	3,5	2,25	1,5	0
<i>Córdoba</i>	0,913	1,5	2,5	3,5	2	2	0
<i>Illes Balears</i>	0,913	2,5	5	5	1,5	1,5	0
<i>Lleida</i>	0,913	3	6	6	2,5	0	0
<i>IE</i>	0,913	2,75	5,5	5,5	2,75	0	0
<i>Abat Oliba CEU</i>	0,913	3	6	6	2,5	0	0
<i>La Rioja</i>	0,892	1,875	4	3,5	1,75	1,75	0
<i>San Pablo CEU</i>	0,892	2,625	5,5	5	2,75	0	0

<i>Nombre de la universidad</i>	Calidad de la oferta comercial	Valores del producto / servicio			Valores de la marca y clientes	Servicio y atención al cliente	Responsabilidad sobre los productos de la empresa
		Puntuación variable	<i>Calidad de la enseñanza</i>	<i>Calidad investigadora</i>			
<i>Oberta de Catalunya</i>	0,871	2,75	6	5	2.5	0	0
<i>Murcia</i>	0,871	2	4	4	1.75	1.5	0
<i>Pública de Navarra</i>	0,871	2,75	5,5	5,5	2,5	0	0
<i>Internacional de La Rioja</i>	0,871	2,75	5,5	5,5	2,5	0	0
<i>Alfonso X El Sabio</i>	0,871	2,75	5,5	5,5	2,5	0	0
<i>Almería</i>	0,871	1,75	3,5	3,5	2,25	1,25	0
<i>Camilo José Cela</i>	0,871	2,75	5,5	5,5	2,5	0	0
<i>San Jorge</i>	0,850	2,625	5	5,5	2,5	0	0
<i>A distancia de Madrid</i>	0,850	2,625	6	4,5	2,5	0	0

<i>Nombre de la universidad</i>	Calidad de la oferta comercial	Valores del producto / servicio			Valores de la marca y clientes	Servicio y atención al cliente	Responsabilidad sobre los productos de la empresa
		Puntuación variable	<i>Calidad de la enseñanza</i>	<i>Calidad investigadora</i>			
<i>Pontificia de Comillas</i>	0,850	2,625	6	4,5	2,5	0	0
<i>Miguel Hernández de Elche</i>	0,830	2,75	5,5	5,5	2,25	0	0
<i>Politécnica de Cartagena</i>	0,830	2	4	4	1,5	1,5	0
<i>País Vasco</i>	0,830	2,75	5,5	5,5	2,25	0	0
<i>Sevilla</i>	0,830	2,5	5	5	2,5	0	0
<i>Barcelona</i>	0,830	2,5	4,5	5,5	2,5	0	0
<i>Loyola Andalucía</i>	0,830	2,5	5	5	2,5	0	0
<i>Francisco de Vitoria</i>	0,830	2,5	5	5	2,5	0	0

<i>Nombre de la universidad</i>	Calidad de la oferta comercial	Valores del producto / servicio			Valores de la marca y clientes	Servicio y atención al cliente	Responsabilidad sobre los productos de la empresa
		Puntuación variable	<i>Calidad de la enseñanza</i>	<i>Calidad investigadora</i>			
<i>Católica Santa Teresa de Jesús de Ávila</i>	0,830	2,5	5	5	2,5	0	0
<i>Europea de Madrid</i>	0,830	2,5	5	5	2,5	0	0
<i>Europea de Valencia</i>	0,830	2,5	5	5	2,5	0	0
<i>Europea Miguel de Cervantes</i>	0,830	2,5	5	5	2,5	0	0
<i>La Laguna</i>	0,788	2,5	5	5	2,25	0	0
<i>Vic</i>	0,788	3	6	6	1,75	0	0
<i>Zaragoza</i>	0,788	2,5	5	5	2,25	0	0
<i>Navarra</i>	0,788	2,5	5	5	2,25	0	0
<i>Salamanca</i>	0,788	1,75	3,5	3,5	1,5	1,5	0
<i>Mondragón</i>	0,788	2,25	4,5	4,5	2,5	0	0

<i>Nombre de la universidad</i>	Calidad de la oferta comercial	Valores del producto / servicio			Valores de la marca y clientes	Servicio y atención al cliente	Responsabilidad sobre los productos de la empresa
		Puntuación variable	<i>Calidad de la enseñanza</i>	<i>Calidad investigadora</i>			
<i>Católica de Valencia San Vicente Mártir</i>	0,788	2,5	5	5	2,25	0	0
<i>Granada</i>	0,788	1,25	2	3	2	1,5	0
<i>Internacional Menéndez Pelayo</i>	0,788	2,5	5	5	2,25	0	0
<i>Internacional de Catalunya</i>	0,767	2,125	5	3,5	2,5	0	0
<i>Jaén</i>	0,747	2,25	4,5	4,5	2,25	0	0
<i>Alicante</i>	0,747	1,75	3,5	3,5	1,5	1,25	0
<i>Castilla - La Mancha</i>	0,747	2	4,5	3,5	2,5	0	0
<i>Extremadura</i>	0,726	2,625	6	4,5	0	1,75	0
<i>Rey Juan Carlos</i>	0,705	2,5	5	5	1,75	0	0

<i>Nombre de la universidad</i>	Calidad de la oferta comercial	Valores del producto / servicio			Valores de la marca y clientes	Servicio y atención al cliente	Responsabilidad sobre los productos de la empresa
		Puntuación variable	<i>Calidad de la enseñanza</i>	<i>Calidad investigadora</i>			
<i>Internacional Valenciana</i>	0,705	2	4,5	3,5	2,25	0	0
<i>Isabel I de Castilla</i>	0,705	1,75	5	2	2,5	0	0
<i>Vigo</i>	0,685	2,375	4,5	5	1,75	0	0
<i>Internacional de Andalucía</i>	0,664	2,25	4,5	4,5	1,75	0	0
<i>Rovira i Virgili</i>	0,664	2	4	4	2	0	0
<i>Carlos III</i>	0,664	1,75	3,5	3,5	2,25	0	0
<i>Girona</i>	0,664	2	4,5	3,5	2	0	0
<i>Ramón Llull</i>	0,664	2,25	4	5	1,75	0	0
<i>Europea del Atlántico</i>	0,664	2	4	4	2	0	0
<i>Valladolid</i>	0,622	2	4	4	1,75	0	0
<i>Pablo de Olavide</i>	0,622	2	4	4	1,75	0	0

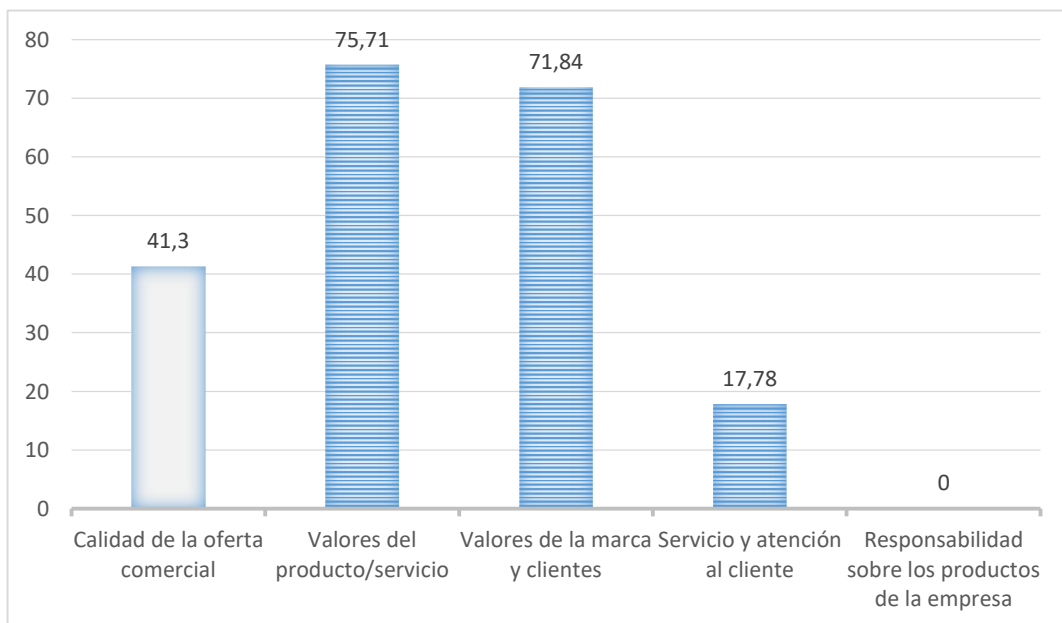
	Calidad de la oferta comercial	Valores del producto / servicio			Valores de la marca y clientes	Servicio y atención al cliente	Responsabilidad sobre los productos de la empresa
		Puntuación variable	<i>Calidad de la enseñanza</i>	<i>Calidad investigadora</i>			
<i>Puntuación media de todas los sitios webs</i>	0,825	2,271	4,658	4,426	2,115	0,533	0
<i>Puntuación máxima</i>	2	3	6	6	3	3	3
<i>Valoración sobre 100</i>	41,3	75,71	77,64	73,78	71,84	17,78	0

Fuente: Elaboración propia

La variable de calidad de la oferta comercial es la más comunicada por las instituciones universitarias en sus sitios webs, de entre las seis variables independientes de la reputación corporativa. Sin embargo, dicha variable registra una gran desigualdad entre sus parámetros (valores del producto/servicio, valores de la marca y cliente, y responsabilidad sobre los productos de la empresa) como se refleja en el gráfico 5.7.

Si revisamos el dato de la valoración media de la variable oferta comercial, expuesta en el gráfico 5.2 y en la tabla 5.6, observamos que dicha variable es la más comunicada y su valoración media es de 41,3 sobre 100.

Gráfico 5.7: Valoración de los parámetros de la variable calidad de la oferta comercial sobre 100



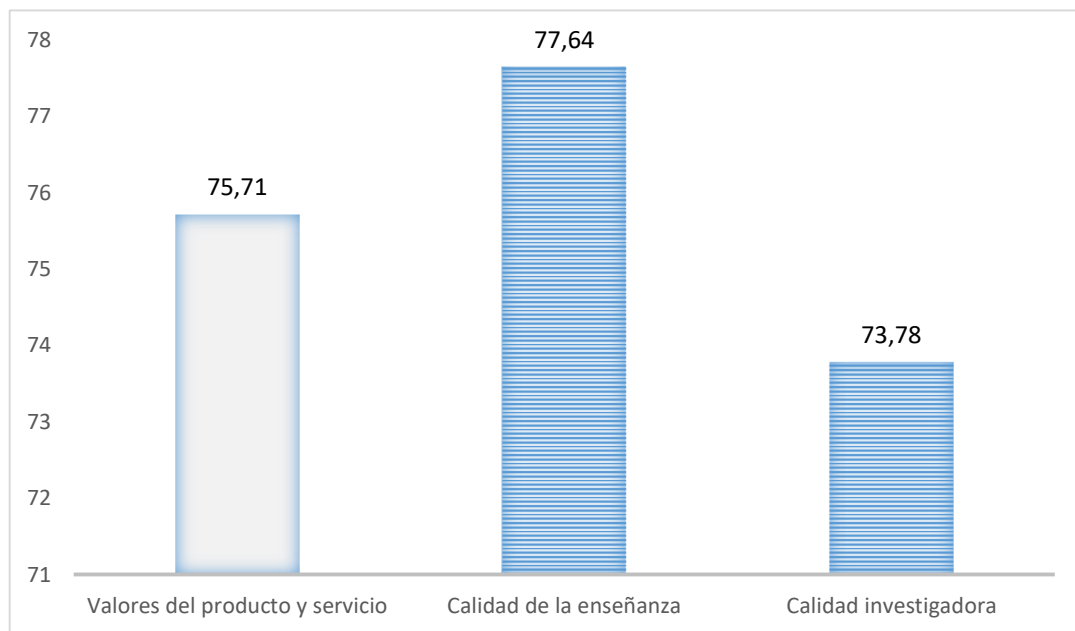
Fuente: Elaboración propia

El análisis de los datos sobre la valoración de los parámetros de la variable de la oferta comercial muestra los siguientes resultados:

- A. El parámetro valores del producto/servicio es el más valorado dentro de la variable de calidad de la oferta comercial, con una puntuación de 75,71 sobre 100. Se trata de un parámetro comunicado por todas

las instituciones universitarias españolas. A su vez, la información comunicada por este parámetro está determinada por la calidad de la enseñanza y la calidad investigadora, como se indica en el gráfico 5.8.

Gráfico 5.8: Valoración del parámetro valores del producto/servicio sobre 100



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos por la calidad de la enseñanza y la calidad investigadora muestran una ligera diferencia a favor de la primera.

- a. Así, el parámetro calidad de la enseñanza obtiene una valoración de 77,64 de 100, casi 2 puntos superior a la valoración obtenida por el parámetro valores del producto y servicio, que obtiene un 73,78 de valoración. De modo general, observamos que, la información comunicada sobre la calidad de la enseñanza está relacionada con:
 - i. El entorno de aprendizaje.
 - ii. El número de campus.
 - iii. La realización de prácticas.

- iv. La satisfacción de los alumnos en este ámbito.
- v. El plan de estudios, los servicios y la infraestructura.
- b. En cuanto a la calidad investigadora, obtiene una valoración de 73,78 sobre 100, casi 2 puntos por debajo de la valoración obtenida por el parámetro valores del producto y servicio. De modo general, observamos que la información comunicada sobre la calidad investigadora está relacionada con:
 - i. La productividad.
 - ii. Las publicaciones.
 - iii. La orientación de la investigación a la enseñanza.

A raíz de estos resultados observamos que la valoración que presenta el parámetro valores del producto y servicio es de gran peso y valor para definir y medir la reputación de las instituciones universitarias españolas. Además, todas estas obtienen una valoración media-alta de la comunicación relacionada, tanto con la calidad de la enseñanza como con la calidad investigadora.

- B. El parámetro valores de la marca y clientes es el segundo cuya comunicación obtiene una mejor valoración en nuestro análisis, siendo esta, a su vez de gran relevancia en la configuración de la variable a la que pertenece. Dicho parámetro obtiene una valoración de más de 30 puntos respecto a la valoración media obtenida por la variable a la que pertenece. Además, este parámetro es comunicado por todas las instituciones universitarias españolas, con una valoración muy alta por parte de casi todas las universidades. La comunicación de este parámetro está relacionada con:
 - a. Informaciones que orientan sobre el valor de las instituciones universitarias.
 - b. Informaciones sobre sus posiciones en los rankings de universidades.

Lo que nos indica que se trata de un parámetro muy importante para definir la reputación de las instituciones universitarias españolas, a tenor del nivel con el que es comunicada en los sitios webs.

- C. El parámetro servicio y atención al cliente cuenta con una valoración de 17,78 sobre 100. Dentro de la variable calidad de la oferta comercial es el tercer más comunicado, pero como indica su valoración su comunicación es baja, ya se queda a más de 50 puntos de diferencia con respecto a los anteriores parámetros de la variable calidad de la oferta comercial. Se trata de un parámetro dónde más del 65% de las instituciones universitarias no han obtenido ninguna valoración, situándose a más de 23 puntos de la valoración media obtenida por la variable calidad de la oferta comercial. En definitiva, se trata de un parámetro poco comunicado por las instituciones universitarias españolas. A nivel general, la comunicación de este parámetro está relacionada con:
- a. Información relativa a la satisfacción de estudiantes, a las reclamaciones o resoluciones de incidencias.
 - b. La existencia de un defensor universitario.
- D. Por último, el parámetro de responsabilidad sobre los productos de la empresa no obtiene ninguna puntuación. Esto nos indica que para construir su reputación las instituciones universitarias españolas no comunican, entre otros, sobre:
- a. Las certificaciones de calidad en la protección de datos
 - b. La seguridad de sus sistemas de información.

Considerando los resultados medios obtenidos por la variable calidad de la oferta comercial, con todos sus parámetros, se puede afirmar que su comunicación en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas está a un nivel medio. No obstante, aunque la variable no supera los 50 puntos de nuestra escala de 100, sí cuenta con parámetros con parámetros que superan los 70 puntos, como los valores del producto/servicio y los valores de la marca y clientes.

Por lo tanto, la variable calidad de la oferta comercial cuenta con dos parámetros con una comunicación alta, pero a su vez también cuenta con un parámetro con comunicación muy baja y con otro parámetro sin comunicación alguna. Este hecho lastra el resultado final de la variable de calidad de la oferta comercial. Aun así, se trata de la variable con mejor puntuación de todas las variables independientes.

En definitiva, se trata de una variable muy importante para definir la reputación de las instituciones universitarias españolas, a tenor del nivel con el que es comunicada en los sitios webs. Sin embargo, este hecho puede ser debido a las exigencias de la ANECA, que obliga a las universidades a publicar en sus sitios webs información sobre la calidad de los títulos que imparte. Por lo tanto, gran parte de los elementos comunicados por esta variable se realizan por imposición de la ANECA y no para gestionar, de manera consciente, su reputación.

5.2.3 Talento

La variable talento cuenta con tres parámetros, gestión de personas, clima sociolaboral y reconocimientos en el ámbito laboral, puntuados del cero a tres en cada uno de los cuatro indicadores seleccionados para su medición. Como se indica en el apartado metodológico 4.3.3.3 la puntuación máxima de los parámetros es un 4. Los resultados de esta variable se muestran en la tabla 5.9.

Tabla 5.9: Puntuación general, por parámetros, de la variable talento.

<i>Nombre de la universidad</i>	Talento	Gestión de personas	Clima sociolaboral	Reconocimientos en el ámbito laboral
<i>Puntuación máxima</i>	2	4	4	4
<i>Cádiz</i>	0,718	2,333	2	0
<i>Las Palmas de Gran Canaria</i>	0,498	3	0	0
<i>La Laguna</i>	0,498	3	0	0
<i>Extremadura</i>	0,498	3	0	0
<i>Málaga</i>	0,442	2,666	0	0
<i>Jaume I de Castellón</i>	0,442	2,666	0	0
<i>Córdoba</i>	0,442	2,666	0	0

<i>Nombre de la universidad</i>	Talento	Gestión de personas	Clima sociolaboral	Reconocimientos en el ámbito laboral
<i>Illes Balears</i>	0,442	2,666	0	0
<i>Loyola Andalucía</i>	0,442	2,666	0	0
<i>Burgos</i>	0,387	2,333	0	0
<i>Jaén</i>	0,387	2,333	0	0
<i>Huelva</i>	0,387	2,333	0	0
<i>A Coruña</i>	0,387	2,333	0	0
<i>Barcelona</i>	0,387	2,333	0	0
<i>Internacional de La Rioja</i>	0,387	2,333	0	0
<i>Católica de Valencia San Vicente Mártir</i>	0,387	2,333	0	0
<i>Complutense de Madrid</i>	0,387	2,333	0	0
<i>Internacional de Catalunya</i>	0,387	2,333	0	0
<i>Oberta de Catalunya</i>	0,387	2,333	0	0
<i>Pompeu Fabra</i>	0,332	2	0	0
<i>Politécnica de Valencia</i>	0,332	2	0	0
<i>Pública de Navarra</i>	0,332	2	0	0
<i>Miguel Hernández de Elche</i>	0,332	2	0	0
<i>Valladolid</i>	0,332	2	0	0

<i>Nombre de la universidad</i>	Talento	Gestión de personas	Clima sociolaboral	Reconocimientos en el ámbito laboral
<i>Santiago de Compostela</i>	0,332	2	0	0
<i>Lleida</i>	0,332	2	0	0
<i>Mondragón</i>	0,332	2	0	0
<i>San Pablo CEU</i>	0,332	2	0	0
<i>Granada</i>	0,332	0	2	0
<i>Politécnica de Catalunya</i>	0,276	1,666	0	0
<i>Murcia</i>	0,276	1,666	0	0
<i>La Rioja</i>	0,276	1,666	0	0
<i>León</i>	0,276	1,666	0	0
<i>Pablo de Olavide</i>	0,276	1,666	0	0
<i>Zaragoza</i>	0,276	1,666	0	0
<i>Sevilla</i>	0,276	1,666	0	0
<i>Rovira i Virgili</i>	0,276	1,666	0	0
<i>Vigo</i>	0,276	1,666	0	0
<i>Salamanca</i>	0,276	1,666	0	0
<i>Autónoma de Madrid</i>	0,276	1,666	0	0
<i>Francisco de Vitoria</i>	0,276	1,666	0	0
<i>Cantabria</i>	0,276	1,666	0	0
<i>A distancia de Madrid</i>	0,276	1,666	0	0
<i>Almería</i>	0,276	1,666	0	0

<i>Nombre de la universidad</i>	Talento	Gestión de personas	Clima sociolaboral	Reconocimientos en el ámbito laboral
<i>Internacional Menéndez Pelayo</i>	0,276	1,666	0	0
<i>Navarra</i>	0,221	1,333	0	0
<i>Politécnica de Cartagena</i>	0,166	1	0	0
<i>Católica San Antonio de Murcia</i>	0,166	1	0	0
<i>Isabel I de Castilla</i>	0,110	0.75	0	0
<i>Politécnica de Madrid</i>	0	0	0	0
<i>Vic</i>	0	0	0	0
<i>San Jorge</i>	0	0	0	0
<i>Internacional de Andalucía</i>	0	0	0	0
<i>País Vasco</i>	0	0	0	0
<i>Oviedo</i>	0	0	0	0
<i>Rey Juan Carlos</i>	0	0	0	0
<i>Autónoma de Barcelona</i>	0	0	0	0
<i>Valencia</i>	0	0	0	0
<i>Antonio de Nebrija</i>	0	0	0	0

<i>Nombre de la universidad</i>	Talento	Gestión de personas	Clima sociolaboral	Reconocimientos en el ámbito laboral
<i>Católica Santa Teresa de Jesús de Ávila</i>	0	0	0	0
<i>Nacional de Educación a Distancia</i>	0	0	0	0
<i>Alfonso X El Sabio</i>	0	0	0	0
<i>Carlos III</i>	0	0	0	0
<i>Cardenal Herrera - CEU</i>	0	0	0	0
<i>Deusto</i>	0	0	0	0
<i>Alcalá</i>	0	0	0	0
<i>AbatOliba CEU</i>	0	0	0	0
<i>Alicante</i>	0	0	0	0
<i>Europea de Madrid</i>	0	0	0	0
<i>Europea de Valencia</i>	0	0	0	0
<i>Castilla - La Mancha</i>	0	0	0	0
<i>Camilo José Cela</i>	0	0	0	0
<i>Girona</i>	0	0	0	0
<i>Europea de Canarias</i>	0	0	0	0
<i>Ramón Llull</i>	0	0	0	0
<i>IE</i>	0	0	0	0

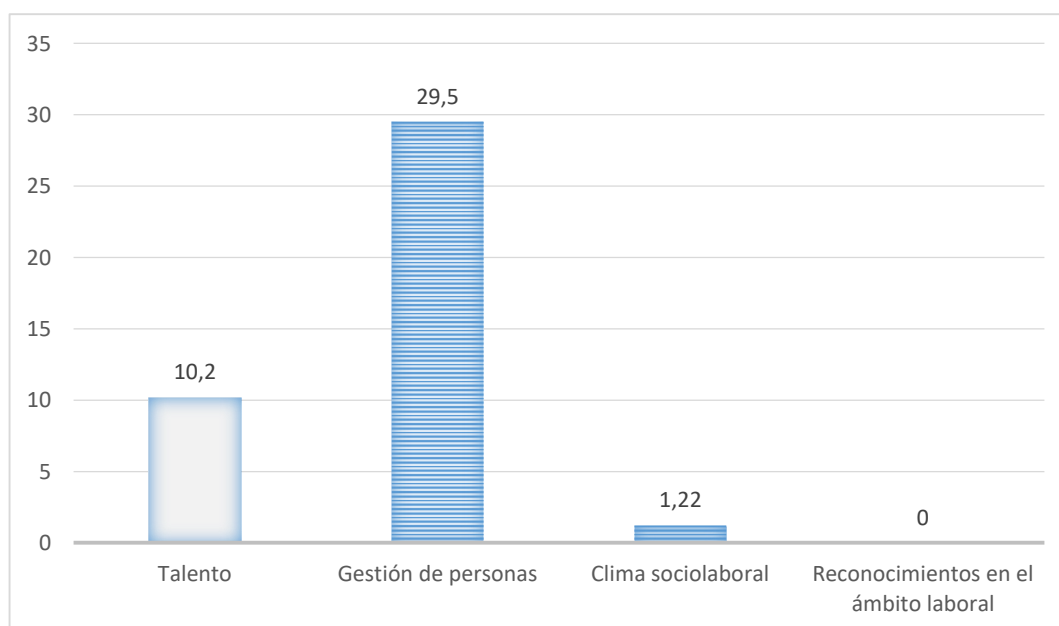
<i>Nombre de la universidad</i>	Talento	Gestión de personas	Clima sociolaboral	Reconocimientos en el ámbito laboral
<i>Pontificia de Salamanca</i>	0	0	0	0
<i>Pontificia de Comillas</i>	0	0	0	0
<i>Internacional Valenciana</i>	0	0	0	0
<i>Europea del Atlántico</i>	0	0	0	0
<i>Europea Miguel de Cervantes</i>	0	0	0	0
<i>Fernando Pessoa- Canarias</i>	0	0	0	0
	Talento	Gestión de personas	Clima sociolaboral	Reconocimientos en el ámbito laboral
<i>Puntuación media de todas los sitios webs</i>	0,2	1,18	0,048	0
<i>Puntuación máxima obtenible</i>	2	4	4	4
<i>Puntuación sobre 100</i>	10,2	29,5	1,22	0

Fuente: Elaboración propia

El talento es la variable de reputación que menos se comunica en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas, obteniendo una valoración de 10,2 sobre 100.

Al igual que sucede con esta variable, sus parámetros obtienen una baja valoración y, por lo tanto, se trata de unos parámetros muy poco comunicados por las instituciones universitarias españolas, tal y como se refleja en el gráfico 5.10. Además, la variable talento registra una gran desigualdad entre las universidades, puesto que, entre la muestra de 82 instituciones universitarias hay 34 que no obtienen ninguna puntuación. Esto indica que el 41% de las universidades no comunica nada sobre esta variable y en ninguno de sus tres parámetros.

Gráfico 5.10: Valoración de los parámetros de la variable talento sobre 100



Fuente: Elaboración propia

El análisis de los parámetros que configuran la variable talento refleja los siguientes resultados:

- A. El parámetro gestión de personas cuenta con una valoración de 29,5 sobre 100, y es el que más se comunica dentro de la variable talento. El análisis de los resultados muestra que se trata de un parámetro que

no es valorado por 34 de las 82 instituciones universitarias analizadas. A su vez, ninguna de las 48 instituciones universitarias donde sí se obtiene valoración sobre la comunicación de este parámetro, obtienen la valoración máxima posible (4 puntos), y solo un grupo muy reducido de universidades (Las Palmas de Gran Canaria, La Laguna y Extremadura) obtienen una valoración de 3 sobre 4. El resto se agrupa en torno a valoraciones entre el 1,6 y el 2,6.

Estos datos nos demuestran que, a pesar de ser el parámetro más comunicado de la variable talento, en realidad su valoración nos indica que se trata de un parámetro poco comunicado, si lo comparamos con el resto de parámetros identificados en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas y que contribuyen a configurar la reputación.

A su vez, el análisis de los datos recogidos nos muestra que los contenidos comunicados por las universidades a través de sus sitios webs obtienen información relacionada con:

- a. La inversión en formación
 - b. La información sobre el número de empleados
 - c. En un número reducido de casos, con la flexibilidad laboral.
- B. En cuanto al parámetro clima sociolaboral cuenta con una valoración de 1,22 sobre 100. Se trata de un parámetro con una comunicación residual ya que solo dos de las 82 universidades analizadas obtiene puntuación. Las universidades que comunican sobre este parámetro lo hacen sobre:
- a. La promoción interna.
 - b. La conciliación laboral.
- C. Por último, el parámetro de reconocimientos en el ámbito laboral obtiene una nula puntuación. Esto nos indica que para gestionar la reputación las instituciones universitarias españolas no comunican en sus sitios webs, entre otros, sobre:
- a. La presencia en monitores o rankings del ámbito laboral

- b. Los reconocimientos o menciones en el ámbito laboral para construir su reputación.

Considerando los resultados medios obtenidos por la variable talento, con todos sus parámetros, se puede afirmar que su comunicación en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas es muy baja. Aunque, el parámetro gestión de personas tiene una valoración alta en el 34% de las universidades analizadas. Por lo tanto, la variable talento cuenta con un parámetro con una comunicación baja, con un parámetro con comunicación residual y con otro parámetro sin comunicación alguna. En definitiva, se trata de una variable no considerada por las instituciones universitarias españolas para definir su reputación, a tenor del nivel con el que es comunicada en los sitios webs.

5.2.4 Ética y responsabilidad social

La variable de ética y responsabilidad social cuenta con cuatro parámetros: comportamiento corporativo ético, compromiso con la comunidad, responsabilidad social y medioambiental y proveedores. Como se indica en el apartado metodológico 4.3.3.3, la máxima puntuación de los parámetros es 3. Los resultados de esta variable se muestran en la tabla 5.11.

Tabla 5.11: Puntuación general, por parámetros, de la variable ética y responsabilidad social.

<i>Nombre de la universidad</i>	Ética y responsabilidad social	Comportamiento corporativo ético	Compromiso con la comunidad	Responsabilidad social y medioambiental	Proveedores
<i>Puntuación máxima</i>	2	3	3	3	3
<i>Autónoma de Barcelona</i>	1,245	2,5	2,5	2,5	0
<i>Politécnica de Cartagena</i>	1,203	2	2	1,75	1,5
<i>Politécnica de Valencia</i>	1,162	1,5	2	2,25	1,25
<i>Málaga</i>	1,120	2,25	2,25	2,25	0
<i>Valladolid</i>	1,120	2,25	2,25	2,25	0
<i>Vic</i>	1,120	1,75	2	2	1
<i>Pompeu Fabra</i>	1,037	2,25	2,25	1,75	0
<i>Córdoba</i>	0,996	1,75	1,5	1,75	1
<i>Internacional de Andalucía</i>	0,996	2	2,25	1,75	0
<i>A Coruña</i>	0,954	1,5	1,25	1,75	1,25
<i>Oviedo</i>	0,913	1,75	1,25	2,5	0
<i>Autónoma de Madrid</i>	0,913	1,75	1,75	1	1

<i>Nombre de la universidad</i>	Ética y responsabilidad social	Comportamiento corporativo ético	Compromiso con la comunidad	Responsabilidad social y medioambiental	Proveedores
<i>Alcalá</i>	0,913	2	1,5	2	0
<i>Jaén</i>	0,871	1,75	1,75	1,75	0
<i>País Vasco</i>	0,871	1,75	1,75	1,75	0
<i>Carlos III</i>	0,871	1,25	1,75	1,25	1
<i>Burgos</i>	0,863	2,2	1,5	1,5	0
<i>Oberta de Catalunya</i>	0,830	1,75	1,75	1,5	0
<i>Murcia</i>	0,830	1,75	1,75	1,5	0
<i>Santiago de Compostela</i>	0,830	1,5	1,25	1,25	1
<i>Vigo</i>	0,830	2	1,5	1,5	0
<i>Europea de Madrid</i>	0,830	2	2	1	0
<i>Europea de Valencia</i>	0,830	2	2	1	0
<i>Europea de Canarias</i>	0,830	2	2	1	0
<i>Las Palmas de Gran Canaria</i>	0,788	1,75	1,75	0	1,5
<i>Politécnica de Catalunya</i>	0,788	1,75	1,75	1,5	0

<i>Nombre de la universidad</i>	Ética y responsabilidad social	Comportamiento corporativo ético	Compromiso con la comunidad	Responsabilidad social y medioambiental	Proveedores
<i>Miguel Hernández de Elche</i>	0,788	2	1,5	0	1,25
<i>Extremadura</i>	0,788	2,5	2,25	0	0
<i>Navarra</i>	0,788	1,75	1,5	1,5	0
<i>San Jorge</i>	0,788	1,5	1,5	1,75	0
<i>Cádiz</i>	0,788	1,25	2	1,5	0
<i>Granada</i>	0,788	1,5	1,5	1,75	0
<i>Rey Juan Carlos</i>	0,747	1,5	1,5	1,5	0
<i>Salamanca</i>	0,747	1,5	1,75	0	1,25
<i>Católica de Valencia San Vicente Mártir</i>	0,747	2,25	2,25	0	0
<i>Alfonso X El Sabio</i>	0,747	1,5	1,5	1,5	0
<i>Alicante</i>	0,747	1,75	1,5	0	1,25
<i>La Rioja</i>	0,705	1,75	2,5	0	0
<i>Politécnica de Madrid</i>	0,705	1,75	1,25	0	1,25
<i>Católica San Antonio de Murcia</i>	0,705	2	2,25	0	0

<i>Nombre de la universidad</i>	Ética y responsabilidad social	Comportamiento corporativo ético	Compromiso con la comunidad	Responsabilidad social y medioambiental	Proveedores
<i>Católica Santa Teresa de Jesús de Ávila</i>	0,705	1,5	1,5	1,25	0
<i>Jaume I de Castellón</i>	0,664	1,75	0	0	2,25
<i>Valencia</i>	0,664	1,5	1,25	1,25	0
<i>Nacional de Educación a Distancia</i>	0,664	1,5	1,25	1,25	0
<i>Huelva</i>	0,622	2	0	1,75	0
<i>Girona</i>	0,622	1,5	1,25	1	0
<i>Pablo de Olavide</i>	0,581	1,75	1,75	0	0
<i>Cantabria</i>	0,581	1,75	0	1,75	0
<i>A distancia de Madrid</i>	0,581	1,5	2	0	0
<i>Pontificia de Salamanca</i>	0,581	1,5	2	0	0
<i>La Laguna</i>	0,539	2	0	0	1,25
<i>Pública de Navarra</i>	0,539	1,5	1,75	0	0
<i>Internacional de La Rioja</i>	0,539	1,75	1,5	0	0

<i>Nombre de la universidad</i>	Ética y responsabilidad social	Comportamiento corporativo ético	Compromiso con la comunidad	Responsabilidad social y medioambiental	Proveedores
<i>AbatOliba CEU</i>	0,539	1,5	1,75	0	0
<i>Rovira i Virgili</i>	0,498	1,5	1,5	0	0
<i>Barcelona</i>	0,498	1,25	1,75	0	0
<i>Francisco de Vitoria</i>	0,498	1,5	1,5	0	0
<i>San Pablo CEU</i>	0,498	1,5	1,5	0	0
<i>Zaragoza</i>	0,456	1,75	0	0	1
<i>Sevilla</i>	0,456	2	0	0,75	0
<i>Lleida</i>	0,373	2,25	0	0	0
<i>Illes Balears</i>	0,290	1,75	0	0	0
<i>León</i>	0,290	1,75	0	0	0
<i>Pontificia de Comillas</i>	0,290	1,75	0	0	0
<i>Fernando Pessoa- Canarias</i>	0,290	1,75	0	0	0
<i>Mondragón</i>	0,249	1,5	0	0	0
<i>Loyola Andalucía</i>	0,249	1,5	0	0	0
<i>Cardenal Herrera - CEU</i>	0,249	1,5	0	0	0

<i>Nombre de la universidad</i>	Ética y responsabilidad social	Comportamiento corporativo ético	Compromiso con la comunidad	Responsabilidad social y medioambiental	Proveedores
<i>Castilla - La Mancha</i>	0,249	1,5	0	0	0
<i>Complutense de Madrid</i>	0,249	0	1,5	0	0
<i>Camilo José Cela</i>	0,249	1,5	0	0	0
<i>Ramón Llull</i>	0,249	1,5	0	0	0
<i>IE</i>	0,249	1,5	0	0	0
<i>Internacional de Catalunya</i>	0,249	1,5	0	0	0
<i>Internacional Menéndez Pelayo</i>	0,249	1,5	0	0	0
<i>Europea Miguel de Cervantes</i>	0,249	1,5	0	0	0
<i>Internacional Valenciana</i>	0,207	1,25	0	0	0
<i>Almería</i>	0,207	1,25	0	0	0
<i>Antonio de Nebrija</i>	0,124	0,75	0	0	0
<i>Deusto</i>	0,124	0,75	0	0	0
<i>Isabel I de Castilla</i>	0,124	0,75	0	0	0

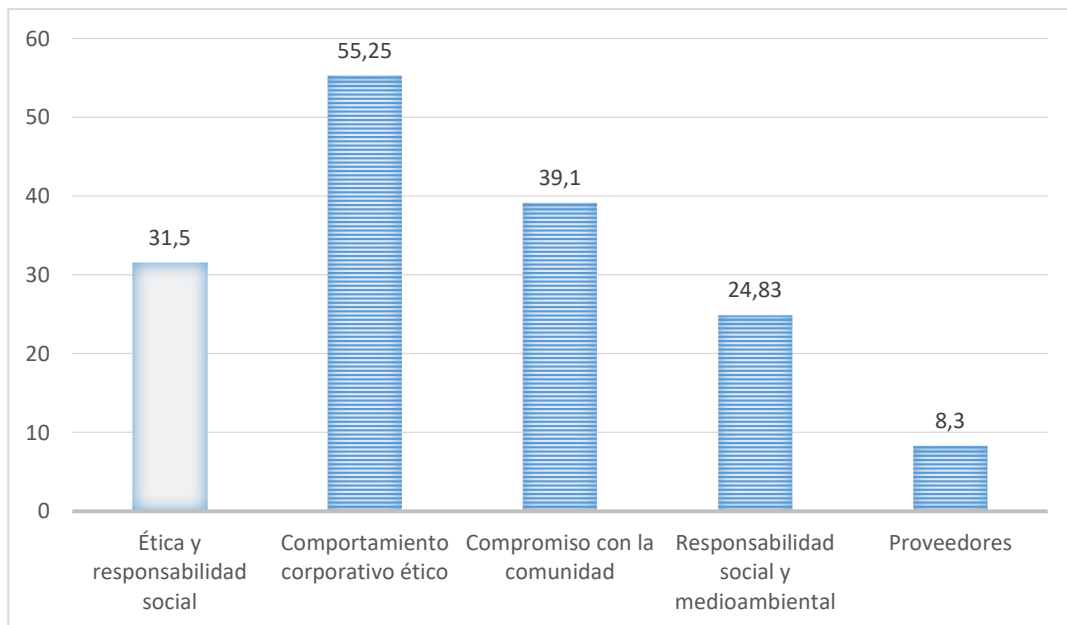
<i>Europea del Atlántico</i>	0,124	0,75	0	0	0
	Ética y responsabilidad social	Comportamiento corporativo ético	Compromiso con la comunidad	Responsabilidad social y medioambiental	Proveedores
<i>Puntuación media de todas los sitios webs</i>	0,63	1,658	1,173	0,745	0,249
<i>Puntuación máxima obtenible</i>	2	3	3	3	3
<i>Puntuación sobre 100</i>	31,5	55,25	39,1	24,83	8,3

Fuente: Elaboración propia

La ética y responsabilidad social es la cuarta variable que más se comunica en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas, obteniendo una valoración de 31,5 sobre 100. Se trata de una variable valorada por la totalidad de las universidades.

Además, la variable registra una gran desigualdad entre sus parámetros, tal y como se refleja en el gráfico 5.12.

Gráfico 5.12: Valoración de los parámetros de la variable ética y responsabilidad social sobre 100



Fuente: Elaboración propia

El análisis de los parámetros que configuran la variable ética y responsabilidad social refleja los siguientes resultados:

- A. El parámetro comportamiento corporativo ético alcanza una valoración de 55,25 sobre 100. Dentro de la variable de ética y responsabilidad social es el más comunicado. Se trata de un parámetro en el que solo una universidad (Complutense de Madrid) no obtiene valoración. La valoración obtenida por el comportamiento

corporativo ético, nos indica que se trata del parámetro más utilizado para comunicar sobre la variable de ética y responsabilidad social, a través de los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. La comunicación de este parámetro está relacionada con:

- a. Información sobre los códigos éticos asumidos
 - b. Información sobre el Consejo de Gobierno (estructura, funciones y miembros que lo componen).
- B. El parámetro compromiso con la comunidad alcanza una valoración de 39,1 sobre 100. Se trata de un parámetro valorado por el 67% de las instituciones universitarias analizadas. La valoración obtenida por el compromiso con la comunidad nos indica que se trata de un parámetro con un uso poco frecuente, por lo que obtiene una valoración inferior a la media. A nivel general, en la comunicación de este parámetro destaca:
- a. La información relacionada con las actividades de voluntariado
 - b. La realización de acciones sociales a través de Fundaciones.
 - c. En menor medida, también se ha encontrado información sobre la contribución positiva a la comunidad local o sobre las actividades de mecenazgo.

Cabe destacar, que en este parámetro, las universidades no comunican en sus sitios webs algunos elementos que pueden beneficiar a la mejora de su reputación como el impacto económico y social que tiene la actividad docente e investigadora en las localidades dónde está ubicada la universidad.

- C. El parámetro responsabilidad social y medioambiental alcanza una valoración de 24,83 sobre 100. Se trata de un parámetro dónde el 46% de las instituciones universitarias analizadas obtiene una valoración. La valoración obtenida por la responsabilidad social y mediambiental, nos indica que se trata de un parámetro con una comunicación baja a través de los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. La comunicación de este parámetro está relacionada con:

- a. La información sobre políticas activas de preservación del medio ambiente.
 - b. Información sobre responsabilidad social.
 - c. La publicación de la memoria de RSC.
- D. El parámetro proveedores es el menor comunicado en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas, con una valoración de 8,3 sobre 100. Se trata de un parámetro con una comunicación baja y valorado únicamente por el 19,5% de las instituciones universitarias analizadas. A nivel general, en la comunicación de este parámetro destaca la información relativa al número de proveedores. Sin embargo, no se ha detectado que los sitios webs de las instituciones universitarias españolas utilicen para construir su reputación información sobre el porcentaje de los proveedores locales, índices de satisfacción, así como criterios de responsabilidad o sostenibilidad o auditorías en materia de derechos humanos a la hora de contratarlos.

Considerando los resultados medios obtenidos por la variable ética y responsabilidad social, a través de la valoración de todos sus parámetros, se puede afirmar que su comunicación en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas poco representativa en la construcción de su reputación. A pesar de ello, el parámetro comportamiento corporativo ético si cuenta con una mayor representatividad en la construcción de la reputación de las instituciones universitarias españolas a través de sus sitios webs.

Por lo tanto, la variable ética y responsabilidad corporativa cuenta con un parámetro con una comunicación media, con un parámetro con comunicación media-baja y con dos parámetros con una comunicación baja. En definitiva, se trata de una variable poco considerada por las instituciones universitarias españolas para definir su reputación, a tenor del nivel con el que es comunicada en los sitios webs, salvo el parámetro de comportamiento corporativo ético que supera la mitad de la valoración máxima.

5.2.5 Dimensión internacional

La variable dimensión internacional cuenta con tres parámetros: expansión internacional, evolución de la presencia internacional institucional y perspectiva

internacional. Como se indica en el apartado metodológico 4.3.3.3, la máxima puntuación de los parámetros es 4. Los resultados de esta variable se muestran en la tabla 5.13.

Tabla 5.13: Puntuación general, por parámetros, de la variable dimensión internacional.

<i>Nombre de la universidad</i>	Dimensión internacional	Expansión internacional	Evolución de la presencia internacional institucional	Perspectiva internacional
<i>Puntuación máxima</i>	2	4	4	4
<i>Católica San Antonio de Murcia</i>	1,106	3,333	0	3,333
<i>Internacional de La Rioja</i>	1,106	3,333	0	3,333
<i>Oberta de Catalunya</i>	1,051	3	0	3,333
<i>San Jorge</i>	0,996	3	0	3
<i>Loyola Andalucía</i>	0,996	3	0	3
<i>San Pablo CEU</i>	0,996	3	0	3
<i>Las Palmas de Gran Canaria</i>	0,995	2,666	0	3,333
<i>Vic</i>	0,940	2,333	0	3,333
<i>Camilo José Cela</i>	0,940	2,666	0	3
<i>Politécnica de Catalunya</i>	0,885	2,333	0	3
<i>La Laguna</i>	0,885	2,666	0	2,666

<i>Nombre de la universidad</i>	Dimensión internacional	Expansión internacional	Evolución de la presencia internacional institucional	Perspectiva internacional
<i>Pablo de Olavide</i>	0,885	2,666	0	2,666
<i>Antonio de Nebrija</i>	0,885	2,666	0	2,666
<i>Alfonso X El Sabio</i>	0,885	2,666	0	2,666
<i>Deusto</i>	0,885	2,666	0	2,666
<i>Europea de Madrid</i>	0,830	3	0	2
<i>Europea de Valencia</i>	0,830	3	0	2
<i>Europea de Canarias</i>	0,830	3	0	2
<i>Málaga</i>	0,829	2,333	0	2,666
<i>Murcia</i>	0,829	0	1,666	3,333
<i>AbatOliba CEU</i>	0,829	2,333	0	2,666
<i>Pública de Navarra</i>	0,774	2,333	0	2,333
<i>Miguel Hernández de Elche</i>	0,774	2	0	2,666
<i>La Rioja</i>	0,774	2,333	0	2,333
<i>Valladolid</i>	0,774	2,333	2,333	0
<i>Zaragoza</i>	0,774	2	0	2,666
<i>Navarra</i>	0,774	2,333	0	2,333
<i>Jaén</i>	0,774	2,333	0	2,333

<i>Nombre de la universidad</i>	Dimensión internacional	Expansión internacional	Evolución de la presencia internacional institucional	Perspectiva internacional
<i>Sevilla</i>	0,774	2	0	2,666
<i>Rovira i Virgili</i>	0,774	2	0	2,666
<i>Rey Juan Carlos</i>	0,774	2,333	0	2,333
<i>Católica de Valencia San Vicente Mártir</i>	0,774	2,333	0	2,333
<i>Católica Santa Teresa de Jesús de Ávila</i>	0,774	2,333	0	2,333
<i>Nacional de Educación a Distancia</i>	0,774	2,333	0	2,333
<i>A distancia de Madrid</i>	0,774	2,333	0	2,333
<i>Alicante</i>	0,774	2,333	0	2,333
<i>IE</i>	0,774	2,333	0	2,333
<i>Córdoba</i>	0,719	2	0	2,333
<i>Internacional de Andalucía</i>	0,719	1,666	0	2,666
<i>Santiago de Compostela</i>	0,719	1,666	0	2,666
<i>Cádiz</i>	0,719	2	0	2,333
<i>Europea del Atlántico</i>	0,719	2	0	2,333
<i>Illes Balears</i>	0,719	2	0	2,333
<i>Jaume I de Castellón</i>	0,664	2	0	2

<i>Nombre de la universidad</i>	Dimensión internacional	Expansión internacional	Evolución de la presencia internacional institucional	Perspectiva internacional
<i>Mondragón</i>	0,664	2	0	2
<i>Autónoma de Madrid</i>	0,664	1,666	0	2,333
<i>Carlos III</i>	0,664	2	0	2
<i>Francisco de Vitoria</i>	0,663	1,666	0	2,333
<i>Europea Miguel de Cervantes</i>	0,663	1,666	0	2,333
<i>Politécnica de Valencia</i>	0,608	1,666	0	2
<i>Politécnica de Madrid</i>	0,608	1,333	0	2,333
<i>León</i>	0,608	0	0	3,666
<i>Lleida</i>	0,553	0	0	3,333
<i>Barcelona</i>	0,553	3,333	0	0
<i>Cardenal Herrera - CEU</i>	0,553	1,333	0	2
<i>Alcalá</i>	0,553	0	0	3,333
<i>Complutense de Madrid</i>	0,553	1,333	0	2
<i>Pompeu Fabra</i>	0,498	0	0	3
<i>Burgos</i>	0,498	0	0	3
<i>Internacional Valenciana</i>	0,498	0	0	3
<i>Extremadura</i>	0,442	0	0	2,666
<i>País Vasco</i>	0,442	0	0	2,666

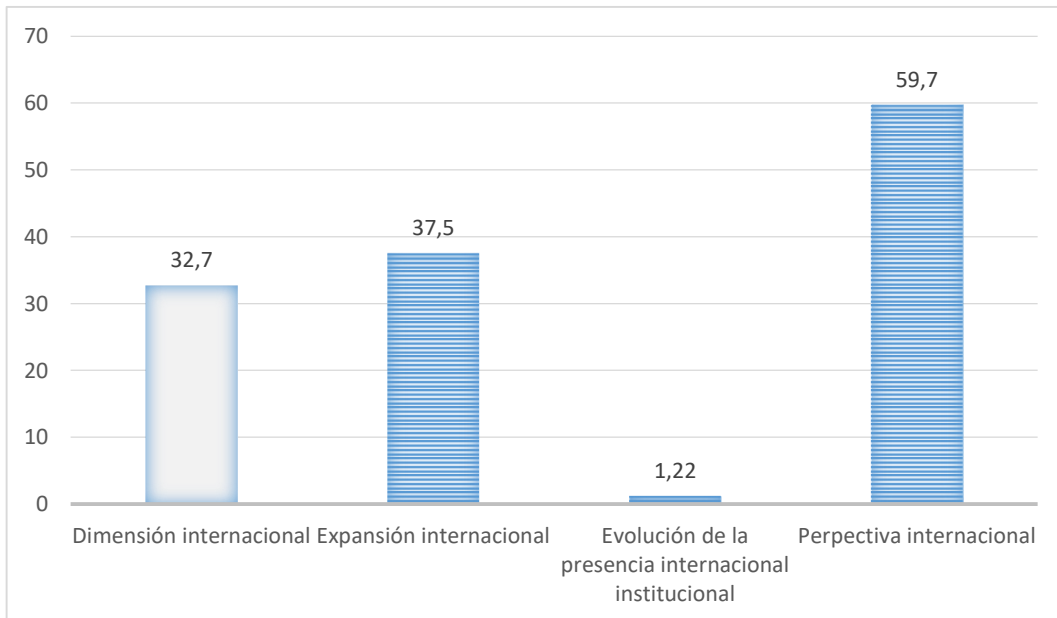
<i>Nombre de la universidad</i>	Dimensión internacional	Expansión internacional	Evolución de la presencia internacional institucional	Perspectiva internacional
<i>Almería</i>	0,442	0	0	2,666
<i>Politécnica de Cartagena</i>	0,387	0	0	2,333
<i>Huelva</i>	0,387	0	0	2,333
<i>Vigo</i>	0,387	0	0	2,333
<i>Salamanca</i>	0,387	0	0	2,333
<i>Autónoma de Barcelona</i>	0,387	0	0	2,333
<i>Valencia</i>	0,387	0	0	2,333
<i>Cantabria</i>	0,387	0	0	2,333
<i>Ramón Llull</i>	0,387	0	0	2,333
<i>Pontificia de Salamanca</i>	0,387	0	0	2,333
<i>Pontificia de Comillas</i>	0,387	0	0	2,333
<i>A Coruña</i>	0,387	0	0	2,333
<i>Oviedo</i>	0,386	0	0	2,333
<i>Granada</i>	0,332	0	0	2
<i>Castilla - La Mancha</i>	0,332	0	0	2
<i>Girona</i>	0,332	0	0	2
<i>Isabel I de Castilla</i>	0,276	0	0	1,666
<i>Internacional de Catalunya</i>	0,166	0	0	1

<i>Nombre de la universidad</i>	Dimensión internacional	Expansión internacional	Evolución de la presencia internacional institucional	Perspectiva internacional
<i>Internacional Menéndez Pelayo</i>	0	0	0	0
<i>Fernando Pessoa-Canarias</i>	0	0	0	0
	Dimensión internacional	Expansión internacional	Evolución de la presencia internacional institucional	Perspectiva internacional
<i>Puntuación media de todas los sitios webs</i>	0,65	1,5	0,05	2,4
<i>Puntuación máxima obtenible</i>	2	4	4	4
<i>Valoración sobre 100</i>	32,7	37,5	1,22	59,7

Fuente: Elaboración propia

La dimensión internacional es la tercera variable que más se comunica en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas, obteniendo una valoración de 32,7 sobre 100. Aunque se trate de una variable no valorada por la totalidad de las universidades. Además, la variable registra una gran desigualdad entre sus parámetros, tal y como se refleja en el gráfico 5.14.

Gráfico 5.14: Valoración de los parámetros de la variable dimensión internacional sobre 100



Fuente: Elaboración propia

El análisis de los parámetros que configuran la variable dimensión internacional refleja los siguientes resultados:

- A. El parámetro perspectiva internacionales es el más comunicado en la variable dimensión internacional, con una valoración de 59,7 sobre 100. Se trata de un parámetro valorado por el 95% de las universidades.

La valoración obtenida por la perspectiva internacional, nos indica que se trata de un parámetro con una comunicación media a través de los sitios webs de las instituciones universitarias españolas, la comunicación de este parámetro está relacionada con:

- a. Información sobre la movilidad del estudiante.
 - b. Información sobre los programas de lenguas extranjeras.
- B. El parámetro expansión internacional es el segundo más comunicado en la variable dimensión internacional, con una valoración de 37,5

sobre 100. Se trata de un parámetro valorado por el 64% de las instituciones universitarias analizadas.

La valoración obtenida por la expansión internacional, nos indica que se trata de un parámetro con una comunicación media-baja a través de los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. La comunicación de este parámetro está relacionado con:

- a. El número de países con presencia institucional estable a través de colaboraciones.
- C. El parámetro evolución de la presencia internacional institucional es el menor comunicado en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas, con una valoración de 1,22 sobre 100. Se trata de un parámetro con una comunicación residual, ya que es valorado únicamente por el 2,4% de las instituciones universitarias analizadas, y la comunicación de este parámetro se relaciona con:

- a. La información relativa al número de alumnos extranjeros.

Sin embargo, no se ha detectado que los sitios webs de las instituciones universitarias españolas utilicen para construir su reputación información sobre la evolución del número de estudiantes y personal internacional, así como la evolución de las colaboraciones internacionales.

Considerando los resultados medios obtenidos por la dimensión internacional, a través de la valoración de todos sus parámetros, se puede afirmar que su comunicación en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas poco representativa en la construcción de la reputación. A pesar de ello, el parámetro perspectiva internacional si cuenta con una mayor representatividad en la construcción de la reputación de las instituciones universitarias españolas a través de sus sitios webs.

Por lo tanto, la variable dimensión internacional cuenta con un parámetro con una comunicación media, con un parámetro con comunicación media-baja y con un parámetro con una comunicación residual. En definitiva, se trata de una variable poco considerada por las instituciones universitarias españolas para definir su reputación, a tenor del nivel con el que es comunicada en los sitios webs,

salvo el parámetro perspectiva internacional que supera la mitad de la valoración máxima.

5.2.6 Innovación

La variable innovación cuenta con tres parámetros: inversiones en I+D, nuevos productos y servicios y transferencia de conocimiento. Todos son puntuados del cero al tres en cada uno de los cuatro indicadores seleccionados para su medición. Como se indica en el apartado metodológico 4.3.3.3, la máxima puntuación de los parámetros es 4. Los resultados de esta variable se muestran en la tabla 5.15.

Tabla 5.15: Puntuación general, por parámetros, de la variable innovación.

<i>Nombre de la universidad</i>	Innovación	Inversiones en I+D	Nuevos productos y servicios	Transferencia de conocimiento
<i>Puntuación máxima</i>	2	4	4	4
<i>Illes Balears</i>	1,549	2,333	3,333	3,666
<i>Politécnica de Catalunya</i>	1,494	3	3	3
<i>Las Palmas de Gran Canaria</i>	1,438	3,333	2,666	2,666
<i>Jaume I de Castellón</i>	1,383	3	3	2,333
<i>Jaén</i>	1,383	3	2,333	3
<i>Málaga</i>	1,327	2,666	2,666	2,666
<i>Huelva</i>	1,327	2,666	2,666	2,666
<i>Politécnica de Cartagena</i>	1,272	2,666	2,333	2,666
<i>Católica San Antonio de Murcia</i>	1,272	2,333	2,333	3
<i>Barcelona</i>	1,272	2	2	3,666

<i>Nombre de la universidad</i>	Innovación	Inversiones en I+D	Nuevos productos y servicios	Transferencia de conocimiento
<i>Deusto</i>	1,272	2,666	2,666	2,333
<i>Córdoba</i>	1,217	3,333	0	4
<i>Oberta de Catalunya</i>	1,162	2	2	3
<i>Politécnica de Madrid</i>	1,106	2	2	2,666
<i>Castilla - La Mancha</i>	1,106	2	2,333	2,333
<i>Zaragoza</i>	1,051	2	1,666	2,666
<i>Católica Santa Teresa de Jesús de Ávila</i>	1,051	2,333	2	2
<i>Pompeu Fabra</i>	0,996	3	0	3
<i>La Laguna</i>	0,995	3,333	0	2,666
<i>Pública de Navarra</i>	0,940	2,666	0	3
<i>Rey Juan Carlos</i>	0,940	2,666	0	3
<i>Loyola Andalucía</i>	0,940	2,666	0	3
<i>La Rioja</i>	0,885	2,666	0	2,666
<i>León</i>	0,885	2,666	0	2,666
<i>Oviedo</i>	0,885	2,666	0	2,666
<i>Rovira i Virgili</i>	0,885	2,333	0	3
<i>Cardenal Herrera - CEU</i>	0,885	2,666	0	2,666
<i>Murcia</i>	0,829	2,333	0	2,666
<i>Miguel Hernández de Elche</i>	0,829	2,333	0	2,666
<i>País Vasco</i>	0,829	2,333	0	2,666
<i>Pablo de Olavide</i>	0,774	2	0	2,666
<i>Internacional de Andalucía</i>	0,774	2	0	2,666

<i>Nombre de la universidad</i>	Innovación	Inversiones en I+D	Nuevos productos y servicios	Transferencia de conocimiento
<i>Sevilla</i>	0,774	2	0	2,666
<i>Salamanca</i>	0,774	2	0	2,666
<i>Valencia</i>	0,774	2	0	2,666
<i>Antonio de Nebrija</i>	0,774	2	0	2,666
<i>Burgos</i>	0,774	1,333	1,666	1,666
<i>A Coruña</i>	0,774	0	2,333	2,333
<i>Politécnica de Valencia</i>	0,719	2	0	2,333
<i>Extremadura</i>	0,719	0	1,333	3
<i>Santiago de Compostela</i>	0,719	2	0	2,333
<i>Vigo</i>	0,719	2	0	2,333
<i>Autónoma de Barcelona</i>	0,719	0	2	2,333
<i>Católica de Valencia San Vicente Mártir</i>	0,719	2	0	2,333
<i>Cantabria</i>	0,719	2,333	0	2
<i>Carlos III</i>	0,719	0	2,333	2
<i>Autónoma de Madrid</i>	0,664	0	2	2
<i>Complutense de Madrid</i>	0,664	0	2	2
<i>Valladolid</i>	0,663	1,666	0	2,333
<i>Navarra</i>	0,663	1,666	0	2,333
<i>Nacional de Educación a Distancia</i>	0,663	0	1,666	2,333
<i>Almería</i>	0,663	0	1,666	2,333
<i>Internacional de La Rioja</i>	0,553	0	0	3,333
<i>Alfonso X El Sabio</i>	0,553	1,333	0	2
<i>San Jorge</i>	0,442	0	0	2,666

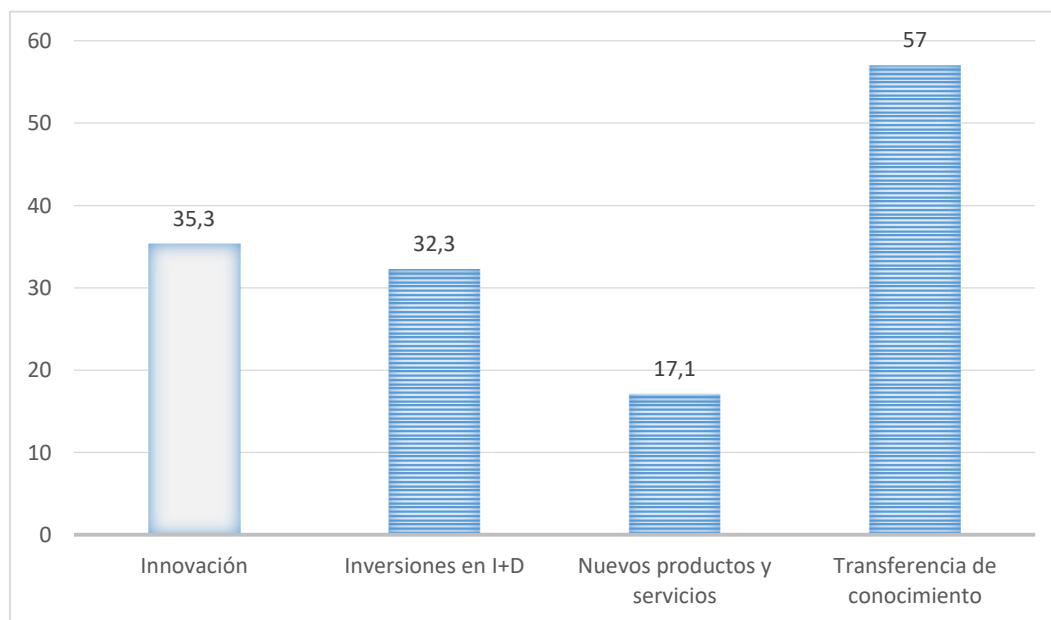
<i>Nombre de la universidad</i>	Innovación	Inversiones en I+D	Nuevos productos y servicios	Transferencia de conocimiento
<i>Lleida</i>	0,442	0	0	2,666
<i>AbatOliba CEU</i>	0,442	0	0	2,666
<i>Vic</i>	0,387	0	0	2,333
<i>Cádiz</i>	0,387	0	0	2,333
<i>Francisco de Vitoria</i>	0,387	0	0	2,333
<i>San Pablo CEU</i>	0,387	0	0	2,333
<i>Alicante</i>	0,387	0	0	2,333
<i>Europea Miguel de Cervantes</i>	0,387	0	0	2,333
<i>Mondragón</i>	0,332	0	0	2
<i>A distancia de Madrid</i>	0,332	0	0	2
<i>Granada</i>	0,332	0	0	2
<i>Ramón Llull</i>	0,332	0	0	2
<i>Pontificia de Salamanca</i>	0,332	0	0	2
<i>Internacional de Catalunya</i>	0,332	0	0	2
<i>Pontificia de Comillas</i>	0,332	0	0	2
<i>Internacional Valenciana</i>	0,332	0	0	2
<i>Isabel I de Castilla</i>	0,332	0	0	2
<i>Alcalá</i>	0,276	0	0	1,666
<i>Camilo José Cela</i>	0,276	0	0	1,666
<i>Girona</i>	0,276	0	0	1,666
<i>Europea de Madrid</i>	0	0	0	0
<i>Europea de Valencia</i>	0	0	0	0
<i>Europea de Canarias</i>	0	0	0	0

<i>Nombre de la universidad</i>	Innovación	Inversiones en I+D	Nuevos productos y servicios	Transferencia de conocimiento
<i>IE</i>	0	0	0	0
<i>Internacional Menéndez Pelayo</i>	0	0	0	0
<i>Europea del Atlántico</i>	0	0	0	0
<i>Fernando Pessoa- Canarias</i>	0	0	0	0
	Innovación	Inversiones en I+D	Nuevos productos y servicios	Transferencia de conocimiento
<i>Puntuación media de todas los sitios webs</i>	0,7	1,3	0,7	2,3
<i>Puntuación máxima obtenible</i>	2	4	4	4
<i>Valoración sobre 100</i>	35,3	32,3	17,1	57

Fuente: Elaboración propia

La innovación es la segunda variable que más se comunica en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas, obteniendo una valoración de 35,3 sobre 100. Aunque se trate de una variable no valorada por la totalidad de las universidades.

Además, la variable registra una gran desigualdad entre sus parámetros, tal y como se refleja en el gráfico 5.16.

Gráfico 5.16: Valoración de los parámetros de la variable innovación sobre 100

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los parámetros que configuran la variable innovación refleja los siguientes resultados:

- A. El parámetro transferencia de conocimiento es el más comunicado en la variable innovación, con una valoración de 57 sobre 100. Se trata de un parámetro valorado por el 91% de las universidades donde destaca la Universidad de Córdoba, ya que obtiene la máxima valoración alcanzable (4).

La valoración obtenida por la transferencia de conocimiento, nos indica que se trata de un parámetro con una comunicación media a través de los sitios webs de las instituciones universitarias españolas.

La comunicación de este parámetro está relacionada con:

- a. La creación de *Spin-offs*.
- b. Las publicaciones conjuntas con otras organizaciones.

Sin embargo, no se ha detectado que los sitios webs de las instituciones universitarias españolas utilicen para construir su reputación información sobre ingresos por contratos de asesoramiento, por formación continua o por publicaciones con empresas.

- B. El parámetro inversiones en I+D es el segundo más comunicado en la variable innovación, con una valoración de 32,3 sobre 100. Se trata de un parámetro valorado por el 53% de las instituciones universitarias analizadas.

La valoración obtenida por la inversión en I+D, nos indica que se trata de un parámetro con una comunicación media-baja a través de los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. En la comunicación de este parámetro destaca:

- a. La información relacionada con la inversión en proyectos de I+D.
- C. El parámetro nuevos productos y servicios es el menor comunicado en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas, con una valoración de 17,1 sobre 100. Se trata de un parámetro con una comunicación baja, ya que es valorado únicamente por el 30% de las instituciones universitarias analizadas. En la comunicación de este parámetro destaca:
- a. Información relativa al número de patentes concedidas y registradas.

Considerando los resultados medios obtenidos por la variable innovación, a través de la valoración de todos sus parámetros, se puede afirmar que su comunicación en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas poco representativa en la construcción de la reputación. A pesar de ello, el parámetro transferencia de conocimiento si cuenta con una mayor representatividad en la construcción de la reputación de las instituciones universitarias españolas a través de sus sitios webs.

Por lo tanto, la variable innovación cuenta con un parámetro con una comunicación media, con un parámetro con comunicación media-baja y con un parámetro con una comunicación residual. En definitiva, se trata de una variable

poco considerada por las instituciones universitarias españolas para definir su reputación, a tenor del nivel con el que es comunicada en los sitios webs, salvo el parámetro transferencia de conocimiento que supera la mitad de la valoración máxima.

5.2.7 Comparativa entre parámetros

En este epígrafe, vamos a comparar los resultados de los parámetros sin tener en cuenta las variables a las que pertenecen. En el epígrafe 5.1 hemos detallado las diferencias entre las 6 variables que conforman la reputación corporativa, ahora realizaremos una comparativa de los 20 parámetros que han sido analizado.

Para realizar la comparativa, no podemos utilizar su puntuación media, ya que cada variable está formada por un número de parámetros distintos, por lo que sus valores no son comparables. Para ello, utilizaremos su valoración sobre 100 ya que se trata de un valor comparable entre todos los parámetros.

Dicha comparativa nos proporcionará una visión más completa de los parámetros mejor comunicados por las instituciones universitarias españolas.

Tabla 5.17: Valoración sobre 100 de todos los parámetros.

Parámetro	Valoración sobre 100	Variable a la que pertenece
Valores del producto/servicio	75,71	Calidad de la oferta comercial
Valores de la marca y clientes	71,84	Calidad de la oferta comercial
Perspectiva internacional	59,7	Dimensión internacional
Transferencia de conocimientos	57	Innovación
Comportamiento corporativo ético	55,25	Ética y responsabilidad social

Compromiso con la comunidad	39,1	Ética y responsabilidad social
Expansión internacional	37,5	Dimensión internacional
Inversiones en I+D	32,3	Innovación
Gestión de personas	29,5	Talento
Rentabilidad	28,95	Resultados económicos y financieros
Beneficio	27,84	Resultados económicos y financieros
Otros ingresos	26,52	Resultados económicos y financieros
Responsabilidad social y medioambiental	24,83	Ética y responsabilidad social
Servicio y atención al cliente	17,78	Calidad de la oferta comercial
Nuevos productos y servicios	17,1	Innovación
Proveedores	8,3	Ética y responsabilidad social
Clima sociolaboral	1,22	Talento
Evolución de la presencia internacional institucional	1,22	Dimensión internacional
Responsabilidad sobre los productos de la empresa	0	Calidad de la oferta comercial
Reconocimientos en el ámbito laboral	0	Talento

Fuente: Elaboración propia

Dos son los parámetros con una comunicación alta en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas y ambos pertenecen a la variable calidad de la oferta comercial, la más comunicada. Concretamente, son:

- El parámetro valores del producto/servicio, con una valoración de 75,71 sobre 100.
- El parámetro valores de la marca y clientes, con una valoración de 71,84 sobre 100.

A continuación, encontramos a tres parámetros con una comunicación media en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas:

- El parámetro perspectiva internacional, con una valoración de 59,7 sobre 100.
- El parámetro transferencia de conocimientos, con una valoración de 57 sobre 100.
- El parámetro comportamiento corporativo ético, con una valoración de 55,25 sobre 100.

Dichos parámetros corresponden, en el mismo orden, a las variables de dimensión internacional, innovación y ética y responsabilidad social.

Con una comunicación media-baja, en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas, se encuentran ocho parámetros:

- Compromiso con la comunidad, con una valoración de 39,1 sobre 100.
- El parámetro expansión internacional, con una valoración de 37,5 sobre 100.
- Inversiones en I+D, con una valoración de 32,3 sobre 100.
- Gestión de personas, con una valoración de 29,5 sobre 100.
- Rentabilidad, con una valoración de 28,95 sobre 100.
- Beneficio, con valoración de 27,84 sobre 100.
- Otros ingresos, con una valoración de 26,52 sobre 100.
- Responsabilidad social y medioambiental, con una valoración de 24,83 sobre 100.

En esta franja, encontramos a los tres parámetros de la variable resultados económicos y financieros, se trata de la única variable dónde sus parámetros tienen

resultados similares, en el resto de variables encontramos grandes desigualdades entre ellos. También encontramos a dos parámetros de la variable ética y responsabilidad social y, con un parámetro, encontramos a las variables de dimensión internacional, innovación y talento.

Con una baja comunicación en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas, se encuentran dos parámetros:

- El parámetro servicio y atención al cliente, con una valoración de 17,78 sobre 100.
- El parámetro nuevos productos y servicios, con una valoración de 17,1 sobre 100.

Dichos parámetros pertenecen a las variables de calidad de la oferta comercial y de innovación. Dos de las variables que más se comunican en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas.

Con una comunicación residual en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas, se encuentran tres parámetros:

- El parámetro proveedores, con una valoración de 8,3 sobre 100.
- El parámetro clima sociolaboral, con una valoración de 1,22 sobre 100.
- El parámetro evolución de la presencia internacional institucional, con una valoración de 1,22 sobre 100.

Dichos parámetros pertenecen a las variables de ética y responsabilidad social, talento y dimensión internacional.

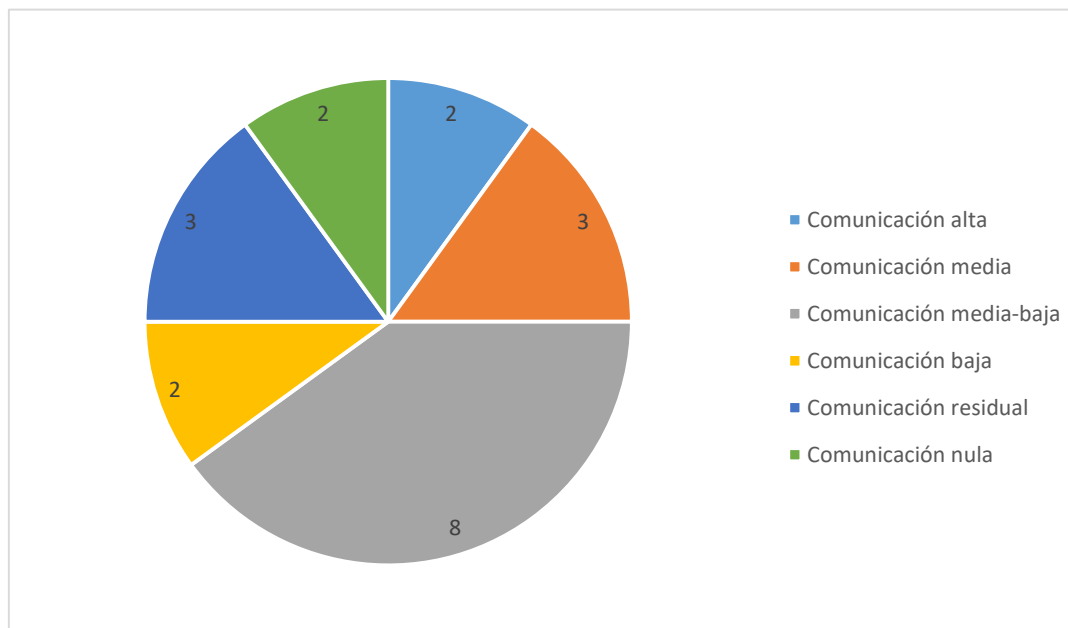
Por último, hallamos dos parámetros con nula comunicación en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas:

- El parámetro responsabilidad sobre los productos de la empresa, de la variable con mejor porcentaje, calidad de la oferta comercial.
- El parámetro reconocimientos en el ámbito laboral, de la variable talento.

Atendiendo a los resultados obtenidos, vemos que únicamente el 25% de los parámetros supera la mitad de la valoración media, como se muestra en el gráfico 5.18. Por lo tanto, existe un 75% de los parámetros con una capacidad mejora considerable en su comunicación, en los sitios webs de las instituciones

universitarias españolas, con la finalidad de mejorar y gestionar su reputación corporativa.

Gráfico 5.18: Comunicación de los parámetros de reputación en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas.



Fuente: Elaboración propia

5.3. RESULTADOS POR TITULARIDAD Y POR MODALIDAD

En este epígrafe, se especifican los resultados generales, por variables, diferenciando entre universidades de titularidad pública y universidades de titularidad privada. También se especifican resultados entre universidades de modalidad presencial y universidades de modalidad no presencial. Para ello, se exponen y comparan los datos teniendo en cuenta su valoración media sobre 100.

5.3.1 Variables de universidades de titularidad pública frente a privada

Para realizar la comparativa entre las universidades de titularidad pública y titularidad privada hemos realizado el siguiente proceso:

1º Para la selección de las universidades de titularidad pública hemos tenido en cuenta las 49 universidades analizadas de modalidad presencial más una de modalidad a distancia, en total 50 instituciones universitarias de titularidad pública.

2º Para la selección de las universidades de titularidad privada hemos tenido en cuenta las 27 universidades analizadas de modalidad presencial más cinco de modalidad a distancia, en total 32 instituciones universitarias de titularidad privada.

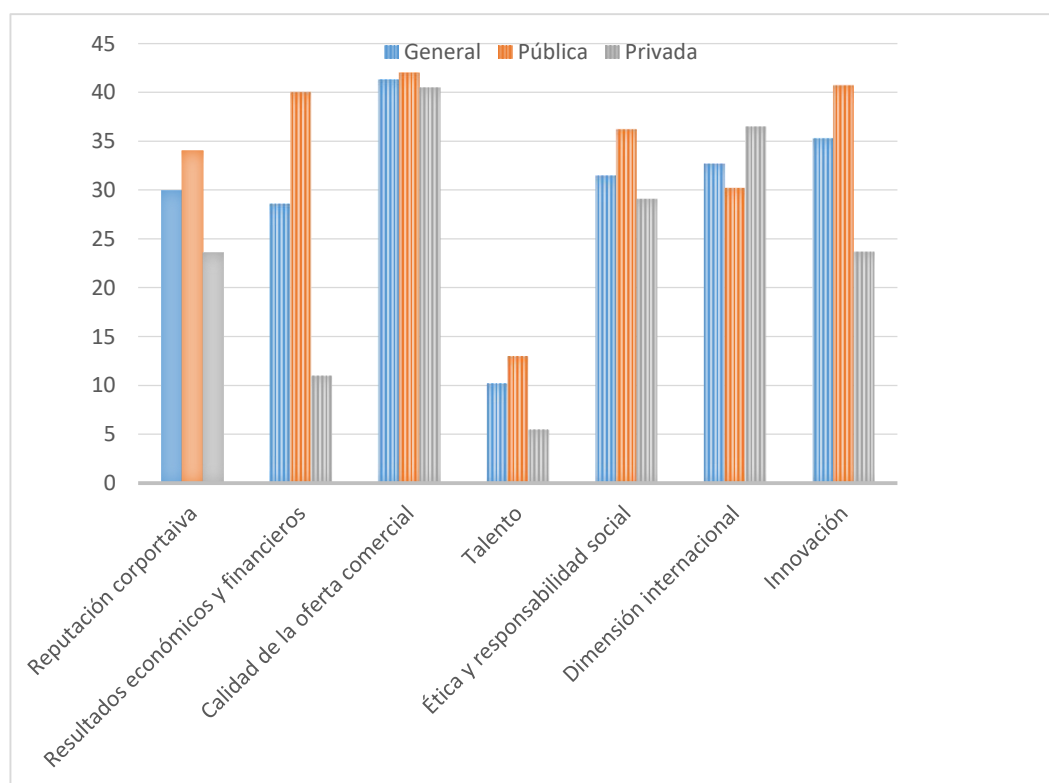
3º Una vez seleccionadas, se ha realizado la media de las valoraciones obtenidas en cada una de las variables independientes y en la variable dependiente.

4º A continuación, como se indica en el epígrafe 4.3.3.3, para su posterior ponderación y análisis se multiplica el resultado de cada variable por 100 y se divide por la puntuación máxima de cada variable. Este proceso se realiza para obtener su valoración media sobre 100.

5º Además, también se incluyen los resultados generales, obtenidos en el epígrafe 5.1, que refleja la valoración media sobre 100 de cada variable del total de las universidades. Esto nos ayudará a tener una visión completa de las diferencias existentes entre las variables de las universidades de titularidad pública y privada, y también, si las hay entre ellas y el porcentaje del total de las universidades.

Una vez realizado dicho proceso se obtienen los resultados que muestra la siguiente tabla 5.19.

Gráfico 5.19: Valoración sobre 100 de las variables de reputación entre instituciones universitarias públicas y privadas.



Fuente: Elaboración propia

Tanto en la variable dependiente, como en cinco de las seis variables independientes, encontramos marcadas diferencias entre las instituciones universitarias de titularidad pública frente a las de titularidad privada.

La variable dependiente (reputación corporativa), tiene una valoración de más de 10 puntos en la comunicación de los sitios webs de las instituciones universitarias de titularidad pública con respecto a las de titularidad privada. Con respecto a la valoración general (realizada por la totalidad de las universidades), las universidades de titularidad públicas obtienen una ventaja de 4 puntos frente al descenso de 6 puntos de las universidades de titularidad privada.

El análisis de las variables independientes refleja los siguientes resultados:

- La variable independiente de resultados económicos y financieros es la que mayor desigualdad obtiene entre las instituciones universitarias de titularidad pública y las de titularidad privada, con una diferencia de 29 puntos a favor de las públicas. Por lo tanto, la reputación comunicada de las universidades de titularidad pública tiene mayor apoyo en la variable resultados económicos y financieros que la reputación comunicada en las universidades de titularidad privada.
- La variable calidad de la oferta comercial es, levemente, más comunicada por parte de las universidades públicas que por las privadas. Aunque la diferencia es de poco más de un punto.
- La variable independiente talento es más comunicada por parte de las universidades públicas que por las privadas, la diferencia entre ellas asciende a 7,2 puntos a favor de las públicas. Por lo tanto, la reputación comunicada de las universidades de titularidad pública tiene mayor apoyo en la variable talento que la reputación comunicada en las universidades de titularidad privada.
- La variable independiente ética y responsabilidad social es más comunicada por parte de las universidades públicas que por las privadas. La diferencia entre ellas asciende a 12,1 puntos a favor de las públicas. Por lo tanto, la reputación comunicada de las universidades de titularidad pública tiene mayor apoyo en la variable ética y responsabilidad social que la reputación comunicada en las universidades de titularidad privada.
- Sin embargo, la variable dimensión internacional es más comunicada por las universidades de titularidad privadas que las de titularidad pública, registrando una diferencia de 6,3 puntos. Se trata de la única variable en la que las instituciones universitarias de titularidad privada superan a las de titularidad pública.
- La variable independiente innovación es más comunicada por las instituciones universitarias de titularidad pública que por las de

titularidad privada. La diferencia entre ellas supera los 17 puntos a favor de las públicas.

Atendiendo a los resultados obtenidos, podemos afirmar que las instituciones universitarias de titularidad pública comunican mejor que las de titularidad privada, las variables que definen la reputación corporativa. Estas últimas, únicamente, obtienen una ligera ventaja en la variable de dimensión internacional.

5.3.2 Variables de universidades de modalidad presencial frente a distancia

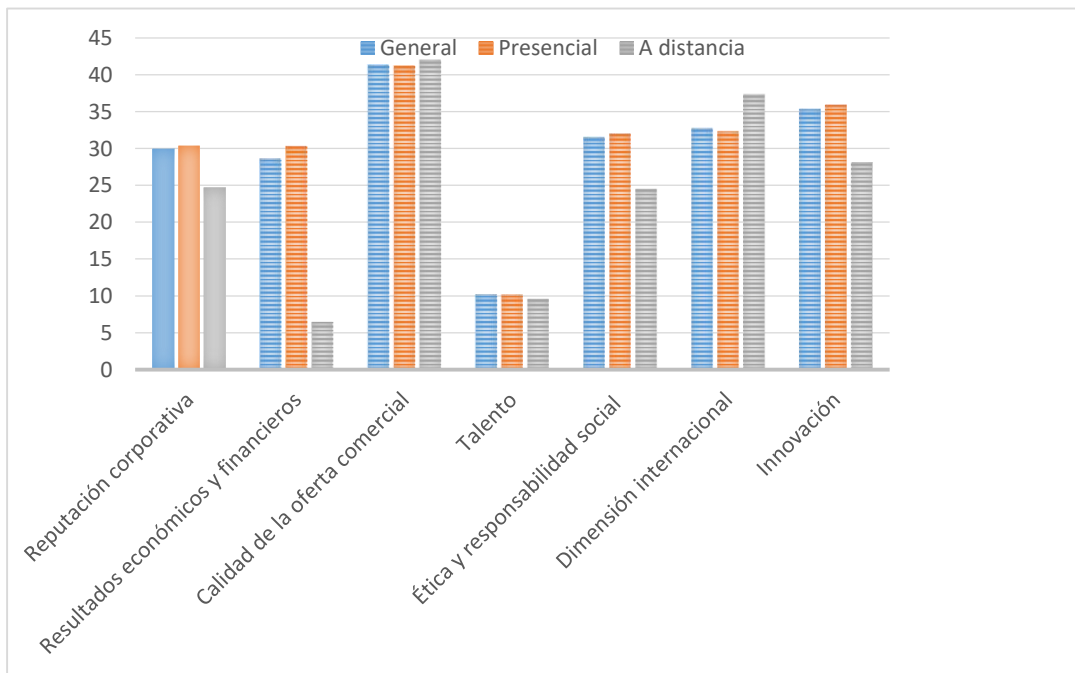
Para realizar la comparativa entre las universidades de modalidad presencial y modalidad a distancia no se ha tenido en cuenta su titularidad. Así, hemos identificado 76 universidades presenciales (tanto públicas como privadas) y 6 a distancia (también públicas y privadas).

Una vez seleccionadas, se ha realizado la media de las puntuaciones obtenidas en cada una de las variables independientes y en la variable dependiente. A continuación, como se indica en el epígrafe 4.3.3.3, para su ponderación y análisis se multiplica el resultado de cada variable por 100 y se divide por la puntuación máxima de cada variable. Este proceso se realiza para obtener la valoración media sobre 100.

Además, también se incluyen los resultados generales, obtenidos en el epígrafe 5.1, que refleja la valoración media sobre 100 del total de las universidades. Esto nos ayudará a tener una visión completa de la existencia de diferencias entre las variables de las universidades de modalidad presencial y a distancia, y también, si las hay entre ellas y el valor del total de las universidades.

Una vez realizado dicho proceso se obtienen los resultados que muestra el gráfico 5.20.

Gráfico 5.20: Valoración sobre 100 de las variables de reputación entre instituciones universitarias de modalidad presencial y a distancia.



Fuente: Elaboración propia

Tanto en la variable dependiente, como en cinco de las seis variables independientes, encontramos leves diferencias entre las instituciones universitarias de modalidad presencial frente a las de modalidad a distancia.

Las universidades presenciales comunican mejor que las universidades a distancia su reputación corporativa. En concreto, la diferencia a favor de las universidades presenciales es de más de 5 puntos.

El análisis de las variables independientes refleja los siguientes resultados:

- La variable independiente de resultados económicos y financieros es la que mayor desigualdad obtiene entre las instituciones universitarias presenciales y las de modalidad a distancia, con una diferencia de más de 23 puntos a favor de las presenciales.

Esta gran diferencia puede deberse a que las universidades de modalidad a distancia solo cuentan con una universidad pública y, por lo tanto, es la única con la obligación de publicar estos datos en el portal de transparencia.

- La variable calidad de la oferta comercial es, levemente, más comunicada por parte de las universidades a distancia que por las presenciales. En concreto, la diferencia es de menos de un punto, por lo que no se aprecian grandes diferencias entre ambas modalidades con respecto a la valoración general.
- La variable independiente talento también es un poco más comunicada por parte de las universidades de modalidad presencial que por las de modalidad a distancia. La diferencia entre ellas asciende a 0,6 puntos a favor de las públicas. Además, observamos que la valoración de las presenciales coincide con la valoración media de la variable, por lo que los 0'6 puntos de diferencia significan que las universidades en modalidad a distancia comunican esta variable peor que la media, mientras que las presenciales no lo hacen mejor, sino que simplemente se mantienen en dicha media.
- La variable independiente ética y responsabilidad social es más comunicada por parte de las universidades presenciales que por las universidades a distancia; la diferencia entre ellas asciende a 7,5 puntos a favor de las presenciales.
- En cuanto a la variable dimensión internacional, es una de las dos variables en las que las universidades a distancia están por encima de las presenciales, registrando una diferencia de 5,4 puntos.
- La variable independiente innovación es más comunicada por las instituciones universitarias de modalidad presencial que por las de modalidad a distancia; la diferencia entre ellas supera los 7,8 puntos a favor de las presenciales.

Atendiendo a los resultados obtenidos, podemos afirmar que las instituciones universitarias de modalidad presencial comunican mejor las variables de reputación corporativa que las instituciones universitarias de modalidad a

distancia. Estas últimas, únicamente, obtienen una ligera ventaja en la variable calidad de la oferta comercial y en la variable dimensión internacional.

5.4 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO CUALITATIVO

En este epígrafe se da respuesta a las preguntas planteadas por el análisis de contenido cualitativo. Como se indicaba en el epígrafe 4.3.3., además de la recogida de datos cuantitativos, la ficha de análisis contiene un apartado para recoger datos cualitativos.

Ello es debido a que el análisis de contenido también nos otorga la posibilidad de realizar un análisis cualitativo al comprobar la presencia de conceptos, palabras o temas concretos. En nuestro caso nos limitaremos a dar respuesta las siguientes cuestiones:

- ¿Comunican las instituciones universitarias españolas, en sus sitios web, sobre alguna variable que afecte a la reputación y no esté reflejada en el modelo planteado?
- ¿Utilizan las instituciones universitarias españolas web específicas para comunicar variables y parámetros de reputación corporativa?

5.4.1 Nuevas variables de reputación

Aquí intentamos dar respuesta, a partir del análisis de contenido cualitativo realizado a las 82 instituciones universitarias españolas, a la siguiente pregunta: ¿Comunican las instituciones universitarias españolas, en sus sitios web, sobre alguna variable que afecte a la reputación y no esté reflejada en el modelo planteado?

Se trata de una pregunta de difícil respuesta, puesto que esta tarea corresponde realizarla directamente a los grupos de interés, que son los que realmente valoran y construyen la reputación en las organizaciones.

Sin embargo, en este análisis se intenta detectar posibles variables que puedan influir en la configuración y la gestión de la reputación corporativa en los grupos de interés de las instituciones universitarias españolas.

Teniendo clara esta idea, hemos detectado dos variables comunicadas de forma generalizada en los sitios webs de las 82 instituciones universitarias

españolas analizadas. Una es el fomento de la cultura y la otra el fomento del deporte.

Universidad y cultura tienen una fuerte vinculación. Esta relación la hemos detectado comunicada de diferentes formas:

- Iniciativas culturales propias de la universidad. Creación de actividades, talleres o exposiciones relacionadas con diferentes ámbitos culturales.
- Programas culturales derivados de la actividad investigadora. Muestras, jornadas o exposiciones culturales derivadas de la actividad investigadora de la propia institución universitaria.
- Apoyo a la cultura local. Fomento o divulgación de la agenda cultural de la localidad donde tiene la sede la universidad.

En cuanto al deporte, también hemos detectado una destacable presencia en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. Concretamente, hemos detectado la comunicación de esta variable de las siguientes formas:

- Fomento de la realización de actividades deportivas.
- Información sobre las instalaciones deportivas.
- Relación entre la universidad y el deporte de competición.
 - A nivel universitario. Comunicación de los éxitos y fomento del deporte universitario.
 - A nivel profesional. Vinculación de la universidad con algunos equipos o deportistas profesionales.

5.4.2 Otras webs universitarias

En este epígrafe intentamos dar respuesta, a partir del análisis de contenido cualitativo realizado a las 82 instituciones universitarias españolas, a la pregunta: ¿Utilizan las instituciones universitarias españolas web específicas para comunicar variables y parámetros de reputación corporativa?

En nuestro análisis, hemos detectado que las instituciones universitarias españolas utilizan numerosas webs para temas específicos. Muchas de ellas, están relacionadas con las variables y parámetros que conforma la reputación corporativa. Aunque de forma generalizada podemos destacar las siguientes:

- Web del portal de la transparencia. El portal de transparencia es utilizado por las instituciones universitarias españolas para comunicar datos concretos sobre variables como los resultados económicos y financieros, la calidad de la oferta comercial, la innovación y en algunos casos la ética y responsabilidad social, la dimensión internacional y el talento. Por lo tanto, en algunos casos, en el portal de transparencia hay comunicados datos de todas las variables de la reputación.

En nuestro análisis también hemos detectado que el portal de transparencia no siempre tiene una web propia, en algunos casos está integrado dentro del sitio web de las instituciones universitarias españolas.

Además, hay que tener en cuenta la Ley de transparencia mencionada en el epígrafe 5.2.1, que obliga a las universidades públicas a publicar, en un portal de transparencia, información institucional, organizativa y de planificación, información de relevancia jurídica e información económica, presupuestaria y estadística.

- Campus de excelencia internacional. Campus centrados en la docencia, la investigación y la transferencia tecnológica en un ámbito específico. Se trata de sumar esfuerzos en torno a una temática concreta. También hemos detectado que hay universidades que comparten campus de excelencia. Este tipo de campus están más desarrollados por las universidades de titularidad pública que por aquellas de titularidad privada. Esto es debido a que este tipo de programas nace desde la Estrategia Universidad 2015 con la finalidad de mejorar y modernizar la visibilidad internacional, en la universidad pública.

Además de estas webs, hemos encontrado otras que también tienen relación con las variables y parámetros de reputación, pero cuyo uso no es tan generalizado como las anteriores. En concreto, hemos detectado las siguientes webs:

- Web de Fundaciones:
 - De carácter benéfico docente.
 - De carácter benéfico investigador.

- Web destinada a la publicación de memorias de gestión, de responsabilidad social corporativa, de investigación o para publicar el plan estratégico.
- Web relacionada con la variable de ética y responsabilidad social
 - Web de sostenibilidad.
 - Web de voluntariado.
- Web para cada Facultad.
- Web específica para la transferencia de conocimiento.
- Web específica para la dimensión internacional

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

En este capítulo se muestran las conclusiones de la investigación teniendo en cuenta, tanto el análisis de contenido realizado a las 82 instituciones universitarias españolas, como la revisión de la literatura realizada en el marco teórico. Concretamente, la investigación ha consistido en analizar sobre qué variables y parámetros comunican las instituciones universitarias, a través de sus sitios webs, con el fin de contribuir a la gestión de la reputación corporativa de dichas organizaciones.

6.1 PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO

1. La reputación corporativa ha pasado a ser uno de los intangibles más importantes para las organizaciones condicionado por factores tanto externos como internos de las mismas. Entre los factores externos más importantes destaca la globalización, la revolución tecnológica y la transformación social, a los que también hay que añadir la aparición de los rankings de reputación y otros reconocimientos. Y también por factores internos, al comprobar que la reputación de la empresa tiene efectos en la conducta de un grupo de interés y que las conductas de los grupos de interés tienen capacidad para mantener una ventaja competitiva en su sector.

2. En cuanto a la comprensión del concepto actual, y tras comprobar la diversidad de definiciones que del término se aportan desde las diferentes perspectivas académicas, llegamos a la conclusión de que la reputación corporativa no es única en la organización; existen tantas reputaciones como grupos de interés. Por lo tanto, tiene un carácter multidimensional y, atendiendo a sus características, se podría definir como la evaluación que realizan los grupos de interés a partir de su relación con la organización a lo largo del tiempo. Además, tiene la capacidad de generar conductas de valor.

A esta definición llegamos tras comprobar que una organización dispone de múltiples reputaciones dependiendo de quién realiza la evaluación (grupos de interés) y de qué se evalúa (atributos de la organización). Por lo tanto, son los

grupos de interés los que realizan la evaluación, con lo que la reputación pertenece a ellos y no a las organizaciones. Pero que la reputación se conforme a través de la evaluación de los *stakeholders* no quiere decir que las organizaciones no tengan nada que hacer en su gestión, ya que la reputación también es un reflejo de la identidad de la organización en los grupos de interés.

3. Vemos, por tanto, que el concepto de reputación tiene una fuerte vinculación con la teoría de los *stakeholders* de Freeman (1984). Además, son los grupos de interés, a través de la evaluación que realizan, los que generan valor. Es por ello por lo que se puede afirmar que existe una vinculación directa entre reputación y generación de valor en la organización, y una vinculación entre reputación y conductas de valor en los grupos de interés. Esto permite a las organizaciones generar una ventaja competitiva frente a su competencia.

4. Otro de los problemas planteados en el marco teórico era la relación de la reputación corporativa con otros intangibles como la identidad, la imagen y la responsabilidad social corporativa (RSC), ya que existen diferentes perspectivas en la literatura que proponen definiciones dispares para estos conceptos.

4a. En cuanto a las diferencias entre la reputación y la identidad corporativa, encontramos que la primera se genera y construye a través de las interacciones con los *stakeholders* internos y externos, y que la identidad solo se construye en los internos. Además, la organización tiene un mayor peso en la conformación de la identidad que en la creación de la reputación, ya que ésta depende de las evaluaciones de los *stakeholders*. Por último, destacar que la identidad corporativa tiene efectos significativos sobre la reputación corporativa.

4b. En las diferencias de la reputación y la imagen corporativa encontramos unas mayores discrepancias entre los autores, ya que se trata de conceptos con muchas similitudes. Dichos términos aparecen en la literatura como sinónimos, como conceptos completamente separados y como conceptos relacionados o interrelacionados. La corriente de pensamiento que mayor apoyo ha tenido es la que contempla a la imagen como una dimensión de la reputación.

Sin embargo, hemos comprobado que existen diferencias en la duración de su creación, ya que la imagen se crea en un periodo muy corto de tiempo, mientras que la reputación no. En definitiva, la imagen corporativa proyecta la personalidad corporativa y genera expectativas asociadas a la oferta, mientras que la reputación

es fruto del reconocimiento del comportamiento y genera valor consecuencia de ese comportamiento. Por lo tanto, la imagen genera expectativas y la reputación crea valor.

Otra de las diferencias la encontramos en el público. La imagen afecta a todos los públicos y la reputación a los *stakeholders*. En cuanto a su medición, la imagen corporativa es difícil de objetivar mientras que la reputación es verificable empíricamente, ya que cuenta con una serie de variables que permiten su evaluación.

En cuanto a la última diferencia, la más discutida entre los autores, trata sobre la profundidad de la percepción, donde la imagen es la impresión que los grupos de interés mantienen sobre la organización y la reputación es el juicio o evaluación, que los grupos de interés realizan sobre la organización.

4c. Con respecto a la responsabilidad social corporativa, se trata de una dimensión fundamental para conformar la reputación corporativa. Para gestionar la RSC, la organización debe tener en cuenta a sus grupos de interés, propiciando canales de escucha para conocer sus inquietudes y establecer un diálogo transparente y sincero. Es por ello, al igual que sucede con la reputación, que en la RSC la teoría de los *stakeholders* es vital. Ya que una buena gestión de los *stakeholders* permite llevar a la práctica las políticas de RSC y una buena gestión de la RSC tiene un gran impacto en los grupos de interés.

5. Una buena comunicación de la RSC beneficia y refuerza la confianza y la reputación en una organización, puesto que la RSC repercute en la consecución de objetivos sociales, económicos, ambientales y también de reputación. Incluso una estrategia de RSC puede utilizarse como medio para recuperar la reputación. A pesar de ello, nunca debe ser ese el objetivo principal, ya que el fin último de la RSC es estar al servicio de la sostenibilidad en todos los procesos y actividades de una organización, así como servir como un ejercicio de diálogo y transparencia con los grupos de interés.

La comunicación de la RSC cuenta con un problema similar al surgido en los inicios de las relaciones públicas, cuando la comunicación estaba enfocada a influir en la opinión pública a cualquier precio. Pero la RSC no implica únicamente la introducción o aplicación de la ética en la comunicación, sino que también la integra en la gestión y en la identidad de las organizaciones. Implica, por tanto, una nueva

forma de actuar en diferentes ámbitos cómo el económico, social y medioambiental.

6. Todas estas características de la RSC, que ha pasado de ser un mero comportamiento filantrópico a incorporarse e integrarse en la estrategia de la organización, estableciendo para ello una estrategia comunicativa con todos los grupos de interés, hace que la responsabilidad social corporativa se convierta en una variable imprescindible de la reputación corporativa, ya que existe cierta similitud entre los conceptos.

7. La RSC corre el peligro de ser vista únicamente como un instrumento para mejorar la imagen y la reputación de una compañía, y no como un instrumento de transparencia y sostenibilidad. En la investigación de Nicolás y Sánchez (2014) se analiza y compara los puntos de coincidencia y diferencia entre los principales instrumentos utilizados para evaluar la responsabilidad y la reputación en España, la guía GRI, y el monitor de reputación social corporativa español, Merco. De este modo podemos afirmar que los conceptos de responsabilidad y reputación corporativa mantienen importantes puntos de coincidencia, determinando que la responsabilidad es fundamental en la configuración de la reputación corporativa de una organización. A pesar de las coincidencias, ambos conceptos hacen referencia a realidades distintas, aunque muchas organizaciones se empeñen en realizar una gestión de la responsabilidad orientada a la búsqueda de beneficios mercantiles, en vez de ser un reflejo de los modos de hacer de la organización y un compromiso con la sostenibilidad. Así, podemos concluir que la relación es evidente entre ambos conceptos, siendo la RSC una de las variables que emplean todos los monitores de reputación, aunque su gestión es independiente.

8. Realizar una buena gestión de la comunicación es esencial para controlar la reputación en una organización.

8a. La gestión de la reputación consiste en establecer los procedimientos necesarios para detectar y minimizar los errores que pueda poner en peligro el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y además, nos permite controlar las relaciones de la organización con sus *stakeholders*.

8b. Para realizar una gestión lo más eficaz posible de la reputación en una organización es imprescindible integrar la reputación en la estrategia empresarial, definiendo los valores y la visión de la organización e identificando y priorizando a los *stakeholders*.

8c. Otro paso imprescindible es realizar un diagnóstico de reputación que nos ayude a conocer el punto de partida de la organización y a determinar la distancia existente para alcanzar su visión reputacional. Para ello, se realiza una auditoría de la organización y del sector en el que se encuentra. Diagnosticar el estado de cada una de las relaciones con los *stakeholders* es vital para tener una visión concreta de las expectativas y necesidades de los grupos de interés con respecto a la organización. También es esencial para poder fijar acciones que permitan construir la relación deseada con cada uno de los *stakeholders* identificados. Este diagnóstico es fundamental para identificar las variables que utilizan los *stakeholders* para evaluar una organización. Además, este proceso de diagnóstico no debe ser realizado únicamente como punto de partida, sino que hay que realizar análisis periódicos para comprobar el estado y la evolución de la reputación de una organización en cada uno de sus *stakeholders*.

8d. Tras este paso, se establece un modelo de gestión de la reputación determinando los objetivos, las estrategias, las acciones y herramientas necesarias para ejecutar la gestión de la reputación. Este modelo de gestión permite la creación de valor y de ventaja competitiva en una organización, ya que asegura que el comportamiento corporativo de la organización responde a las expectativas de sus grupos de interés, creando así una relación de larga duración, cimentada en la reciprocidad y la confianza. Además, una organización que gestiona su reputación puede reaccionar de forma rápida y efectiva para proteger o incrementar su valor.

8e. Para ello, es necesario crear un modelo de gestión en función de la organización y un monitor de reputación como instrumento de control. La posterior medición, a partir de un conjunto de variables, nos ayudará a conocer la evolución de la opinión de nuestros grupos de interés, a controlar la implementación de la estrategia de gestión reputacional y a evaluar el cumplimiento de los objetivos de reputación.

8f. Por último, se establece la estrategia de comunicación de la reputación. La comunicación juega un papel vital en la conceptualización, transmisión e interpretación de la reputación; además, genera entornos y oportunidades para conocer cómo afecta el comportamiento y las políticas de la organización en los grupos de interés.

9. La gestión de la reputación debe estar reforzada con el plan de comunicación de la organización, ya que la reputación que no se comunica no

genera valor. Dicho plan debe trasladar a cada grupo de interés la información precisa para mejorar su reputación.

10. Actualmente, uno de los elementos que cumplen con esta función son las memorias de RSC. El informe de RSC es el documento donde las organizaciones publican sus principios, políticas y objetivos en materia económica, ambiental y social. La principal función de este informe es ser un instrumento de transparencia y sostenibilidad en la rendición de cuentas de la organización hacia sus grupos de interés. Sin embargo, dicho informe también tiene un valioso interés como herramienta de comunicación que contribuye a la gestión de la reputación corporativa (Nicolás y Sánchez, 2014).

11. Tras esta descripción, se puede comprobar que, pese a que la reputación se genera en los grupos de interés, las organizaciones tienen la posibilidad de controlar su reputación. Ya que la reputación corporativa está presente en todas las organizaciones, se ocupen de ella o no. Lo que determina tener una positiva o una negativa reputación en una organización es tanto la gestión que se hace de ella, incluyendo todos sus elementos y variables, como su posterior evaluación y comunicación.

12. Para poder realizar una buena gestión de la reputación es imprescindible, en primer lugar, evaluarla y las métricas deben servir para conocer las expectativas de los *stakeholders* a lo largo del tiempo y para identificar las variables que fortalecen o deterioran la reputación global.

13. El desarrollo de las métricas de reputación y su inclusión en la alta dirección de las organizaciones, completando a los indicadores financieros tradicionales de visión a corto plazo, también puede contribuir a demostrar el retorno económico de la buena gestión y a aportar una visión a largo plazo.

14. Para evaluar la reputación de una organización se pueden utilizar dos métodos diferentes: una auditoría interna o a través de los monitores de reputación.

14a. Las auditorías con una buena metodología ofrecen resultados de mayor calidad, ya que se trata de una investigación a medida y no estandarizada como ocurre con los monitores. La medición de la reputación debe tener en cuenta a qué grupo de interés evalúa, así como qué variable evalúa. Porque el aumento de una variable no implica el aumento de otras.

14b. Por otro lado, existen organismos y empresas que se dedican a medir la reputación de las organizaciones, para más tarde elaborar un Ranking de Reputación. Estos índices determinan los niveles de reputación de las organizaciones. Entre los monitores de reputación analizados en el marco teórico, hallamos marcadas diferencias a la hora de medir la reputación de las organizaciones. Tras el análisis se aprecian diferencias en la metodología empleada, concretamente en la elección del universo de análisis, en las fuentes utilizadas y en la ponderación final realizada.

En cuanto a las variables utilizadas por los monitores de reputación, observamos coincidencias con las variables utilizadas en las memorias de sostenibilidad bajo criterios GRI. Pero dichas variables, aun siendo en algunos aspectos muy similares (Nicolás y Sánchez, 2014), tienen objetivos distintos. En cuanto a las memorias de RSC, los indicadores describen el comportamiento de una organización para su posterior comunicación a los grupos de interés. Sin embargo, en la reputación, se trata de la evaluación que realiza cada grupo de interés a los distintos atributos o indicadores de la organización a nivel económico, social y medioambiental, pero también de personalidad corporativa y emocional.

15. En cuanto a la reputación online, vemos que ha sido beneficiada por la revolución tecnológica, que ha ocasionado un mayor y mejor acceso a la información por parte de los ciudadanos, gracias a los nuevos canales o vías de comunicación. Este hecho no sólo ha modificado la relación de la empresa con la sociedad, sino también con los mercados y con los públicos estratégicos, creando mercados globales y más competitivos. Por lo tanto, se ha creado un nuevo contexto comunicativo donde los mercados son conversaciones y el consumidor adquiere un nuevo rol. Este escenario otorga a los grupos de interés un mayor peso en la conformación de la reputación corporativa en las organizaciones

16. En este contexto empieza a cobrar relevancia la reputación online. Sin embargo, a pesar de esta importancia, en el ámbito académico son reducidas las publicaciones sobre el concepto, mientras que en el ámbito profesional la reputación online ha sido muy estudiada.

17. Ante estas consideraciones, ¿estamos frente a la aparición de un nuevo concepto: la reputación online?, ¿o se trata del mismo concepto adaptado a este nuevo entorno? Las organizaciones deben integrar tanto la parte offline como la online, ya que la reputación online de una organización forma parte de su

reputación corporativa, por lo tanto, deben ser entendidas de igual manera. La reputación online es una extensión de la reputación corporativa en los entornos digitales, por lo que se gestiona con los mismos indicadores. Es por ello que la reputación online debe estar alineada con la estrategia de reputación de la organización.

18. Por lo tanto, la reputación online no se puede simplificar a gestionar problemas de SEO, optimización de los medios sociales, gestión de crisis, monitorización y reputación social. La gestión de la reputación online debe contribuir al fortalecimiento y mejora de las relaciones con los *stakeholders*, aplicando para ello las estrategias, las tácticas y las acciones que sean necesarias, aprovechando las múltiples posibilidades que ofrece el entorno online.

19. Los medios de comunicación digitales no cambian la teoría utilizada en los medios de comunicación tradicionales. Sin embargo, los nuevos medios digitales facilitan la gestión estratégica de la comunicación. Para ello, hay que tener en cuenta que se trata de un espacio singular, que se rige por sus propias normas. Por lo tanto, es necesario adaptar la comunicación a este nuevo escenario para gestionar la reputación online de la organización.

20. Una buena gestión de la comunicación online ayuda a la organización a construir y mantener la reputación. La reputación online se basa en la experiencia del usuario en la organización, así como en el diálogo generado. Para realizar una gestión eficaz de la reputación en el ámbito online, hay que fomentar la comunicación, la participación y la colaboración. Si no, no tiene sentido estar presente en este entorno.

21. La web es una de las herramientas clave de comunicación on-line para la gestión de la reputación, ya que permite interactuar con los grupos de interés. Se trata de un punto de contacto directo entre la organización y sus grupos de interés, que posibilita la comunicación bidireccional. Es importante observar cómo se comporta una organización en la web ante sus grupos de interés, así como ver la percepción de cada uno de ellos hacia la misma.

22. Las universidades no solo son instituciones educativas, sino que también son sociales. Su función es, además de formar a sus estudiantes, generar conocimiento. En España, en los últimos años, se ha producido un aumento de la competitividad entre estas instituciones por las siguientes razones:

- Aumento del número de universidades en España. Desde la aprobación de Ley de Reforma Universitaria (LRU) de 1983 hasta la aprobación de la Ley Orgánica 6/2001 de Universidades se crearon más de veinte universidades públicas. Crecimiento provocado por la transferencia de competencias a las comunidades autónomas para la creación de universidades. Sin embargo, desde la Ley Orgánica 6/2001 únicamente se han creado universidades privadas.
- Entrada del libre mercado en la educación superior, que posibilita la financiación privada de actividades de investigación y desarrollo por medio de la formalización de convenios y contratos con las instituciones universitarias.
- Adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Este proceso de integración incrementa la competitividad, no sólo entre las instituciones universitarias españolas, sino con las europeas.
- Aumento considerable del número de alumnos, puesto que en los últimos treinta años se ha triplicado el número de estudiantes universitarios. Además, gracias a la compatibilidad y comparabilidad de las titulaciones en el EEES, los alumnos tienen la posibilidad de incrementar su movilidad entre universidades.

23. Estos aspectos favorecen la competitividad entre universidades y la globalización de las mismas, permitiendo a sus grupos de interés guiarse por la reputación de la universidad. Actualmente, la competencia entre las universidades es por los alumnos, por los fondos de investigación y por captar el mejor personal.

Sin embargo, se trata de un mercado muy regulado. En España, la evaluación, certificación y acreditación de las enseñanzas, del profesorado y de las propias instituciones está bajo la supervisión de ANECA. Esto provoca unos productos bastantes homogeneizados.

24. Por ello, es vital que las universidades planteen estrategias para su diferenciación. Es entonces cuando la comunicación pasa a convertirse en un elemento esencial en las instituciones universitarias, ya que les permite diferenciarse del resto.

En España se han establecido diversas líneas de actuación para modernizar la universidad. La internacionalización es una de las líneas de actuación más

destacadas, en las que se busca ser más competitivos y el reconocimiento internacional. Además, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte creó la estrategia de la internacionalización 2015 – 2020, con el gran objetivo de posicionar a la universidad española, de forma destacada y a nivel internacional, a través de la mejora de la competitividad y el atractivo.

Concretamente, se busca mejorar su escasa visibilidad, sobre todo en los rankings internacionales, divulgando y haciendo visible sus puntos fuertes. Es por ello que uno de los principales objetivos de esta estrategia es aumentar el atractivo internacional, mejorando la visibilidad y el reconocimiento internacional de los campus universitarios como entornos atractivos para vivir, estudiar, enseñar y trabajar. Mejorando, entre otros factores, su reputación.

25. Con respecto a la reputación en las universidades, llegamos a la conclusión de que es determinante en la gestión estratégica de las instituciones universitarias, ya que les permiten diferenciarse del resto y atraer a futuros alumnos, a posibles fondos para la investigación y a captar al mejor personal.

Para llevar a cabo dicha gestión, primero deben integrarla en la gestión de la universidad para luego detectar y priorizar a sus grupos de interés, ya que estos son un elemento fundamental para poder gestionar la reputación corporativa en cualquier organización. Tras la revisión bibliográfica, llegamos a la conclusión de que los grupos de interés en las instituciones universitarias son:

- Grupos de interés internos: Personal docente e investigador, personal de administración y servicios, alumnos (de Grado, Máster y Doctorado) y estructura organizativa (rectorado, decanato, etc.).
- Grupos de interés externos: familiares de los alumnos, rankings de universidades, alumnos (futuros y antiguos), mundo empresarial (empleadores, colegios profesionales y cualquier organización vinculada con la universidad), Administración e instituciones (órganos educativos, centros de investigación, fundaciones, la ANECA y otras agencias de calidad), Comunidad (Asociaciones, partidos políticos, ONG's, sindicatos y sociedad en general), medios de comunicación y patrocinadores

26. Otro de los elementos a considerar en la gestión de la reputación de las instituciones universitarias son las variables que la configuran. Esta labor debe realizarse en cada una de las instituciones universitarias españolas, para detectar

sobre qué variables los evalúan sus grupos de interés. A pesar de ello, existen organismos como la ANECA y los rankings de universidades que evalúan a las instituciones universitarias y pueden orientarnos, a nivel general, sobre las variables de reputación en estas organizaciones.

Sin embargo, no debe confundirse la finalidad de los rankings universitarios con la finalidad de las agencias de calidad ya que los primeros están destinados a incrementar la visibilidad de las instituciones universitarias en la sociedad, y los segundos tratan de realizar una evaluación exhaustiva de la calidad para la gestión interna de las universidades.

27. En cuanto a los rankings universitarios, otorgan una mayor importancia a las variables de investigación y calidad. Sin embargo, en ninguno de los casos contemplan la variable de responsabilidad social. Este hecho es sorprendente teniendo en cuenta que la RSC es un elemento fundamental para la construcción de la reputación en una organización.

28. A pesar de ello, la RSC es gestionada en las instituciones universitarias en torno al concepto de responsabilidad social universitaria, puesto que se trata de un instrumento esencial para la transparencia, la rendición de cuentas y el desarrollo sostenible. Esa gestión socialmente responsable no solo es un desafío para las instituciones universitarias españolas, sino que es una exigencia que el Espacio Europeo de Educación Superior les plantea.

29. La comunicación debe ser un proceso estratégico para mejorar la reputación en cada uno de los *stakeholders* de las instituciones universitarias españolas. Una de las principales herramientas que poseen las instituciones universitarias españolas para comunicarse con sus grupos de interés son sus sitios webs.

El EEES considera la web como el eje principal en la comunicación de las instituciones universitarias, y propone aumentar su visibilidad en los motores de búsqueda. Además, los sitios webs de las instituciones universitarias están obligados a publicar información sobre la calidad de sus títulos por exigencia de la ANECA (2016) y a informar de forma voluntaria sobre su actividad de forma transparente (Martín y Barrio, 2016).

Por lo tanto, la web es para las universidades el principal punto de contacto con sus grupos de interés, es un espacio destinado a informar e interactuar sobre la

actividad universitaria.

6.2 CONCLUSIONES DE LA COMUNICACIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA EN LOS SITIOS WEBS DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS ESPAÑOLAS

Este epígrafe se centra en las conclusiones obtenidas a partir del análisis de la reputación corporativa en la comunicación de las instituciones universitarias españolas a través de sus sitios webs. Para ello, se estructuran los contenidos en los siguientes apartados:

- Conclusiones de los resultados generales obtenidos del análisis de contenido.
- Conclusiones de los resultados obtenidos por cada variable y parámetro en el análisis de contenido.
- Conclusiones desde la perspectiva de la titularidad de las universidades (públicas y privadas) y también desde la perspectiva de la modalidad en la que ofrecen sus estudios (presencial y online).
- Conclusiones de las preguntas planteadas por el análisis de contenido cualitativo.

6.2.1 Conclusiones de los resultados generales

30. Tras realizar el análisis de contenido, se demuestra que la comunicación de la reputación corporativa a través de los sitios webs de las instituciones universitarias españolas es baja. Las instituciones universitarias españolas apenas utilizan las variables de reputación en la comunicación de sus sitios webs.

31. Los sitios webs de las instituciones universitarias españolas muestran una composición y estructura de la universidad en torno a la docencia, la investigación y la internacionalización. Pero contienen escasa información sobre los programas específicos que realizan en dichos ámbitos. Difunden información sobre las múltiples actividades que realizan, pero dan poca visibilidad a los datos de las variables y parámetros de reputación corporativa.

Esto nos indica que no se realiza una gestión estratégica de la reputación corporativa en la comunicación de las instituciones universitarias españolas, y que las variables que obtienen una mejor valoración la consiguen por otros motivos

como las exigencias de la ley y de ANECA o las exigencias de los rankings de universidades para mejorar su clasificación. Por lo tanto, para que las instituciones universitarias españolas gestionen su reputación corporativa es necesario que comuniquen sus variables y parámetros.

32. Es por ello que las instituciones universitarias españolas tienen un amplio margen de mejora en la comunicación de todas sus variables para la construcción y gestión de la reputación corporativa de sus organizaciones.

33. Los resultados generales nos indican que ninguna de las variables de reputación tiene una valoración alta en la comunicación de las instituciones universitarias a través de sus sitios webs. Observamos que algunos de sus parámetros sí alcanzan una valoración media e incluso alta.

34. La variable **resultados económicos y financieros** es una de las menos comunicadas por las instituciones universitarias españolas. Además, registra una gran desigualdad entre las universidades ya que el 42% de las universidades no comunica nada sobre esta variable. Sin embargo, las instituciones universitarias que comunican sobre esta variable lo hacen con una alta valoración.

Esta diferencia entre universidades viene propiciada por un factor determinante, y es que, en la totalidad de los casos, los datos sobre la variable de resultados económicos y financieros están alojados en el portal de transparencia dentro de los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. Este hecho es debido a que la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno obliga a las universidades públicas a proporcionar información institucional, organizativa y de planificación, información de relevancia jurídica e información económica, presupuestaria y estadística en un portal de transparencia.

Destaca que las instituciones universitarias españolas que tienen publicada información sobre la variable de resultados económicos y financieros en sus sitios webs, solo lo hagan en los portales de transparencia. Esto puede indicarnos que a pesar de que la comunicación de información sobre esta variable ayuda a construir y gestionar la reputación corporativa, solo la llevan a cabo porque están obligados.

35. Los tres parámetros (beneficio, rentabilidad y otros ingresos) que configuran la variable resultados económicos y financieros presentan una valoración muy igualada, lo que supone que ninguno de estos parámetros es un

referente en la comunicación que las universidades hacen a través de sus sitios webs.

36. La variable de **calidad de la oferta comercial** es la más comunicada por las instituciones universitarias en sus sitios webs. Además, cuenta con los parámetros mejor comunicados, como los valores del producto/servicio y los valores de la marca y clientes.

Se trata de una variable muy importante para definir la reputación de las instituciones universitarias españolas, a tenor del nivel con el que es comunicada en los sitios webs. Sin embargo, este hecho puede ser debido a las exigencias de la ANECA, que obliga a las universidades a publicar en sus sitios webs información sobre la calidad de los títulos que imparten. Por lo tanto, gran parte de los elementos comunicados por esta variable se realizan por imposición de la ANECA y no para gestionar, de manera consciente, su reputación.

36a. El parámetro **valores del producto/servicio**, perteneciente a la variable de calidad de la oferta comercial, es el más comunicado del total de parámetros analizados y presentes en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. Se trata de un parámetro con gran peso y valor para definir y medir la reputación de las instituciones universitarias españolas. A su vez, la información comunicada por este parámetro está determinada por la calidad de la enseñanza y la calidad investigadora.

- La **calidad de la enseñanza** es la más comunicada, con información relacionada con el entorno de aprendizaje, el número de campus, la realización de prácticas, la satisfacción de los alumnos en este ámbito, el plan de estudios, los servicios y la infraestructura. Datos muy relacionados con los medidos por la ANECA y los rankings universitarios.
- La **calidad investigadora** también obtiene una valoración de su comunicación alta, con información relacionada con la productividad, las publicaciones y con la orientación de la investigación a la enseñanza. Datos muy relacionados con los medidos por la ANECA y los rankings universitarios.

36b. El parámetro **valores de la marca y clientes**, perteneciente a la variable de calidad de la oferta comercial, es el segundo más comunicado del total de parámetros analizados y presentes en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. La comunicación de este parámetro está relacionada con las informaciones que orientan sobre el valor de las instituciones universitarias y sobre sus posiciones en los rankings de universidades.

36c. Los resultados ofrecidos por el parámetro **servicio y atención al cliente**, perteneciente a la variable de calidad de la oferta comercial, muestran que los sitios webs de las instituciones universitarias españolas contienen poca información sobre él. La comunicación de este parámetro está relacionada con información relativa a la satisfacción de estudiantes, a las reclamaciones o resoluciones de incidencias y a la existencia de un defensor universitario. Destaca que el 65% de las universidades obtengan una valoración tan baja de la comunicación sobre estos factores tratándose de una exigencia de la ANECA. Ello es debido a que estos datos se encuentran en el apartado de reclamaciones (dentro de la sección calidad del título) pero aparecen alojados en un pdf. Por lo tanto, las instituciones universitarias realizan una gestión de un factor que influye en la realidad comunidad de forma intencionada hacia la visibilidad especializada, ya que solo es visible para el especialista de la ANECA y no para el conjunto de *stakeholders* que son quienes construyen la reputación.

36d. Por último, el parámetro **de responsabilidad sobre los productos de la empresa** no obtiene ninguna puntuación. Esto nos indica que para construir su reputación las instituciones universitarias españolas no comunican, entre otros, datos sobre las certificaciones de calidad en la protección de datos y la seguridad de sus sistemas de información.

37. El talento es la variable de reputación que menos se comunica en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. Además, registra una gran desigualdad entre las universidades, puesto que el 41% de las universidades no comunica nada sobre esta variable.

Se trata de una variable no considerada por las instituciones universitarias españolas para definir su reputación pese a que, como se indica en el epígrafe 3.3, las universidades compiten por captar el mejor personal. Por lo tanto, se trata de una variable importante para la construcción de la reputación corporativa de las

instituciones universitarias españolas que no está comunicada en sus sitios webs. Seguramente por no estar obligadas a ello.

Sus parámetros también obtienen una baja valoración y, por lo tanto, se trata de unos parámetros muy poco comunicados por las instituciones universitarias españolas.

37a. El parámetro **gestión de personas** es el que más se comunica dentro de la variable talento. Sin embargo, se trata de un parámetro poco comunicado, ya que solo es valorado por el 58% de las instituciones universitarias analizadas. La comunicación de este parámetro está relacionada con la inversión en formación, la información sobre el número de empleados y en un número reducido de casos, con la flexibilidad laboral.

37b. El parámetro **clima sociolaboral** tiene una comunicación residual. La comunicación de este parámetro está relacionada con la promoción interna y la conciliación laboral.

37c. El parámetro de **reconocimientos en el ámbito laboral** obtiene una nula comunicación. Esto nos indica que para gestionar la reputación las instituciones universitarias españolas no comunican en sus sitios webs, entre otros, sobre la presencia en monitores o rankings del ámbito laboral y sobre los reconocimientos o menciones en el ámbito laboral para construir su reputación.

38. La comunicación de la **variable ética y responsabilidad social** en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas es poco representativa en la construcción de su reputación. Pese a ello, se trata de una variable valorada por la totalidad de las universidades y en la que el parámetro comportamiento corporativo ético cuenta con una mayor representatividad en la construcción de la reputación.

Es destacable que el concepto de responsabilidad social corporativa sea un factor de construcción de la reputación en el ámbito universitario, pero que no se contemple en ningún ranking universitario.

Que la RSC no sea considerada por los rankings universitarios no significa que las instituciones universitarias no la tengan en cuenta. Ya que la responsabilidad y el desarrollo sostenible están presentes en los objetivos e identidad de las instituciones universitarias españolas, puesto que les permite integrarse con mayor facilidad en la sociedad.

La responsabilidad social en la universidad (RSU) debe ser un instrumento esencial para la transparencia, la rendición de cuentas y el desarrollo sostenible de las instituciones universitarias españolas a través de su naturaleza social y de la generación de conocimiento, por medio de la docencia y la investigación. Incluso la gestión socialmente responsable no solo es un desafío para las instituciones universitarias españolas, sino que también es una exigencia que el Espacio Europeo de Educación Superior les plantea (Gaete, 2011).

38a. El parámetro **comportamiento corporativo ético** es el más utilizado para comunicar sobre la variable de ética y responsabilidad social, a través de los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. La comunicación de este parámetro está relacionada con la información sobre los códigos éticos asumidos y la información sobre el Consejo de Gobierno (estructura, funciones y miembros que lo componen).

38b. El **compromiso con la comunidad** solo es valorado por el 67% de las instituciones universitarias analizadas. La comunicación de este parámetro está relacionada con las actividades de voluntariado, la realización de acciones sociales a través de Fundaciones y, en menor medida, también se ha encontrado información sobre la contribución positiva a la comunidad local o sobre las actividades de mecenazgo.

Cabe destacar que, en este parámetro, las universidades no comunican en sus sitios webs algunos elementos que pueden beneficiar a la mejora de su reputación, como por ejemplo, el impacto económico y social que tiene la actividad docente e investigadora en las localidades dónde está ubicada la universidad.

38c. La **responsabilidad social y medioambiental** solo es valorado por el 46% de las instituciones universitarias analizadas. La comunicación de este parámetro está relacionada con información sobre políticas activas de preservación del medio ambiente, con información sobre responsabilidad social y con la publicación de memorias de RSC/RSU.

38d. Proveedores es un parámetro comunicado únicamente por el 19,5% de las instituciones universitarias analizadas. De la comunicación de este parámetro destaca la información relativa al número de proveedores. Sin embargo, no se ha detectado que los sitios webs de las instituciones universitarias españolas utilicen para construir su reputación información sobre el porcentaje de los proveedores

locales, índices de satisfacción, así como criterios de responsabilidad o sostenibilidad o auditorías en materia de derechos humanos a la hora de contratarlos.

39. La variable **dimensión internacional** cuenta con una comunicación en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas poco representativa en la construcción de la reputación. A pesar de ello, el **parámetro perspectiva internacional** sí cuenta con una mayor representatividad en la construcción de la reputación de las instituciones universitarias españolas a través de sus sitios webs.

39a. El parámetro **perspectiva internacional** es el más comunicado en la variable dimensión internacional ya que está presente en el 95% de las universidades. La comunicación de este parámetro está relacionada con la información sobre la movilidad del estudiante e información sobre los programas de lenguas extranjeras.

39b. El parámetro **expansión internacional** es comunicado por el 64% de las universidades. La comunicación de este parámetro está relacionada con el número de países con presencia institucional estable a través de colaboraciones.

39c. El parámetro evolución de la presencia internacional institucional tiene una comunicación residual, ya que es comunicado únicamente por el 2,4% de las instituciones universitarias analizadas. La comunicación de este parámetro se relaciona con información relativa al número de alumnos extranjeros. Sin embargo, no se ha detectado que los sitios webs de las instituciones universitarias españolas utilicen para construir su reputación información sobre la evolución del número de estudiantes y personal internacional, así como la evolución de las colaboraciones internacionales.

40. La comunicación de la variable **innovación** en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas es poco representativa en la construcción de la reputación, pese a ser la segunda variable que más se comunica. A pesar de ello, el parámetro transferencia de conocimiento sí cuenta con una mayor representatividad en la construcción de la reputación de las instituciones universitarias.

40a. El parámetro **transferencia de conocimiento** es el parámetro más comunicado de la variable innovación. La comunicación de este parámetro está relacionada con la creación de *Spin-offs* y las publicaciones conjuntas con otras

organizaciones. Sin embargo, no se ha detectado que los sitios webs de las instituciones universitarias españolas utilicen para construir su reputación información sobre ingresos por contratos de asesoramiento, por formación continua o por publicaciones con empresas.

40b. El parámetro **inversiones en I+D** es comunicado por el 53% de las universidades. En la comunicación de este parámetro destaca la información relacionada con la inversión en proyectos de I+D.

40c. El parámetro **nuevos productos y servicios** es comunicado únicamente por el 30% de las instituciones universitarias analizadas. En la comunicación de este parámetro destaca la información relativa al número de patentes concedidas y registradas.

41. El análisis de la comunicación de la reputación en las instituciones universitarias españolas a través de sus sitios webs en función de la titularidad de las mismas (públicas y privadas) muestra que es mejor comunicada en las universidades de titularidad pública que en las de titularidad privada.

42. En cuanto a las universidades en función de su modalidad, los resultados generales muestran que la comunicación de la reputación corporativa es mejor en las universidades de modalidad presencial que en las de modalidad a distancia. Sin embargo, si atendemos a los resultados de sus variables observamos que no siempre se cumple esa condición:

42a. Las variables de reputación mejor comunicadas por las instituciones universitarias de modalidad presencial son:

- Resultados económicos y financieros
- Ética y responsabilidad social
- Innovación

42b. Las variables de reputación mejor comunicadas por las instituciones universitarias de modalidad a distancia son:

- Dimensión internacional

42c. Las variables de reputación sin diferencias en la comunicación entre las instituciones universitarias de modalidad presencial y a distancia son:

- Calidad de la oferta comercial
- Talento

6.2.2 Conclusiones de las preguntas planteadas por el análisis de contenido cualitativo.

43. En relación a la pregunta planteada en el análisis de contenido “¿Comunican las instituciones universitarias españolas, en sus sitios web, sobre alguna variable que afecte a la reputación y no esté reflejada en el modelo planteado?”, concluimos que dos variables se presentan como las más comunicadas de forma generalizada: cultura y deporte.

Dichas variables forman parte de la realidad de las instituciones universitarias y pueden incluirse en el modelo planteado para la valoración de la reputación corporativa. Aunque cada universidad deberá comprobar la idoneidad de las mismas en función de si influyen o no en la construcción de la reputación en sus grupos de interés.

44. En relación a la pregunta planteada en el análisis de contenido “¿Utilizan las instituciones universitarias españolas web específicas para comunicar variables y parámetros de reputación corporativa?”, podemos concluir que las instituciones universitarias españolas sí utilizan otras webs para comunicar variables de reputación. Concretamente para comunicar sobre las variables:

- Resultados económicos y financieros (web portal de transparencia)
- Calidad de la oferta comercial (web campus de excelencia internacional)
- Innovación (web campus de excelencia internacional)

6.3. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

En el presente epígrafe se contrastan las hipótesis formuladas al inicio de la investigación. Dichas hipótesis están relacionadas con las variables y parámetros que comunican las instituciones universitarias a través de sus sitios webs, con el fin de contribuir a la gestión de la reputación corporativa de dichas organizaciones.

H₁: Las instituciones universitarias españolas presentan un planteamiento homogéneo en la comunicación de su reputación a través de sus sitios webs.

No se valida en su totalidad. Es cierto que los resultados generales muestran que la comunicación de las variables de reputación en los sitios webs de las

instituciones universitarias es pobre e insuficiente, pero esto no demuestra que haya un planteamiento homogéneo en la comunicación de su reputación.

Si atendemos a las variables de reputación observamos que algunas cuentan con una comunicación homogénea y otras con una comunicación heterogénea.

Las variables de reputación que consideramos que tienen una comunicación homogénea son aquellas que han sido comunicadas por más del 90% de las instituciones universitarias españolas, tales como:

- La calidad de la oferta comercial
- La ética y responsabilidad social
- La dimensión internacional
- La innovación

Las variables de reputación que consideramos que tienen una comunicación heterogénea son aquellas que han sido comunicadas por menos del 60% de las instituciones universitarias españolas, tales como:

- Resultados económicos y financieros
- Talento

Por lo tanto, de las seis variables de reputación corporativa cuatro son comunicadas de forma homogénea y dos de forma heterogénea por los sitios webs de las instituciones universitarias españolas.

Si atendemos ahora a los parámetros, observamos que algunos tienen una comunicación homogénea y otros tienen una comunicación heterogénea en los sitios webs de las instituciones universitarias.

Los parámetros de reputación que consideramos que tienen una comunicación homogénea son aquellos que han sido comunicados por más del 90% de las instituciones universitarias españolas, como:

- De la variable calidad de la oferta comercial:
 - Valores del producto/servicio (calidad de la enseñanza y calidad investigadora)
 - Valores de la marca y clientes
- De la variable de ética y responsabilidad social:
 - Comportamiento corporativo ético

- De la variable dimensión internacional:
 - Perspectiva internacional
- De la variable innovación:
 - Transferencia de conocimiento

Los parámetros de reputación que consideramos que tienen una comunicación heterogénea son aquellos que han sido comunicados por menos del 60% de las instituciones universitarias españolas, tales como:

- De la variable resultados económicos y financieros:
 - Beneficio
 - Rentabilidad
 - Otros ingresos
- De la variable calidad de la oferta comercial:
 - Servicio y atención al cliente
- De la variable talento:
 - Gestión de personas
- De la variable de ética y responsabilidad social:
 - Compromiso con la comunidad
 - Responsabilidad social y medioambiental
 - Proveedores
- De la variable dimensión internacional:
 - Expansión internacional
- De la variable innovación:
 - Inversiones en I+D
 - Nuevos productos y servicios

Cabe destacar que no se han considerado los parámetros con una nula o residual comunicación como:

- Responsabilidad sobre los productos de la empresa, de la variable calidad de la oferta comercial.
- Clima sociolaboral y reconocimientos en el ámbito laboral, de la variable talento.

- Evolución de la presencia internacional institucional, de la variable dimensión internacional.

Por lo tanto, de los veinte parámetros de reputación corporativa, cinco son comunicados de forma homogénea y once de forma heterogénea por los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. Además, hay que tener en cuenta los cuatro parámetros con una comunicación nula o residual.

Estos datos descartan una homogeneización de la comunicación sobre la reputación corporativa en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas. Sin embargo, nos plantean las siguientes cuestiones:

1. En cuanto a las variables y parámetros que se comunican de forma homogénea, independientemente de la valoración obtenida.
 - a. ¿Se comunican para gestionar de forma estratégica la comunicación de las instituciones universitarias españolas?
 - b. ¿O se comunican por exigencias de las agencias de calidad como la ANECA?
2. En cuanto a las variables y parámetros que se comunican de forma heterogénea, independientemente de la valoración obtenida.
 - a. ¿Se comunican de forma consciente para diferenciarse de otras instituciones universitarias a través de una gestión estratégica de la reputación?
 - b. ¿O se comunican por exigencias que afectan a ciertas universidades como la Ley de transparencia en las públicas?

Para resolver con eficiencia estas cuestiones se debe plantear una investigación destinada a comprobar cómo gestionan la reputación los responsables de comunicación de las instituciones universitarias españolas. Lo que sí podemos determinar es que ANECA influye en la comunicación de la variable calidad de la oferta comercial, sobre todo en la calidad de la enseñanza y en la calidad investigadora, y que la Ley de transparencia influye de en la comunicación de la variable resultados económicos y financieros, sobre todo en las universidades de titularidad pública.

Además, las instituciones universitarias cuentan con tres parámetros de reputación donde no se ha detectado presencia en la comunicación de sus sitios webs. Esto puede deberse a varios motivos:

1. Las instituciones universitarias no realizan una gestión estratégica de la comunicación corporativa y por lo tanto desconocen la posibilidad de gestionar estos parámetros.
2. No existe ninguna ley u organismos, como ANECA o los rankings universitarios, que les obligue a comunicarlos.
3. Consideran que dichos parámetros no afectan a la configuración de la reputación en sus grupos de interés.

En cuanto a los dos primeros casos, de ser así, esos parámetros serían determinantes para la diferenciación de las instituciones universitarias españolas en su comunicación de la reputación corporativa.

En cuanto al tercer caso, las instituciones universitarias deberían comprobar, a través de un cuestionario o encuesta de valoración, si esos parámetros afectan a la configuración de la reputación en algunos de sus grupos de interés. En el caso de que no afectara, se debería eliminar el parámetro ya que lastra el resultado global de la variable a la que pertenece.

H₂: La comunicación de la reputación corporativa de las instituciones universitarias españolas, a través de sus sitios webs, no difiere entre las de titularidad pública o privada.

No se valida. Los resultados generales muestran que la comunicación de la reputación corporativa es mejor en las universidades de titularidad pública que en las de titularidad privada. Sin embargo, si atendemos a los resultados de sus variables observamos que no siempre se cumple esa condición:

- Variables de reputación mejor comunicadas por las instituciones universitarias de titularidad pública:
 - Resultados económicos y financieros
 - Talento
 - Ética y responsabilidad social
 - Innovación
- Variables de reputación mejor comunicadas por las instituciones universitarias de titularidad privada:
 - Dimensión internacional

- Variables de reputación sin diferencias en la comunicación entre las instituciones universitarias de titularidad pública y privada:
 - Calidad de la oferta comercial

Entre las variables de reputación mejor comunicadas por las instituciones universitarias de titularidad pública destaca los resultados económicos y financieros, ya que cuenta con una amplia diferencia frente a las universidades de titularidad privada. Este hecho es debido a que la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno obliga a las universidades públicas a publicar información institucional, organizativa y de planificación, información de relevancia jurídica e información económica, presupuestaria y estadística.

H3: Las instituciones universitarias españolas se apoyan más en la calidad de la docencia y de la investigación que en otras variables para comunicar la reputación en sus sitios webs.

Sí se valida, dado que los resultados obtenidos por la calidad de la docencia y la investigación, integrados en el parámetro valores del producto/servicio, son, con diferencia, los mejor comunicados por las instituciones universitarias españolas en sus sitios webs. Como se aprecia en la tabla 6.1, que compara la valoración obtenida por todos los parámetros de reputación, el parámetro de valores del producto y servicio es el mejor comunicado, obteniendo una valoración alta.

Tabla 6.1: Valoración sobre 100 de todos los parámetros.

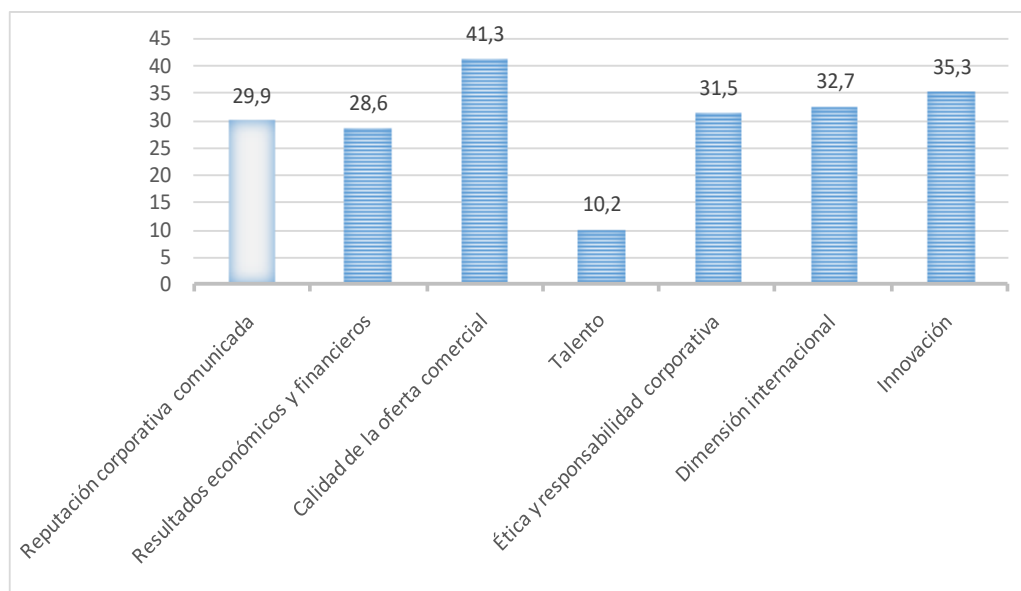
Parámetro	Valoración sobre 100	Variable a la que pertenece
Valores del producto/servicio	75,71	Calidad de la oferta comercial
Valores de la marca y clientes	71,84	Calidad de la oferta comercial
Perspectiva internacional	59,7	Dimensión internacional
Transferencia de conocimientos	57	Innovación
Comportamiento corporativo ético	55,25	Ética y responsabilidad social
Compromiso con la comunidad	39,1	Ética y responsabilidad social
Expansión internacional	37,5	Dimensión internacional
Inversiones en I+D	32,3	Innovación
Gestión de personas	29,5	Talento
Rentabilidad	28,95	Resultados económicos y financieros
Beneficio	27,84	Resultados económicos y financieros
Otros ingresos	26,52	Resultados económicos y financieros
Responsabilidad social y medioambiental	24,83	Ética y responsabilidad social
Servicio y atención al cliente	17,78	Calidad de la oferta comercial
Nuevos productos y servicios	17,1	Innovación

Proveedores	8,3	Ética y responsabilidad social
Clima sociolaboral	1,22	Talento
Evolución de la presencia internacional institucional	1,22	Dimensión internacional
Responsabilidad sobre los productos de la empresa	0	Calidad de la oferta comercial
Reconocimientos en el ámbito laboral	0	Talento

Fuente: Elaboración propia

H4: Los rankings universitarios condicionan los contenidos de la realidad comunicada en los sitios webs de las instituciones universitarias españolas.

Sí se valida, puesto que como se muestra en el análisis de los rankings universitarios, descritos en el apartado metodológico, estos valoran en mayor medida las variables de calidad de la oferta comercial y de innovación. Estas variables coinciden con las más comunicadas por las instituciones universitarias españolas en sus sitios webs, tal y como se muestra en el siguiente gráfico 6.2.

Gráfico 6.2: Valoración general de cada variable sobre 100

Fuente: Elaboración propia

Además, como se indica en el epígrafe 3.4.2, una de las principales preocupaciones de las instituciones universitarias españolas es su posicionamiento en los rankings universitarios. Incluso el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD, 2015) ha elaborado una serie de recomendaciones con el objetivo de mejorar las posiciones en los rankings de las instituciones universitarias españolas.

Estos datos nos muestran que existe una relación entre la valoración que realizan los rankings de universidades y la comunicación que realizan las instituciones universitarias españolas en sus sitios webs. Esa relación nos indica que las universidades comunican mejor esas variables para obtener mejores resultados en las clasificaciones elaboradas por los rankings de universidades.

6.4 CONSECUENCIAS DE LA INVESTIGACIÓN

En este epígrafe se concretan las consecuencias de la investigación, destacando las principales aportaciones de la misma y aportando futuras líneas de investigación.

6.4.1 Principales aportaciones

Entre las principales aportaciones de la presente investigación encontramos que:

1. Se aporta una definición clara y precisa del concepto de reputación corporativa, así como unas indicaciones generales para su gestión, su medición y su comunicación.
2. Se realiza una comparativa de las similitudes y diferencias del concepto de reputación frente a conceptos afines como la identidad y la imagen, haciendo una comparativa más profunda con el concepto de responsabilidad social corporativa.
3. Se identifican las variables y parámetros de comunicación de la reputación corporativa de las instituciones universitarias a través de un análisis de los principales rankings de reputación y de universidades.
4. Se crea un modelo de comunicación ideal de la reputación corporativa en la realidad comunicada de las instituciones universitarias, a partir de las variables de reputación corporativa.
5. El modelo ha sido verificado a través de un análisis de contenido de los sitios webs de las instituciones universitarias españolas para analizar la comunicación que realizan sobre la reputación corporativa. Dicho análisis nos aporta una radiografía de la gestión de la reputación en sus sitios webs.
6. A partir del análisis de contenido y de la elaboración del modelo de comunicación de la reputación se obtiene la información esencial para gestionar la reputación corporativa en las instituciones universitarias. Con lo que en este trabajo de investigación también aporta las bases para poder gestionar estratégicamente la reputación desde la dirección de comunicación de las instituciones universitarias.

6.4.2 Posibles líneas de investigación

Una vez finalizadas las conclusiones de la investigación y tras haber valorado las principales aportaciones de la misma realizamos una discusión sobre las posibles líneas de investigación futura a partir de esta investigación.

Para realizar una gestión eficaz de la reputación corporativa es necesario conocer las diferencias entre la realidad de la organización, la realidad comunicada y la realidad percibida y valorada por los grupos de interés. En esta investigación nos hemos centrado en conocer tanto la realidad de las instituciones universitarias como su realidad comunicada en sus sitios webs, pero desconocemos la realidad percibida y valorada por los grupos de interés.

Es cierto que tanto los rankings de reputación como los universitarios valoran la realidad percibida y valorada por los grupos de interés para desarrollar sus variables y parámetros de medición, con lo que en nuestra investigación tendríamos presente esa realidad. Sin embargo, ante las deficiencias metodológicas que presentan los rankings en cuanto selección de la muestra para identificar las variables, sería recomendable depurar las variables y parámetros de reputación seleccionados con la valoración que de ellos realizan los grupos de interés. Por lo tanto, una de las posibles líneas de investigación iría encaminada a perfeccionar el modelo de gestión de la reputación a través de la valoración de los grupos de interés. Aunque ante la envergadura de dicha investigación se recomienda realizarla en un caso concreto y no en la totalidad de las instituciones universitarias españolas.

Otra de las posibles líneas tiene relación con la realidad de las instituciones universitarias españolas, ya que para conocer con total precisión la gestión de la comunicación que realizan de la reputación las instituciones universitarias faltaría contrastar con la opinión de los responsables de comunicación. Valoramos que es una vía que puede ayudar a perfeccionar el modelo, pero consideramos que la tesis tiene la suficiente identidad para proporcionar un modelo preciso.

Por último, y en relación con la realidad comunicada, otra de las líneas de investigación sería analizar otros canales o vías de comunicación de las instituciones universitarias. Ya que los sitios webs son la principal herramienta pero no la única.

BIBLIOGRAFÍA

Academic Ranking of World Universities (ARWU) (2015). *Metodología*. Obtenida el 2 de febrero de 2017, de <http://www.shanghairanking.com/es/ARWU-Methodology-2015.html>.

Aced, C. (2013). *Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona. Editorial UOC.

Aceituno, P., Cea, R., Casado, J.L. y Ruíz de Azcárate, C. (2013). La comunicación como factor clave en la implantación de la responsabilidad social corporativa: el caso de Crédit Agricole España. *El Profesional de la Información*, 22(4), 326-332.

Ahedo, J. (2016). La universidad: una escuela al servicio de la verdad. *Revista Complutense de Educación*, 27(2), 517-532.

Alloza, A. (2012). La evolución de la gestión de los intangibles en España. *Harvard Deusto Business Review*, 217, 26-38.

Almansa, A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. La dirección de comunicación en la actualidad*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Alvarado, A. y Schlesinger, M.W. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carrol. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 37-59.

Álvarez, M.L., Martí, D. y Dominguez, S. (2010). Reputación y responsabilidad desde webs corporativas. La información de empresas regionales en busca de sus públicos en internet. *Área Abierta*, 26, 1-22.

ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación) (2013). *Plan Estratégico 2013 – 2015*. Obtenido el 2 de marzo de 2017, de <http://www.aneca.es/Documentos-y-publicaciones/Plan-estrategico>.

ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación) (2016). *Informe sobre el estado de la evaluación externa de la calidad en las universidades*

en 2015. Obtenido el 2 de marzo de 2017, de <http://www.aneca.es/Documentos-y-publicaciones/Informes-sobre-calidad-universitaria>.

Arceo, A. (2012). *Imagen y reputación en la gestión de crisis*. Actas del V Congreso Internacional de Investigación y Relaciones Públicas (pp. 263-273). Barcelona, España.

Arceo, J.L. (1999). *Teoría y técnica de las relaciones públicas*. En Arceo, J.L. (Director), *Tratado de publicidad y relaciones públicas* (pp. 17-157). Madrid: ICIE, Instituto de Comunicación Institucional y Empresarial de la Universidad Complutense de Madrid.

Bajo, A., González, M. y Fernández J.L. (2013). Responsabilidad social y empresa sostenible. *adComunica, Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 5, 223-243.

Baldarelli, M.G. y Gigli, S. (2014). Exploring the drivers of corporate reputation integrated with a corporate responsibility perspective: some reflections in theory and in praxis. *Journal of Management and Governance*, 18, 589-613.

Balmer, J.M.T. y Greyser, S.A. (2006). Corporate marketing. Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730-741.

Barnett, M.C. y Pallock, T.G. (2012). *Charting the Landscape of Corporate Reputation Research*. En Pallock, T.G. y Barnett, M.C. (Editores), *The Oxford handbook of corporate reputation* (pp. 1-18). Oxford: Oxford University Press.

Barnett, M.L., Jermier, J.M. y Lafferty, B.A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.

Benavides, J. (2001). *Problemas conceptuales y metodológicos en el ámbito del Director de Comunicación*. En Benavides, J., Costa, J., Costa, P., Fajula, A., Fürst, P., Liria, E., Ventura, J., Morales, F., Ricarte, J.M., Roca, D., Rodríguez, A. y Soler, P., *Dirección de comunicación empresarial e institucional* (pp. 19-45). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Berbel, G., Reyes, J.D. y Gómez, M. (2007). La Responsabilidad Social en las organizaciones (RSO): Análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. *Revista Innovar*, 17(29), 27-48.

Berens, G. y van Riel, C.B.M. (2004). Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 161-178.

Berganza, M.R. (2005). *La aplicación de métodos estadísticos a la investigación de los medios de difusión*. En Berganza, M.R. y Ruíz, J.A, (Coord.). *Investigar en Comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación* (pp. 113-147). Madrid: McGraw-Hill.

Black, S. (1994). *ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Blanco, T. (2014). *La comunicación online de las marcas universitarias españolas en sus sedes web*. Tesis Doctoral. Extremadura: Universidad de Extremadura.

Blanco, T (2015). La comunicación de las universidades españolas públicas y privadas en sus sedes webs. *International Business and Economics Review*, 6, 77-112.

Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.

Brown, B. y Perry, S. (1994). Removing the financial performance halo from Fortune's "Most Admired" Companies. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1347-1359.

Bueno, E., Longo-Somoza, M., García-Revilla, R. y Leon, D. (2015). *Relationships Between Organizational Identity and Corporate Reputation: Management Challenges*. Actas del 7th European Conference on Intellectual Capital (ECIC) (pp. 34 – 44). Cartagena, España.

Buil, P. y Medina, P. (2016). La figura del dircom como generador de diálogo y reputación con los stakeholders. *Sphera Publica*, 16(1), 77-94.

Campbell, A. y Alexander, M. (1997). What's wrong with strategy? *Harvard Business Review*, 75(6), 42-51.

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel.

Capriotti, P. (2004). *La imagen corporativa*. En Losada, J. C. (Coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (pp. 57-72). Barcelona: Editorial Ariel.

Capriotti, P. (2009). *Brandig Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.

Capriotti, P. (2010). De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias. *Razón y Palabra*, 70, 1-10.

Carreras, E., Alloza, A., y Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID Editorial.

Carrillo, V., Castillo, A., y Tato, J.L. (2008). El "Valor" de lo Intangible. La Gestión de la Reputación Corporativa. El caso de la marca TELEFONICA. *Observatorio (OBS*) Journal*, 7, 239-254.

Carrillo, V., y Ruão, T., (2005). *La reputación en las Universidades: de la Identidad Local a la Reputación Europea*. Actas del V Congreso de Comunicación Local, Universitat Jaume I de Castellón, España, 14 – 16 de diciembre de 2005. Obtenida el 19 de junio de 2013, de <http://hdl.handle.net/1822/5666>.

Carrió, M. (2013). *Creació d'una nova metodologia multistakeholder per a l'amidament de la reputació corporativa a partir de l'anàlisi de les 5 metodologies de referència: Fortune AMAC, Fortune WMAC, Merco, Coeficient de Reputació Corporativa (CRQ) i RepTrack*. Tesis Doctoral. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra.

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

Carroll, C. E. (2013). *Corporate Reputation and the Multi-Disciplinary Field of Communication*. En Carroll, C. E. (Ed.), *Handbook of Communication and Corporate Reputation* (pp. 1-10). Malaysia: Wiley-Blackwell.

Casado, A. M. (2013). La Gestión de la Reputación en España: Nuevas tendencias en las Direcciones de Comunicación. *Miguel Hernández Communication Journal*, 4, 90-111.

Casado, A.M. (2014). La reputación corporativa: Un nuevo enfoque de las competencias transversales en el EEES. *REDU Revista de Docencia Universitaria*, 12(1), 357-371.

Casado, A.M., Méndez, A. y Peláez, J.A. (2013). The evolution of Dircom: from communication manager to reputation strategist. *Comunicación y Sociedad*, 26(1), 47-66.

Casado, A. M. y Peláez, J.A. (2013). Un modelo de desarrollo profesional para la mejora de la reputación corporativa. *Questiones publicitarias*, 18(1), 75-92.

Casalo, L.V., Flavián, C. y Guinalío, M. (2007). The Influence of Satisfaction, Perceived Reputation and Trust on a Consumer's Commitment to a Website. *Journal of Marketing Communications*, 13(1), 1-17.

Casanova, M. A. (1995). *Manual de evaluación educativa*. Madrid: La Muralla.

Castaño, E. J. (2011). Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada. *Revista Lasallista de Investigación*, 8(2), 173-188.

Castells, M. (2000). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red, Vol. I*. Madrid: Alianza Editorial.

Castillo, A. (2007). *La comunicación de la marca universitaria española a través de sus sedes webs institucionales*. Tesis Doctoral. Extremadura: Universidad de Extremadura.

Castillo, A. (2009). *Relaciones públicas. Teoría e historia*. Barcelona: Editorial UOC.

Chirinos, M.E., Fernández, L. y Sánchez, G. (2013). Responsabilidad empresarial o empresas socialmente responsables. *Razón y Palabra*, 8, 1-17.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.

Climente, C. (2004). *El portal digital como herramienta para el Dircom*. En Bel, J.I. (Coordinador), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones* (pp. 379-396). Navarra: EUNASA, Ediciones Universidad de Navarra S.A.

Comas, M. A. (2013). El EEES, identidad y competitividad europea. Principios fundamentales e interpretación de las principales autoridades. *Revista de Docencia Universitaria*, 11(1), 243-263.

Costa, J. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.

CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas) (2016). Comunicado de la Asamblea General de CRUE del 16 de marzo de 2016. Obtenido el 2 de marzo de 2017 de:

http://www.crue.org/Documentos%20compartidos/Comunicados/2016.03.16%20NP_Asamblea%20General.pdf

Currás, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, 7, 9-34.

Del Pozo, M. (2004). *Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales*. En J.C. Losada (coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (pp. 259-270). Barcelona: Editorial Ariel.

Del Río, O. y Velázquez, T. (2005). *Planificación de la investigación en Comunicación: fases del proceso*. En Berganza, M.R. y Ruíz, J.A. (Coord.). *Investigar en Comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación* (pp. 43-76). Madrid: McGraw-Hill.

Denman, B. (2005). What is a University in the 21st Century? *Higher Education Management and Policy*, 17(2), 9-28.

De Aguilera, M., Farias, P. y Baraybar, A. (2010). La Comunicación Universitaria. Modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos. *Icono* 14, 8(2), 90-124.

De Quevedo, E., De la Fuente, J.M. y Delgado J.B. (2005). Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 11(2), 81-97.

De Quevedo, E., De la Fuente, J.M. y Delgado J.B. (2007). Corporate Social Performance and Corporate Reputation: Two Interwoven Perspectives. *Corporate Reputation Review*, 10(1), 60-72.

De Pablos, J. (2007). El cambio metodológico en el espacio europeo de educación superior y el papel de las tecnologías de la información y la comunicación. *Ried. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 10(2), 15-44.

Di Genova, A.E. (2012). *Manual de relaciones públicas e institucionales: estrategias de comunicación y tácticas relacionadas*. Buenos Aires: Ugerman Editor.

Dopazo, M.P. (2012). Informes de Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Fuentes de Información y Documentación. *Revista General de Información y Documentación*, 22, 279-305.

Eberle, D., Berens, G. y Li, T. (2013). The impact of Interactive Corporate Social Responsibility Communication on Corporate Reputation. *Journal Business Ethics*, 118, 731-746.

Fajuela, A. y Roca, D. (2001). *Las nuevas tecnologías de la comunicación (aplicación y repercusiones en el entorno empresarial)*. En Benavides, J., Costa, J., Costa, P., Fajula, A., Fürst, P., Liria, E., Ventura, J., Morales, F., Ricarte, J.M., Roca, D., Rodríguez, A. y Soler, P., Dirección de comunicación empresarial e institucional (pp. 361-394). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Fernández, A. (2015). Responsabilidad social para el fomento de la reputación corporativa en las organizaciones. *Revista Electrónica de Gerencia Empresarial*, 7(1), 1-16.

Fernández, E., Montes, J.M. y Vázquez, C. J. (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad de las empresas. *Dirección y organización*, 20, 83-98.

Fernández, J.L. y Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholders o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 6(6), 130-143.

Flanagan, D.J., O'Shaughnessy, K.C. y Palmer, T.B. (2011). Re-Assessing the Relationship between the Fortune Reputation Data and Financial Performance: Overwhelming Influence or Just a Part of the Puzzle? *Corporate Reputation Review*, 14, 3-14.

Flavián, C. y Guinalíu, M. (2007). Desarrollo y validación de escalas de familiaridad, reputación y lealtad en las relaciones a través de internet. *Esic Market*, 126, 185-222.

Fombrum, C.J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.

Fombrum, C.J. (2007). List of List: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings. *Corporate Reputation Review* 10, 144 – 153.

Fombrum, C.J., Van Riel, C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review* 1, 5-13.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder Approach*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.

Freeman, R.E. (2004). The stakeholder Approach Revisted. *Journal for Business, Economics and Ethics (zfwu)*, 5 (3), 228-241.

Freixa, R. (2004). *El director de Comunicación*. En Bel, J.I. (Coordinador),

Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones (pp. 125-138). Navarra: EUNSA, Ediciones Universidad de Navarra S.A.

Fryxell, G.E. y Wang, J. (1994). The Fortune Corporate "Reputation" index: Reputation for What? *Journal of Management*, 20(1), 1-14.

Gaete, R. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España. *Revista de Educación*, 355, 109-133.

Gaete, R. (2012). *Responsabilidad social universitaria: Una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso*. Tesis Doctoral. Valladolid: Universidad de Valladolid.

García, A.M. (2015). La Universidad española: Preocupaciones, retos y desafíos actuales. *Encuentros multidisciplinares*, 17(49), 1-10.

García, F. J. (2002). *La reputación como recurso estratégico. Un enfoque de recursos y capacidades*. Tesis Doctoral. La Laguna: Universidad de La Laguna.

García, L. (2007). *Las teorías de la comunicación en España: un mapa sobre el territorio de nuestra investigación (1980-2006)*. Madrid: Editorial Tecnos.

García, M.C. y Berganza, M. R. (2005). *El método científico aplicado a la investigación en comunicación*. En Berganza, M.R. y Ruíz, J.A, (Coord.). *Investigar en Comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación* (pp. 19-42). Madrid: McGraw-Hill.

García, M.L. y Llorente, C. (2009). La Responsabilidad Social Corporativa. Una estrategia para conseguir imagen y reputación. *Icono* 14, 13, 95-124.

García, M.T. (2012). Las Ciencias Sociales y la Responsabilidad Social Corporativa. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 6(6), 92-111.

Global Reporting Initiative (2016). *G4. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Obtenida el 12 de Julio de 2016 de <https://www.globalreporting.org/resource/library/Spanish-G4-Part-One.pdf>.

Gómez, M.A. (2000). Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo. Definición, clasificación y metodología. *Revista de Ciencias Humanas*, 20.

González, C. y Monleón, (2013). La gestión de intangibles en la Dirección de Comunicación Corporativa. Estudio sobre el DirCom en las organizaciones de

Reino Unido. *Doxa Comunicación*, 17, 27-56.

González, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *VERITAS*, 17(2), 205-224.

González, M.J. (1997). *Metodología de la investigación social. Técnicas de recolección de datos*. Alicante: Aguaclara.

Gotsi, M. y Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications*, 6(1), 24-30.

Granda, G. (2012). La estrategia europea de RSE 2011-2014: Análisis del punto de partida para un plan de acción de RSE en España. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 6(6), 52-65.

Gray, E. R. y Balmer, J.M.T. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.

Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18, 151-176.

Grunig, J.E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism*, 6(2), 1-19.

Grunig, J. E. (2011). Public relations and strategic management: Institutionalizing organization – public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication*, 1, 11-31.

Grunig, J. E. y Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Gutiérrez, E. (2010). Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España? *Palabra Clave*, 13(1), 147-160.

Gutiérrez, E. y Rodríguez, N. (2009). 50 años de Relaciones Públicas en España. De la propaganda y la publicidad a la gestión de la reputación. *Doxa Comunicación*, 9, 13-33.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.

Harvey, W. S. (2014). Defining and Connecting CSR, Reputation, Image,

Identity, Brand, Legitimacy, Status and Diversity. En K. Karatas-Ozkan, K. Nicolopoulou and M.F. Ozbilgin, Edward Elgar (Eds.), *Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: A Diversity Perspective* (pp. 31-50). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

He, H. y Brown, A.D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management* 38 (1), 3-35.

Helm, S. (2005). Designing a Formative Measure for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 95-109.

Hernández, C. E. (2011). La realidad de la Responsabilidad Social Corporativa. *Miguel Hernández Communication Journal*, 2, 83-97.

Hernández, F. y Zamora, R. (2010). Diagnóstico de la imagen de marca en las instituciones universitarias en España. *Actas del II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*. Universidad La Laguna.

Hernández, F. (2015). *Análisis de la imagen percibida de las instituciones universitarias: una propuesta metodológica basada en el modelo de triangulación*. Tesis Doctoral. Murcia: Universidad Católica de Murcia.

Herranz, J.M. (2010). La comunicación de la responsabilidad social: Una forma de participación ciudadana. *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales*, 35, 201-218.

Hillenbrand, C. y Money, K. (2007). Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts or Two Sides of the Same Coin? *Corporate Reputation Review* 10 (4), 261-277.

Hyo-Sook, K. (2011). A reputational approach examining publics' attributions on corporate social responsibility motives. *Asian Journal of Communication*, 21(1), 84-101.

Illia, L., Rodríguez, B., González del Valle, A. y Rmenti, S. (2010). La comunicación de la RSC entre las 250 principales empresas europeas. *Cuadernos de Información*, 27, 85-96.

Jáuregui, R. (2009). Reputación corporativa, RSC, sostenibilidad, acción social... ¿De qué hablamos? *Telos*, 79. Obtenida el 2 de julio de 2014, de <http://telos.fundaciontelefonica.com/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=2&rev=79.htm>.

Jones, B., Temperley, J. y Lima, A. (2009). Corporate reputation in the era of Web 2.0: the case of Primark. *Journal of Marketing Management*, 25 (9-10), 927 – 939.

Kobrak, C. (2013). The Concept of Reputation in Business History. *Business History Review*, 87, 763-786.

Leiva-Aguilera, J. (2012). *Gestión de la reputación online*. Barcelona: Editorial UOC.

Lewellyn, P.G. (2002) Corporate Reputation. Focusing the Zeitgeist. *Business & Society*, 41(4), 446-455.

Littau, P., Jujagiri, N.J. y Adlbrecht, G. (2010). 25 Year of Stakeholders Theory in Project Management Literature (1984 – 2009). *Project Management Journal*, 41 (4), 17-29.

Llinàs-Audet, X., Giroto, M. y Solé, F. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas. *Revista de Educación*, 355 (Mayo-agosto), 33-54.

Losada, J.C. (2001). *La función estratégica de la imagen corporativa generada por la prensa en los públicos internos: el ámbito universitario*. Tesis Doctoral. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.

Losada, J.C. (2002). Los medios de comunicación como generadores de imagen corporativa: los públicos internos. *Comunicación y Sociedad*, 15(2), 95-113.

Luengo, G. (2015). *La marca y otros recursos intangibles (Identidad, Imagen, Reputación, Responsabilidad social) en la comunicación de las principales cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web*. Tesis Doctoral. Extremadura. Universidad de Extremadura.

Mahassen, N. (2017). *A quantitative approach to world university rankings*. Obtenido el 5 de febrero de 2017, <http://cwur.org/methodology/preprint.pdf>.

Mahon, J.F. (2002). Corporate reputation: A research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business & Society*, vol. 41 (4), 415-445.

Marín, J.L. y Rubio, A. (2008). La responsabilidad social corporativa como determinante del éxito competitivo: un análisis empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(3), 27-42.

Marquina, P., Arellano, R. y Velasquez, I. (2014). A new approach for measuring corporate reputation. *Revista de Administração de Empresas* 54 (1), 53-66.

Martín, I., Fernández, E., y Alameda, D. (2010). La RSC como estrategia de comunicación para lograr el incremento de la reputación corporativa. *Actas del II Congreso Asociación Española de Investigación de la Comunicación*. Málaga. Obtenida el 29 de enero de 2014, de <http://www.aeic2010malaga.org/upload/ok/90.pdf>.

Martín de Castro, G., Navas, J. E. y López, P. (2006). Business and social reputation: Exploring the concept and main dimensions of corporate reputation. *Journal of Business Ethics* 63, 361-370.

Martín, J. y Barrio, E. (2016). *Examen de transparencia. Informe de transparencia voluntaria en la web de las universidades españolas 2015*. Madrid: Fundación Compromiso y Transparencia.

Martínez, I.M. y Olmedo, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas* 15, 127-142.

Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

MCI (Ministerio de Ciencia e Innovación), (2010). *Estrategia Universidad 2015*. Obtenida el 10 de enero de 2017, de:

http://www.redtcue.es/export/system/modules/com.tcue.publico/resources/DescargasTcue/estrategia_universidad_2015_univ.pdf

MECD (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte). (2014). *Estrategia para la Internacionalización de las Universidades Españolas 2015 – 2020*. Obtenida el 27 de febrero de 2017, de:

<http://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/ca/dms/mecd/educacion-mecd/areas-educacion/universidades/politica-internacional/estrategia-internacionalizacion/EstrategiaInternacionalizaci-n-Final.pdf>

MECD (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte). (2015). *Guía de buenas prácticas para la participación de las universidades españolas en los rankings internacionales*. Catálogo de publicaciones del Ministerio. Secretaría General Técnica: Subdirección General de Documentación y Publicaciones.

MECD (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte). (2016). *Datos y Cifras del Sistema Universitario Español, curso 2015-2016*. Catálogo de publicaciones del Ministerio. Secretaría General Técnica: Subdirección General de Documentación y Publicaciones.

Medina, R. (2005). Misiones y funciones de la universidad en el espacio europeo de educación superior. *Revista española de pedagogía*, 230, 17-42.

Merco (2016). *El proceso de elaboración de Merco España 2016*. Obtenida el 8 de julio de 2016, de <http://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas>.

Míguez, M.I. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

Míguez, M.I. y Baamonde, X.M. (2011). La evolución de las relaciones públicas hacia la dirección de comunicación: aproximación histórica en el contexto académico español. *Razón y Palabra*, 75. Obtenida el 3 de marzo de 2016, de http://razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/13_Miguez_V75.pdf.

Mir, P., Calderón, R., Recalde, M. y Fondevilla, J.F. (2015). Cómo Internet transforma la gestión de la reputación. *Revista TELOS (Cuadernos de Comunicación e Innovación)*, 101. Obtenida el 26 de noviembre de 2015, de https://telos.fundaciontelefonica.com/seccion=1288&idioma=es_ES&id=2015061812440001&activo=6.do#.

Moneva, J.M. (2005). Información sobre responsabilidad social corporativa: situación y tendencias. *Revista Asturiana de Economía*, 34, 43-67.

Money, K., Rose, S. y Hillenbrand, C. (2010). The impact of the corporate identity mix on corporate reputation. *Brand Management*, 18(3), 197-211.

Morales, F. y Enrique, A.M. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi*, 35, 83-93.

Moreno, A. y Capriotti, P. (2006). La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible. *Zer*, 21, 49-64.

Mut, M. (2013). Balance del estado de la cuestión entre la comprensión de la teoría de la gestión de intangibles y la actual visión profesional. *Sphera Publica*, 13(1), 95-113.

Nicolás, M.A. y Sánchez, D. (2014). Responsabilidad y reputación social corporativa: coincidencias y diferencias entre los indicadores de su evaluación. *Cadernos de Comunicação*, 18(2), 51-69.

Nuñez, Y. M. y Rodríguez, C. (2013). Diferencias y relaciones entre los Intangibles: Identidad, Imagen y Reputación Organizacional. *Eleventh LACCEI*

Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology: "Innovation in Engineering, Technology and Education for Competitiveness and Prosperity". Cancún, Mexico.

Nuñez, Y. M. y Rodríguez, C. (2015). Gestión de recursos intangibles en instituciones de educación superior. *RAE Revista de Administração de Empresas*, 55(1), 65-77.

Orihuela, J.L. y Santos, M.L. (2004). *Guía para el diseño y evaluación de proyectos de comunicación digital*. En Bel, J.I. (Coordinador), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones* (pp. 397-416). Navarra: EUNASA, Ediciones Universidad de Navarra S.A.

Olabe, F. (2012). La RSC como factor de reputación en los clubes de fútbol profesionales. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC*, 6(6), 144-157.

Olmedo, I., Martínez, I.M., Arcas, N. y Longinos, J. (2012). Relación circular entre ética, responsabilidad social y reputación de las cooperativas. *Revista de Estudios Cooperativos REVESCO*, 107, 129-154.

Olmedo, I., Martínez, I.M. y Davies, G. (2014). Managing internal stakeholders' views of corporate reputation. *Service Business* 8, 83-111.

Orjuela, S. (2011). La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. *Correspondencias & Análisis*, 1, 137-155.

Orozco, J.A. y Ferré, C. (2012). Los índices de reputación corporativa y su aplicación en las empresas de comunicación. *Actas del III Congreso Internacional Asociación Española de Investigación de la Comunicación*. Obtenida el 10 de diciembre de 2013, de:

http://www.ae-ic.org/tarragona2012/contents/comunicacions_cd/ok/95.pdf.

Orozco, J.A. y Ferré, C. (2013). La comunicación estratégica de responsabilidad social corporativa. *Razón y Palabra*, 83, 1-20.

Orozco, J.A. y Muñoz, O (2012). Construcción de imagen y reputación en la mente de los consumidores. *Doxa Comunicación*, 15, 151-174.

Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L. y De Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of management Annals* 4 (1), 403-445.

Peñalva, J. (2004). *De la comunicación tradicional a la comunicación digital: oportunidades y amenazas*. En Bel, J.I. (Coordinador), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones* (pp. 363-378). Navarra: EUNSA, Ediciones Universidad de Navarra S.A.

Pérez, A. (2011). *Estudio de la imagen de responsabilidad social corporativa: formación e integración en el comportamiento del usuario de servicios financieros*. Tesis Doctoral. Santander: Universidad de Cantabria.

Pérez, A. y Rodríguez del Bosque, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión*, 14(1), 97-126.

Pérez, F. y Aldá, J. (2016). *U-Ranking 2016. Indicadores sintéticos de las universidades españolas*. Obtenida el 2 de febrero de 2017, de http://dx.medra.org/10.12842/RANKINGS_SP_ISSUE_2016.

Pérez, G., Gómez-Zorrilla, J.M. y Marco, J. (2015). La comunicación empresarial en la Web 2.0. Estrategias para la gestión efectiva de la reputación corporativa. *Tecnología, Ciencia y Educación (TCyE)*, 1, 62-67.

Petrokaite, K. y Stravinskiene, J. (2013). Corporate Reputation Management Decisions: Customer's Perspective. *Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics*, 24(5), 496-506.

Piazzo, V. (2012). *Crisis en la web 2.0: Gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online*. Tesis doctoral. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Piñuel, J.L. (2002) Epistemología, metodología y técnicas de análisis cuantitativo. *Estudios de Sociolingüística*, 3(1), 1-42.

Ponzi, L.J., Fombrum, C.J. y Naomi, A.G. (2011). RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 14(1), 15-35.

Pulido, M. (2012). Técnicas de relaciones públicas en la comunicación organizacional. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(2), 153-174.

QS World University Ranking (2016). *Methodology*. Obtenida el 2 de febrero de 2017, de <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology>.

Ranking CYD (2016). *El ranking de universidades españolas a tu medida. Metodología*. Obtenido el 2 de febrero de 2017, de http://rankingcyd.org/assets/metodologia_RankingCYD2016.pdf.

Rauhvargers, A. (2011). *Global University Ranking and their Impact*. Bruselas: European University Association. Obtenido el 2 de febrero de 2017, de http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/Global_University_Rankings_and_Their_Impact.pdf?sfvrsn=4

Rauhvargers, A. (2013). *Global University Ranking and their Impact –Report II-*. Bruselas: European University Association. Obtenido el 2 de febrero de 2017, de http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/EUA_Global_University_Rankings_and_Their_Impact_-_Report_II

Recalde, M. (2010). Algunas propiedades y principios de gestión: ¿de qué modo contribuye la comunicación al logro de una empresa más responsable? *Cuadernos de Información*, 27, 111-122.

Reddiar, C., Kleyn, N. y Abratt, R. (2012). Director's perspectives on the meaning and dimensions of corporate reputation. *South African Journal of Business Management*, 43(3), 29-39.

Rindova, V.P., Williamson, I.O., Petkova, A.P. y Sever, J.M. (2005). Being good or being know: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *The Academy of Management Journal* 48 (6), 1033-1049.

Rodríguez, A., Moyano, J. y Jiménez, J.J. (2015). Estado actual de la investigación en Responsabilidad Social Corporativa a nivel organizativo: consensos y desafíos futuros. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 85, 1-38.

Rodríguez, J.C. (2005). La responsabilidad social corporativa. Nuevos contenidos para la comunicación empresarial. *Questiones Publicitarias*, 10(1), 143-164.

Ros, V.C. y Castelló, A. (2011). La comunicación de la responsabilidad en los medios sociales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 67, 47-67.

Ruíz, B. (2013). *Reputación de las principales entidades financieras desde la perspectiva del cliente*. Tesis Doctoral. Toledo: Universidad de Castilla – La Mancha.

Ruiz, I.M. y Soria, M.M. (2009). Responsabilidad social en las universidades de España. *Razón y Palabra*, 70, 1-22.

Saeidi, S.P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S.P. y Saeidi, S.A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 62(2), 341-350.

Sánchez, J.J. (2005). *Análisis de contenido cuantitativo de medios*. En Berganza, M.R. y Ruíz, J.A. (Coord.). *Investigar en Comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación* (pp. 207-228). Madrid: McGraw-Hill.

Sánchez, P. y Zubillaga, A. (2005). Las universidades españolas ante el proceso de convergencia europeo: análisis de las medidas institucionales y acciones de aplicación y coordinación. *Revista de Educación*, 337, 169-187.

Sanna, D. (2013). Desafíos actuales frente a la medición de la reputación corporativa. *Austral Comunicación*, 2(1), 79-104.

Santiago, R. y Navaridas, F. (2012). La WEB 2.0 en escena. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 41, 19-30.

Saperas, E. (1998). *Manual básico de Teoría de la Comunicación*. Barcelona: CIMS.

Savickaitė, Z. (2014). The Evaluation Company's Intangible Asset's influence for Business Value. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 7(3), 133-155.

Schlesinger, M. W. y Alvarado, A. (2009). Imagen y reputación corporativa. Estudio empírico de operadores de telefonía en España. *Teoría y Praxis*, 6, 9-29.

Schmeltz, L. (2014). Identical or Just Compatible? The Utility of Corporate Identity Values in Communicating Corporate Social Responsibility. *International Journal of Business Communication*, 51(3), 234-258.

Smaiziene, I. y Jucevicius, R. (2009). Corporate Reputation: Multidisciplinary Richness and Search for a Relevant Definition. *Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics*, 2, 91-100.

Solano, L. F. (2010). Análisis de la Imagen Corporativa: introducción a la Iconometría. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 16, 457-467.

Sotelo, C. (2004). *Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones*. En Losada, J. C. (coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (pp. 35-56). Barcelona: Editorial Ariel.

Sriramesh, K. (2013). *Introducción a la edición española*. En K. Sriramesh y D. Vercic, *Relaciones Públicas Globales. Teoría, investigación y práctica* (pp. 13-22). Barcelona: Editorial UOC.

Subiela, B. J. (2010). *El diseño de revistas como lenguaje: fundamentos teóricos*. Tesis Doctoral. Murcia: Universidad Católica San Antonio de Murcia.

Tapia, A. y Gómez, B. (2011). La comunicación corporativa a través de las páginas web: el caso de las universidades españolas. *Doxa Comunicación*, 13, 115-143.

Teicher, U. (2006). El espacio europeo de educación superior: visiones y realidades de un proceso deseable de convergencia. *Revista Española de Educación Comparada*, 2, 27-39.

Times Higher Education World University Ranking (2016). *World University Ranking 2016-2017 methodology*. Obtenida el 7 de febrero de 2017, de <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/methodology-world-university-rankings-2016-2017>

Thomaz, J.C. y Pereira, E. (2010). Corporate Reputation: Formative Construct and Implications for Management. *RAC, Curitiba*, 14(2), 229-250.

U-Multirank (2017). *Measures. Descriptions of the different measures and features assessed by U-Multirank's research*. Obtenida el 6 de febrero de 2017, de <http://www.umultirank.org/#!/measures?trackType=about&sightMode=undefined§ion=footer>.

Ureña, F. (2008). La WEB 2.0. *Posgrado y Sociedad*, 8(2), 41-57.

Valarezo, K., Cesibel, K. y Elizalse, R. (2010). Responsabilidad Social Universitaria, comunicación estratégica y desarrollo sostenible. *Actas II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*. Universidad de La Laguna.

Valor, J.A. (2010). El Espacio Europeo de Educación Superior. *Estudios* 95, 8, 212-222.

Van Riel, C.B.M. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

Van Riel, C.B.M. y Balmer, J.M.T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing* 31 (5/6), 340-355.

Vaquero, A. (2012). La reputación online en el marco de la comunicación corporativa. Una visión sobre la investigación de tendencias y perspectivas profesionales. *adComunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 3, 49-63.

Ventura, J. (2001). *Comunicación corporativa*. En Benavides, J., Costa, J., Costa, P., Fajula, A., Fürst, P., Liria, E., Ventura, J., Morales, F., Ricarte, J.M., Roca, D., Rodríguez, A. y Soler, P., Dirección de comunicación empresarial e institucional (pp. 161-218). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Vidal, G. (2012). El espacio europeo de educación superior y su implantación en las universidades españolas. *Revista catalane de dret public*, 44, 253-283.

Villafañe, J. (2000). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Villafañe, J. (2005). La gestión de intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, 8, 101-113.

Villafañe, J. (2009). Reputación corporativa y RSC. Bases empíricas para un análisis. *Telos*, 79. Obtenida el 10 de julio de 2014, de

<http://telos.fundaciontelefonica.com/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=3&rev=79.htm>.

Villagra, N. (2002). *La presencia de los valores corporativos en Internet. Un análisis aplicado al caso español*. Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Complutense.

Villagra, N. y López, B. (2013). Analysis of values and communication of the responsible brands. Corporate brand strategies for sustainability. *Comunicación y Sociendad*, 26(1), 196-221.

Villagra, N., López, B. y Monfort, A. (2015). La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 793-812.

Walker, K. (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*,

12(4), 357-387.

Wimmer, R.D. y Dominick, J.R. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación. Una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A.

Xifra, J. (2007). *Técnicas de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

Xifra, J. (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad: una aproximación ética*. Barcelona: Editorial UOC.

Zambrano, L.A. y Manzano V. (2004). ¿Hacia dónde camina la Universidad? Reflexiones acerca del EEES. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 18(3), 243-263.

Zhang, R. y Zabihollah, R. (2009). Do credible firms perform better in emerging markets? Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 90, 221-237.

