REPUTACIÓN CORPORATIVA UNIVERSITARIA

Ana Cecilia Chávez Chacón

NOVO MUNDO

Ana Cecilia Chávez Chacón
Correo: anaceciliachavezchacon@gmail.com; anacha248@gmail.com
Perfil: Licenciada en Administración, maestra en Administración de Negocios y aspirante a doctorado en Administración en la Universidad Andina del Cusco. Máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA) por la Escuela Europea de Dirección y Empresas de España, adscrita a la Universidad Complutense de Madrid. Especialista en Marketing y Operaciones, docente universitaria por catorce años, asesora y jurado de trabajos de grado durante once años, experiencia profesional de treinta y seis años en distintas empresas privadas en cargos de subgerencia, administradora, asesora y auditora de procesos.
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4089-8751
Afiliación: Universidad Andina del Cusco.

REPUTACIÓN CORPORATIVA UNIVERSITARIA

Ana Cecilia Chávez Chacón

NOVO MUNDO

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego
de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento -
NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN: 978-9942-7162-5-5

© Ana Cecilia Chávez Chacón

2024
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.10478858
© Editorial Novo Mundo
Guayaquil, Ecuador.
www.editorialnovomundo.com

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte
de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Editorial Novo Mundo
Edición electrónica: Editorial Novo Mundo

Editado en Ecuador/ *Published in Ecuador*

REPUTACIÓN CORPORATIVA UNIVERSITARIA

Ana Cecilia Chávez Chacón

NOVO MUNDO

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS **10**

ÍNDICE DE FIGURAS **13**

INTRODUCCIÓN **14**

CAPÍTULO I

LA REPUTACIÓN CORPORATIVA 17

1.1. Definiciones conceptuales 17

1.2. Formación de la reputación corporativa 22

1.3. Caracterización de la reputación corporativa 26

1.4. Aspectos teóricos 28

1.4.1. Legitimación social de la organización 28

1.4.2. Teoría de la acción planeada 29

1.5. Estrategia empresarial y reputación 30

1.6. La reputación corporativa y los resultados financieros 32

1.7. Consecuencias de la reputación 34

1.8. Compromisos con los *stakeholders* *37*

CAPÍTULO II

GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA 39

2.1. Gestión de la reputación corporativa 39
2.1.1. Criterios básicos 39
2.2. Gestión de riesgos y oportunidades 44
2.2.1. Análisis de la reputación 46
2.2.2. Importancia de la gestión de la reputación y sus retos 47
2.3. Modelo de lealtad del cliente 48
2.4. Lealtad del grupo de interés en función de la reputación 51
2.5. Reputación global como punto focal 53
2.6. Estatus eventual de la reputación 56

CAPÍTULO III

LA UNIVERSIDAD Y LA REPUTACIÓN 58

3.1. Generalidades de la universidad peruana 58
3.2. Gestión de la calidad en universidades peruanas 62
3.3. Reputación universitaria: grupos de interés y rankings universitarios 63
3.4. *Stakeholders* universitarios 63
3.5. Comunicación de la reputación corporativa 69

CAPÍTULO IV

MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA REPUTACIÓN 76

4.1. World's Most Admired Companies (WMAC) 76
4.2. Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco) 78
4.3. Reputation Quotient (RQ) 80
4.4. RepTrak 82
4.4.1. Oferta 84
4.4.2. Liderazgo 84
4.4.3. Trabajo 84
4.4.4. Gobierno 84
4.4.5. Ciudadanía 85
4.4.6. Innovación 85
4.4.7. Finanzas 85

CAPÍTULO V

REPUTACIÓN CORPORATIVA DE
UNA UNIVERSIDAD PERUANA 86

5.1. Objetivo general 86
5.2. Objetivos específicos 86
5.3. Variables 87
5.4. Tipo y diseño de investigación 89
5.5. Población, muestra y muestreo 89
5.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 91

5.7. Validación y confiabilidad del instrumento 91
5.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos 93
5.9. Análisis descriptivo 95
5.9.1. Evaluación de la reputación corporativa 98
5.9.2. Descripción de la dimensión de la oferta 99
5.9.3. Descripción de la dimensión del liderazgo 103
5.9.4. Descripción de la dimensión de finanzas 104
5.9.5. Descripción de la dimensión de la ciudadanía 108
5.9.6. Descripción de la dimensión del trabajo 110
5.9.7. Descripción de la dimensión de la innovación 112
5.9.8. Descripción de la dimensión de la integridad 115
5.10 Discusión de resultados 117
5.10.1. Hallazgos relevantes 117
5.10.2. Limitaciones del estudio 119
5.10.3. Implicaciones del estudio 119
5.11. Conclusiones y recomendaciones 122
5.11.1. Conclusiones 122
5.11.2. Recomendaciones 123

REFLEXIONES FINALES 126
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1
Diferencias entre la imagen y la reputación corporativa..... 19

Tabla 2
Perspectivas predominantes sobre la definición de la reputación corporativa 21

Tabla 3
Operacionalización de la variable 88

Tabla 4
Población de estudio 90

Tabla 5
Cuotas para la muestra por subgrupos de interés 91

Tabla 6
Distribución de los ítems del cuestionario..... 92

Tabla 7
Importancia de cada dimensión en la reputación corporativa, según los autovalores 96

Tabla 8
Importancia de los indicadores asignados por los *stakeholders* 97

Tabla 9
Escala de baremación para la reputación corporativa y sus dimensiones..... 99

Tabla 10
Resultados de la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco 100

Tabla 11
Importancia de los indicadores de la dimensión "Oferta" definida por los autovalores 101

Tabla 12
Resultados de la dimensión "Oferta" en la Universidad Andina del Cusco 102

Tabla 13
Importancia de los indicadores de la dimensión "Liderazgo" definida por los autovalores 103

Tabla 14
Resultados de la dimensión "Liderazgo" en la Universidad Andina del Cusco 105

Tabla 15
Importancia de los indicadores de la dimensión "Finanzas" definida por los autovalores 106

Tabla 16
Resultados de la dimensión "Finanzas" en la Universidad Andina del Cusco 107

Tabla 17
Importancia de los indicadores de la dimensión "Ciudadanía" definida por los autovalores 108

Tabla 18
Resultados de la dimensión "Ciudadanía" en la Universidad Andina del Cusco 109

Tabla 19
Importancia de los indicadores de la dimensión "Trabajo" definida por los autovalores 110

Tabla 20
Resultados de la dimensión "Trabajo" en la Universidad Andina del Cusco 111

Tabla 21
Importancia de los indicadores de la dimensión "Innovación" definida por los autovalores 113

Tabla 22
Resultados de la dimensión "Innovación" en la Universidad Andina del Cusco 114

Tabla 23
Importancia de los indicadores de la dimensión "Integridad" definida por los autovalores 115

Tabla 24
Resultados de la dimensión "Integridad" en la Universidad Andina del Cusco 116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1
Puntos de vista organizacionales 40
Figura 2
Puntos de vista organizacionales conceptualizados 41

INTRODUCCIÓN

La opinión general de los potenciales usuarios de un servicio o producto en particular es determinante para el éxito de este último. La confianza generada por un compromiso con el cliente, la persistencia de una calidad sobresaliente y, por supuesto, la difusión de una perspectiva positiva sobre el elemento que se pretende comercializar garantiza por lo general una buena acogida. Así como un producto, la percepción por parte del público sobre una empresa puede ser la diferencia entre su fracaso y un desarrollo exitoso. Una organización, además, no solo depende de la opinión del público para prosperar; también pueden perjudicarla o beneficiarla las ideas que sus inversionistas, empleados, proveedores y diversas entidades tienen sobre ella.

Al conjunto de estos agentes se les conoce como *stakeholders* o grupos interesados, y a la opinión cristalizada se le puede denominar reputación corporativa. Aunque, como veremos en el primer capítulo del libro, esta categoría ha sido discutida por diferentes autores y definida desde perspectivas tan ricas como diversas, de manera provisional, podemos ver a la reputación como un bien intangible que deriva de las percepciones de los grupos interesados. Por este motivo es inestimable una buena publicidad, como lo es también considerar las consecuencias del accionar corporativo.

El presente libro buscará analizar el estado de la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco respecto a siete dimensiones diferentes: la oferta, el liderazgo, las finanzas, la ciudadanía, el trabajo, la innovación

y la integridad. Para ello se desarrollará primero un recorrido teórico de la categoría de la reputación y su implicación dentro del rubro educativo, también se estudiarán aspectos relevantes a esta dinámica como los intereses de los grupos de interés o la importancia de la comunicación en la conformación del prestigio institucional.

Una de las preguntas que más debate ha suscitado entre los teóricos de las ciencias administrativas es si la reputación puede ser dirigida por las organizaciones para convencer a los consumidores/usuarios del valor de su oferta. Es decir, si de alguna forma el consumidor puede ser constituido como un ser heterodirigido como el *Homo videns* de Giovanni Sartori. Para desgracia de las compañías, lo más cerca que podrá acercarse un agente de marketing a ello, es con la configuración de una publicidad persuasiva y la conformación de una reputación basada en las capacidades que según el propio usuario/consumidor la empresa ha demostrado para saciar sus necesidades. El estado actual apunta entonces a una negociación, no a una imposición corporativa. Tras este descubrimiento la tarea de los teóricos consistió en la identificación de los factores más influyentes en la elaboración de una imagen e implementar medidas para persuadir las voluntades de los *stakeholders*.

Los beneficios que pueden obtenerse de los resultados de esta investigación son muchos. Tanto el análisis como la revisión de las categorías presentan teorizaciones y análisis aplicables al estudio de otras realidades corporativas. Se ha redactado en el último capítulo del libro una serie de recomendaciones que podrían servir a la Universidad Andina del Cusco para refinar sus servicios. Los aparatos implementados en el estudio han sido usados muchas otras veces para casos similares y de la misma forma han sido capaces de arrojar conclusiones convincentes y sensatas.

Como sucede con todo estudio, este es la culminación de análisis y problematizaciones anteriores, pero también puede concebirse como el punto de partida de una investigación futura, quizá una más amplia. ¿Habrá cumplido la universidad con las recomendaciones facilitadas por

el autor del texto presente? ¿Surtieron el efecto esperado los cambios propuestos para el mejoramiento de la universidad? ¿Por qué? ¿Si no fueron adaptadas las modificaciones al *modus operandi*, a la infraestructura y a la organización institucional, qué factores impidieron su aceptación, o su discusión? Esas podrían ser las raíces de futuros trabajos que den seguimiento al caso presentado.

CAPÍTULO I

LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

1.1. Definiciones conceptuales

Martínez (2010) ha señalado que el concepto de reputación corporativa no tiene aún un consenso unánime. No obstante, no es posible realizar un seguimiento de las consideraciones que diversos autores han realizado sobre la categoría para formular una definición provisional.

Fombrun (1996) ha dado una de las acepciones más acertadas de la reputación corporativa: de acuerdo al especialista, la reputación es una imagen perceptual de las acciones anteriores de una empresa y de las expectativas sobre su accionar futuro. Esta característica determinaría el atractivo de los servicios de la compañía en relación con otras empresas rivales. La reputación, entonces, deviene en un juicio de valor de parte de los potenciales clientes y consumidores, en función a la historia de los comportamientos de la institución. Posteriormente, en colaboración con Van Riel, identifica cinco atributos asociados a la reputación en relación al talento por medio de los cuales la reputación ha de ser administrada:

visibilidad, diferenciación, consistencia, transparencia y autenticidad (Fombrun y Van Riel, 2003). De la misma forma, atribuyen a la reputación corporativa siete dimensiones diferentes: oferta, innovación, trabajo, gobierno, ciudadanía, liderazgo y finanzas (Fombrun y Van Riel, 2003).

De manera semejante, Weiss et al. (1999) entienden a la reputación corporativa como una percepción completa por la cual una empresa puede ayudarse a obtener estimaciones más altas o una mayor consideración. Rodríguez (2004), por su lado, la define como una percepción efectuada por alguien exterior a la empresa sobre las cualidades que esta presenta, que pueden ser negativas o positivas. De manera sucinta, Larkin (2003) refiere que se trata del reflejo que despierta en los grupos de interés un nombre comercial.

Villafañe (2004, 2013), por su lado, conceptualiza a la reputación sobre la base del reconocimiento en lugar de sobre la base de la percepción. Postula que el primero está comprometido también un proceso mental que deriva de experiencias y saberes que le público adquiere de una compañía. Respecto a las conceptualizaciones de Villafañe, existen autores que han definido diferencias entre los términos de reputación e imagen (como Amibola y Kocak, 2007, y Markwick y Fill, 1997), entre ellas, algunas respecto a mayor durabilidad y estabilidad de la primera categoría. Según Villafañe, las condiciones necesarias para establecer una reputación consistente son tres: dimensión axiológica, comportamiento corporativo y proactividad en la administración. De la misma manera, Villafañe propone seis variables como conformación de la reputación corporativa: calidad de la oferta comercial, dimensión internacional, ética y responsabilidad corporativa, innovación, reputación interna, y resultados económico-financieros (Villafañe, 2004).

Existen antecedentes en los estudios que insisten en la diferencia entre la imagen y la reputación. Entre estas propuestas, quizá sobresale la de Weiss et al. (1999), quien estructura una diferencia a partir de la representación, el posicionamiento, el cambio, la aceptación y la ilustración en la Tabla 1.

Tabla 1
Diferencias entre la imagen y la reputación corporativa

Elementos	Imagen	Reputación
Representación	Refiere a las consideraciones con la marca.	Refiere a una valoración global: pondera y define la actitud favorable hacia la empresa.
Posicionamiento	Fácil reposicionamiento.	No cambia cuando la empresa se reposiciona.
Cambio	No se ve alterada por la reputación.	Puede disminuir, incluso si la imagen no se modifica.
Aceptación	Depende del rubro y sector al que pertenecen los *stakeholders*.	Como en el caso de la imagen, depende del segmento al que pertenece un *stakeholder*.
Ilustración	No es necesariamente asimilada por todos los *stakeholders*.	Puede ser aceptada por todos los *stakeholders*.

Nota: Adaptado de Weiss (1999).

Fernández (2002) ha definido a la reputación corporativa a partir del ámbito de la gestión de talento: para él, esta consiste en una consolidación del prestigio obtenido de los *stakeholders*. La confianza depositada en la empresa descansará en una propuesta correspondiente a los compromisos asumidos por la entidad corporativa y cada uno de los interesados. Dentro del ámbito de la competencia, una reputación positiva se convierte en una ventaja significativa, pero, como señala Fernández Aguado, no se ve justificada por la mejoría de los logros obtenidos.

Desde el ámbito de la dirección general y financiera, Quevedo (2003) conceptualizó a la reputación como la forma en que una organización resuelve, de manera legítima, sus vínculos con los *stakeholders*, en lo que respecta a la transparencia y al comportamiento corporativo. Quevedo, asimismo, establece una relación directamente proporcional entre la profundidad y constancia en el proceso de legitimación, y las conductas

pasadas de la corporación y sus previsiones para el futuro. Dentro del mismo ámbito, Davies et al. (2002) han señalado a la reputación como el producto de las visiones de la organización sustentadas por los grupos de interés personales, entre las que se incluyen la imagen y la identidad.

Definida a partir de categorías de la comunicación (Dowling, 2001), la reputación queda determinada como la resultante de una imagen que contiene los valores de la autenticidad, la honestidad, responsabilidad y la integridad, en la que se tiene en gran estima el grado de compromiso con los *stakeholders*. Según Dowling (2001) una reputación establece el grado de alineación entre creencias y pareceres que la gente, el personal y los grupos involucrados, tiene sobre una organización. En esta definición destaca el profesionalismo y la responsabilidad social. Su diferencia con la marca radica en que esta última pondera la confianza de los sujetos sobre las capacidades de la organización para cumplir con estándares correctos en la entrega de sus servicios o productos.

Por su lado, expertos en la gestión de marcas suelen conceptualizar a la reputación a partir de seis factores: el conocimiento, la lealtad, la percepción, asociaciones y cualidad intrínseca de la marca (Aaker, 1996). Rao (1994) señala que se trata de un activo de construcción social que es conformado y sostenido por medio de un proceso de contribución a la supervivencia corporativa. Hatch y Schultz (2008) indican a la reputación como una estimación global sobre la empresa. Esta consideración se efectuaría sobre la base de la opinión de diferentes *stakeholders* durante un largo periodo de tiempo. Asimismo, Gaines-Ross (2003) indica que la reputación es un elemento clave que sostiene el éxito de una empresa.

Por su lado, de acuerdo con López (2013, p. 4) la reputación corporativa se define como el crédito de confianza con el que cuenta una organización dentro de su mercado. Depende de numerosos aspectos: la comunicación, la calidad de servicio/producto, la gestión del marketing, entre otros; lo relevante, sin embargo, es para este teórico el que la organización genere confianza y credibilidad, pues los clientes sienten mayor inclinación a

negociar con empresas o instituciones que cuenten con estos atributos.

En un valioso trabajo sumario, por su parte, Gómez (2013) ha confeccionado una relación de diversos enfoques sobre los que se ha buscado definir la reputación corporativa. Aunque no abarca todas las perspectivas existentes y algunos de los autores que aparecen en ella ya han sido tratados aquí, puede contribuir a organizar múltiples concepciones sobre la reputación todavía aceptadas. Presentamos una adaptación de la tabla que él elaboró en sus estudios en la Tabla 2.

Tabla 2

Perspectivas predominantes sobre la definición de la reputación corporativa

Foco	Enfoque	Definición del enfoque	Autores representativos
Opinión	Perceptivo	A partir de la percepción de los *stakeholders* sobre el comportamiento de la organización.	Davies, Chun, Da Silva y Roper (2002); Fombrun (1996), Gaines -Ross (2003), Quevedo (2003), Hatch y Schultz (2008).
Valoración	Cognitivo	A partir del reconocimiento de los *stakeholders* sobre el comportamiento de la organización.	Villafañe (2004), Lloyd (2009).
Relación	Colaborativo	A partir del grado de escucha y colaboración con los *stakeholders* para concretar la promesa de marca.	Aaker (1996), Dowling (2001), Fernández Aguado (2002).

Nota: Adaptado de Gómez (2013).

En un estudio algo más complejo que los anteriores, Cedillo (2018, p. 93) afirma que la reputación corporativa está conformada por tres dimensiones. La primera, la axiológica, contiene los valores de la cultura institucional de la entidad, la declaración ética acerca del trato de la organización a terceros y su responsabilidad con la comunidad. La segunda dimensión refiere al comportamiento corporativo respecto a los clientes, trabajadores y accionistas (tres tipos de *stakeholders*, o grupos interesados). La tercera dimensión, conformada a partir de los planteamientos de Villafañe (2000), consistiría en la actitud proactiva de la institución en la administración.

1.2. Formación de la reputación corporativa

Sobre la conformación de una reputación, Capriotti (2007) ha formalizado dos perspectivas principales: una que la constituye a partir de la esfera del emisor, y otra relacionada al receptor. No obstante, Capriotti agrega que la construcción de sentido es una dinámica conjunta, que requiere de una interacción compartida en la que puede hablarse de un contrato de sentido (en este caso, entre la organización y los distintos públicos). Larkin (2003), por su parte, ha señalado que una reputación corporativa se basa en las percepciones de los diferentes aspectos de una organización, entre ellos, su comportamiento.

Sobre la conformación de la reputación a partir del emisor, puede conceptualizarse a la reputación como un componente intangible construido y administrado por la organización (Álvarez, 2018). En ese sentido, se postula a la reputación como un elemento bajo el directo control de la empresa. Aunque pocos autores extreman esta perspectiva hasta convertir al emisor como el ente configurador de la reputación, así lo hace Villafañe (2013), para quien esta última se configura del resultado de realidades objetivables de la compañía. De acuerdo con este autor, en la conformación de la reputación, las desemejanzas entre percepción y reconocimiento quedan manifiestas, en el sentido de que este último necesita de la experiencia del receptor para constituirse. Así, la empresa puede configurar una reputación prescindiendo de la experiencia de

los usuarios, por medio de la comunicación de aspectos deseados para establecer una imagen reputada.

Otra perspectiva que también parte de la consideración del receptor como principal elemento de la reputación limita sus alcances en comparación a la teoría anterior. Así, Fombrun (2001) concibe a la reputación como un activo económico, que puede ser construido desde una secuencia de acciones y reacciones dirigidas al ambiente. Para los partidarios de esta postura, la reputación aparece como resultado de un compromiso entre la organización y su público: esta puede dirigir su reputación por medio de comunicaciones y comportamientos. Fombrun (1996) también ha indicado que la reputación solidifica los esfuerzos estratégicos y expresivos corporativos con el fin de comunicar a sus públicos la identidad que conformaron y sus objetivos principales. Villafañe (2004) ha visto en la reputación un activo reconocido por la organización, evaluable y mensurable, cuyo valor, además, puede ser verificado por medio de hechos objetivos. De esta forma, puede ser gestionada sobre la base de los objetivos corporativos. Desde un enfoque estratégico centrado en los beneficios, varios autores han señalado a la corporación como la fuente que gestiona las acciones que conformarán una imagen mental que dará como resultado la reputación, pero no consideran que la corporación sea configuradora de esta.

Como se ha visto en los casos planteados, el resalte en el emisor como conformador de la reputación resalta el proceso cognitivo que desembocará en la constitución de esta. De manera que se le confiere gran importancia a la percepción del receptor como matriz configuradora.

El enfoque sobre la conformación de la reputación a partir del receptor destaca la intervención de los públicos en la creación de estas. Desde su perspectiva, la reputación consistiría en un concepto asociado de forma directa a la representación mental de los *stakeholders*, su interpretación. De acuerdo con Fombrun (1996), la reputación corporativa es formada como una representación colectiva de las acciones de la compañía y de sus

propuestas de desarrollo para tiempos futuros. En su conformación, las audiencias interpretan las iniciativas y el accionar general de la entidad y analizan sus posibilidades de entregar resultados satisfactorios. Fombrun (1996), además, señala que la imagen elaborada por los grupos interesados se forma a partir de la satisfacción de sus propios criterios y desde múltiples imágenes externas.

Tras revisar una serie de aportes teóricos y profesionales, Barnett et al. (2006) concluyen en su estudio que la reputación debe enfocarse en el futuro en términos de valoración, juicio, evaluación y opinión. Gray y Balmer (1998), por su lado, señalan que la reputación surge de la valoración de los atributos organizacionales. De manera similar, Roberts y Dowling (2002) conciben a la reputación como un atributo general que manifiesta el grado en que el público percibe a la entidad como buena o mala.

Por su lado, sobre la base de las teorizaciones de Fombrun y Van Riel, Chun (2005) desarrolló una línea teórica enfocada en la percepción del receptor, considerada aquí como el sostén de la reputación. Chun desarrolla a partir de su concepción una tipología de las concepciones de reputación segmentada en tres escuelas: la evaluativa, centrada en la percepción de los inversores o directivos, donde la reputación se estima de acuerdo al valor financiero; la impresional, que se basa en las impresiones de los trabajadores o consumidores, y utiliza como método principal la entrevista; la relacional, en la que la reputación consiste en el reflejo de las apreciaciones de diversos grupos de interés.

En el estudio de la reputación, son múltiples los autores que han seguido la idea de Chung de definir la reputación a partir de un público configurador. Chung (2005), asimismo, desarrolla tres dimensiones que, alineadas, conforman la reputación: lo que la empresa es (identidad), lo que comunica que es (identidad deseada) y cómo los clientes la definen (imagen). De acuerdo con Ferruz González (2018), estos planteamientos se tradujeron en un avance significativo en el desarrollo de una definición más exacta de la reputación; sin embargo, se trata de una teorización

reductiva, por su omisión al emisor y la superficialidad con la que trata a las características de los conceptos que sostienen a las escuelas definidas.

Otros autores propusieron que la reputación se formaba a partir de la percepción focalizada del receptor. Así, por ejemplo, Gotsi y Wilson (2001) señalan que la reputación nace a partir de juicios colectivos basados en valoraciones del alcance financiero, social y ambiental asignado a la organización en un plazo considerable de tiempo. Saxton (1998), por su parte, localiza su origen en la reflexión sobre una organización por parte del público. Ferruz Gonzáles (2018) resalta la importancia que estas teorizaciones otorgan a la percepción del público como elemento configurador, pero, al mismo tiempo, definen fundamentos que influyen en la configuración de la reputación corporativa. Así, la reputación podría considerarse como un elemento en que interviene también el comportamiento concreto de la empresa que la recibe, cuando el actuar de la organización es coherente, estable. Gotsi y Wilson (2001), de su lado, han identificado en la reputación un constructo de las experiencias directas de los públicos.

Destacando el rol de la percepción, Argenti y Druckenmiller (2003) definen a la reputación a partir de las imágenes de múltiples grupos, que se incrementan con el tiempo y se basan en programas identitarios, de funcionamiento y de percepción. Estos comportamientos relevantes para la constitución de una reputación, de acuerdo a Dowling (2001), definen a esta última como un resultado positivo cuando la corporación se adhiere a valores de autenticidad, responsabilidad e integridad.

Villafañe (2004), de manera ligeramente diferente a esta última propuesta, señala que el origen de la reputación es la cristalización de una imagen corporativa. Villafañe hace referencia en su propuesta a un carácter estructural del comportamiento corporativo, desde el cual, no obstante, se enfatiza el papel de la corporación en la conformación de las reputaciones.

Según Ferruz González (2018), todas las concepciones reseñadas arriba sobre el origen de la reputación corporativa tienen en común el reconocimiento de la influencia que las decisiones empresariales pueden ejercer en la formación y encaminamiento de la reputación, pero, en general, se enfatiza mucho más el peso de los receptores y el rol de la percepción. Sin embargo, también existe un interés generalizado por descubrir medios factibles en los que una organización puede determinar ciertas percepciones positivas en sus públicos.

1.3. Caracterización de la reputación corporativa

De acuerdo con Carreras et al. (2013), existen cinco rasgos característicos en la reputación corporativa. En primer lugar, como constructo colectivo-social, está constituida a partir de las múltiples perspectivas de quienes evalúan a la organización; por tal motivo se la puede definir como multidimensional: una empresa puede tener una buena reputación respecto a sus servicios, pero mala en su trato a los proveedores, por ejemplo. Asimismo, es poliocular, su valor depende de la audiencia o de los evaluadores formales, que reaccionan al comportamiento de la corporación. En tercer lugar, las captaciones sobre el accionar de la empresa son recogidas a largo plazo, se solidifica a través de la comparación. En cuarto lugar, en las percepciones que configuran a la reputación intervienen componentes emocionales de diversa índole, los cuales generan reacciones favorables o perjudiciales a la empresa. Finalmente, Carreras et al. (2013) señala también que, como actitud construida a lo largo del tiempo, la reputación es estable y se resiste al cambio.

A través de la tradición investigativa de las ciencias de la gestión, se han establecido diversas características asignadas a la categoría de la reputación. El ejercicio interpretativo y la comparación entre diversos autores ha llevado a un consenso general de sus atributos (Torres Martínez, 2015).

- El dinamismo de la reputación: es una de estas características (Balmer, 1997; Barich y Kotler, 1991; Bromley, 1993; Caruana, 1997; Fombrun,

1996; Fombrun y Shanley, 1990; Gray y Blamer, 1998; Manson, 1993; Normann, 1984; Rindova, 1997; Saxton, 1998). Como indican Balmer (1997) y Gray y Balmer (1998), la reputación requiere tiempo para su consecución y manejo; sin embargo, al mismo tiempo, establece un proceso cambiante en el cual se busca la aceptación de los *stakeholders* con los interactúa. Las necesidades y preferencias de estos últimos, sin embargo, se modifican de manera constante, lo que condiciona a la empresa a mantener un nivel de versatilidad y adaptación mínimo para no perder su reputación. Así, la reputación como categoría de análisis se ve influida por los cambios en las normas y los valores sociales.

- Relación bilateral con la imagen corporativa: Otra característica definida de la reputación (Rindova, 1997). Esta fue establecida a partir de la identificación de la dependencia en la opinión del público mayoritario y consumidor (Balmer, 1997; Bromley, 1993; Fombrun, 1996; Fombrun y Shanley, 1990; Gray y Balmer, 1998; Rindova, 1997; Saxton, 1998). Esta última, de acuerdo a Birkigt y Stadler (1986), descansa en el comportamiento empresarial y en la comunicación que se mantiene en el interior de la organización. La relación también establece que la reputación influya en la imagen corporativa (Barich y Kotler, 1991; Manson, 1993).

- Reputación positiva: La tercera característica admitida de manera unánime por el corpus de las investigaciones es que representa un provecho para empresa, construida de manera eficiente y mantenida de forma estable en el tiempo, se convierte en una ventaja para una organización sobre sus competidores (Fombrun, 1996). Otro atributo de la reputación es su diversidad. El público puede tener diferentes percepciones acerca de la reputación de una misma empresa, incluso sobre un mismo aspecto de la organización. Bromley (1993) y Fombrun (1996) coinciden en que cada individuo configurará una opinión a partir de sus experiencias personales, económicas y sociales, así como desde sus conocimientos y creencias.

- Alineación con los intereses de todos los participantes: Torres Martínez (2015) añade ésta a las características de la reputación. Por lo planteado, se puede considerar a la reputación como el atributo resultante de un conjunto de objetivos y deseos externos a la organización y correspondientes a ella, dentro del cual se incluye a los del personal contratado. Asimismo, se consideran como mediaciones entre estos intereses la reducción de costos por parte de los proveedores. Dentro de un escenario ideal, los beneficios económicos, alimentarios y de diversa índole son distribuidos entre todos los participantes según su papel respecto a la empresa.

1.4. Aspectos teóricos

1.4.1. Legitimación social de la organización

De acuerdo a Díez et al. (2010), una organización legitimada es aquella que resulta deseable y aceptada dentro del entorno en el cual ejecuta sus actividades, para lo cual sus acciones deben concordar con las normas, creencias, principios y valores de la sociedad en la que se desarrolla. Según Zimmerman y Zeitz (2002), por otra parte, la legitimidad es un constituyente primordial en el crecimiento y pervivencia de una organización, pues favorece el establecimiento de vínculos entre esta e inversores, clientes, proveedores, distribuidores, autoridades y sus propios trabajadores.

Recurrentemente, varios autores han afirmado que las organizaciones deben formar una impresión de viabilidad y legitimidad para recibir apoyo (Starr y MacMillan, 1990). Pues conservando estas condiciones les es factible conseguir clientes con mayor facilidad, entablar relaciones con proveedores e incrementar el acceso a recursos imprescindibles para cumplir sus metas (Baum y Oliver, 1991). En tanto recurso indispensable para la adquisición de otros elementos capaces de favorecer la supervivencia organizativa, la reputación figura como un elemento de suma importancia para mantener con vida y hacer prosperar a una organización (Suchman, 1995; Hunt y Aldrich, 1996; Zimmerman y Zeitz, 2002).

A pesar de su importancia, y de que, como categoría, ha sido aplicada en varios estudios (Deephouse, 1996; Ruef y Scott, 1998; Bansal y Clelland, 2004; Barreto y Baden-Fuller, 2006; Li et al., 2007; Low y Johnston, 2008), todavía no existe unanimidad sobre la legitimación y existen varios aspectos sobre ella que siguen en discusión. Entre estos últimos están su papel en el éxito organizacional, su naturaleza (¿se trata de una variable continua o dicotómica?), o si su medición requiere de perceptores individuales.

Podemos hallar una propuesta de definición en el trabajo de Suchman (1995). Este la trata como una percepción generalizada de que las acciones de una empresa son deseables, correctas o apropiadas dentro de un sistema constituido en normas, valores, creencias y definiciones. Por su parte, Scott (1995) señala a la legitimidad como un estado que refleja una alineación cultural, un apoyo legislativo o la armonía entre la empresa y leyes relevantes. Finalmente, de acuerdo a la teoría institucional, representada por DiMaggio y Powell (1983), Dowling y Pfeffer (1975), y Ashforth y Gibbs (1990), señala a la legitimidad como la relación racional entre los valores, normas y expectativas de la sociedad con el accionar y los resultados de la organización.

Ahlstrorn y Bruton (2001), así como Chen et al. (2006), han advertido que numerosas organizaciones han fracasado por el deterioro de su legitimidad (incluso cuando sus productos han mantenido una buena calidad y han contado con varios otros recursos a su disposición).

1.4.2. Teoría de la acción planeada

La teoría de la acción planeada es un modelo predictivo de la psicología de la salud. Fue desarrollado por Ajzen (1985) a partir de la teoría de la acción razonada (Fishben y Ajzen, 1975). Ambas teorizaciones señalan como inmediato precursor de la conducta a la intención, que es precedida por otros factores: la actitud (el conglomerado de las creencias acerca de un objeto y la evaluación de estas) y la norma subjetiva (que se pone en funcionamiento a partir de la percepción de las creencias de otros

sujetos sobre la conducta que el individuo debe realizar como parte de la motivación en cumplir las expectativas).

Ahora, el funcionamiento de los dos componentes descritos permite explicar la ejecución de acciones volitivas. Sin embargo, para explicar situaciones de mayor inestabilidad predictiva, se introdujo la variable "percepción de control". Esta influye de manera directa en la ejecución de las acciones a través de la intención. Se la puede definir a través de la confianza que el sujeto presenta sobre sus capacidades, conocimientos y destrezas, así como por las creencias acerca de la facilidad o dificultad de ejecutar una acción. En la teoría de la acción planeada, la percepción de control considera, de la misma forma, la percepción de barreras externas (obstáculos o ventajas) que pueden influir en la realización de sus acciones. Como señalan Carpi Ballester et al. (2005), desde que el modelo fue descrito, ha sido recurrente su aplicación a diversas áreas de la conducta humana.

Las variables externas son las que determinan la percepción del control de conducta, de acuerdo con Azjen (1991). A la conjunción de la actitud, la norma y el control que percibe el sujeto se le conoce como *intención comportamental* (categoría propuesta en Azjen, 1985), el antecedente inmediato de la conducta. Tal como ha sido definida por varios autores (Ajzen, 2011; Armitage, 2009; Pakpour et al., 2011), la intención está vinculada a la decisión de ejecutar una acción o no; esta variable se define como determinante en el comportamiento de las personas, y puede ayudar a predecir diversos comportamientos sociales.

1.5. Estrategia empresarial y reputación

De acuerdo con Bocajá Ramírez y Londoño Zapata (2014), las empresas tienen conocimiento de que para alcanzar un grado de éxito aceptable tienen que mantener vínculos estrechos con los grupos interesados, en términos de confianza, seguridad y entendimiento mutuo. Concebida como un recurso intangible, la reputación puede ser gestionada por las organizaciones para lograr un mayor beneficio.

Dentro de la gestión, la reputación puede ser considerada como un activo pluridisciplinar. Económicamente, se la concibe como una aglomeración de señales con capacidad de movilizar elementos económicos con informaciones parciales. Desde la perspectiva del multistakeholder, esta es configurada por indicadores financieros que imponen a las corporaciones una mirada de plazos cortos e inmediatos (la cual, según Bocajá Ramírez y Londoño Zapata [2014], debe ser apartada en la práctica y reemplazada por enfoques capaces de proyectarse al futuro lejano o a uno medianamente lejano). El marketing, por su parte, ve a la reputación como un medio para impulsar el valor de la marca y los activos intangibles de la empresa.

Es desde el campo de la estrategia que la reputación se ve como un medio de diferenciación prolongada en el tiempo. Desde la perspectiva estratégica, esta se configura a partir de la identidad institucional, y sus productos principales sería una ventaja competitiva y la comisión de acciones favorables para la organización y los *stakeholders*. Esta visión sobre la categoría puede ser resumida en la teorización de Oroval (2011), quien afirma que la reputación es, junto a una marca bien definida, el sostén de una diferenciación ventajosa para la competencia.

Otras perspectivas sobre la reputación relevantes son la organizacional (basada en el estudio de la cultura y la identidad corporativas), la sociológica (que se centra en la legitimidad social como eje principal del activo), la contable (donde la reputación se convierte en la medida ideal de las resultantes que configuran percepciones colectivas y otros activos que se adhieren a la empresa) y la que la concibe a partir del fenómeno de la globalización (cuya consideración principal es la apertura de la organización a una competencia más amplia).

Como concepto funcional para la planificación, ignorando escasos aportes que aparecen como islas diminutas en un mar de indiferencia, lo cierto es que la reputación corporativa no llamó la atención de los gerentes y los teóricos hasta fines de los ochenta. De acuerdo con Bojacá Ramírez y Lodoño Zapata (2014), si bien antes de ese momento las empresas buscaban

construir una imagen favorable de ellas mismas en el público, sus acciones para obtenerlo no se basaban en estrategias claras construidas a partir de una conceptualización enterada de las realidades correspondientes.

Actualmente, el panorama ha cambiado, y diversos autores han buscado transformar a la reputación en una herramienta y una posibilidad para mejorar el rendimiento financiero. Al respecto, Roberts y Dowling (2002) indican que una reputación positiva contribuye al alcance de la organización de sostener en un plazo prolongado de tiempo rendimientos financieros considerablemente mejores que la competencia que no la tiene.

Costa (2001) agrega que las imágenes de los colectivos constituyen la herramienta idónea para configurar conductas de valor entre los *stakeholders*.

1.6. La reputación corporativa y los resultados financieros

Uno de los principales investigadores que ha hecho énfasis entre la formación de una reputación fuerte y los beneficios derivados para la imagen corporativa y la marca fue Pierre Martineau (1958). Según este autor, la reputación podía ser dividida en dos planos, uno funcional, vinculado a la manera en que la compañía actúa (toma de decisiones, trato con los empleados y cuidado en la calidad de productos), y el plano emotivo, denominado también como tono afectivo, por el autor.

Por su parte, según Bojacá Ramírez y Londoño Zapata (2014), en la manera en que se gestiona la reputación corporativa en relación al rendimiento financiero, deben considerarse diversas categorías e indicadores:

- Tamaño de la empresa: De acuerdo a Fombrun y Shanley (1990), este aspecto solo altera de manera significativa la relación entre reputación y valor.

- Sector de la actividad de la empresa: De acuerdo a diversos especialistas (Griffin y Mahon, 1997; Moore, 2001; Simpson y Kohers, 2002), las peculiaridades del sector.

- Políticas de diferenciación estratégica: McWilliams y Siegel (2001) han indicado que las políticas de una organización están orientadas a la definición del precio, la calidad o la especialización de ciertos segmentos del mercado, y que estas tienen influencia en la relación original entre corporación y rendimiento financiero.

- Grado de competitividad: Múltiples investigadores (Mahon, 2002; Hoppes et al., 2003; Nerville et al., 2005) señalan que ya desde el inicio se han concretizado diferencias entre el nivel de competencia y la ventaja competitiva. De acuerdo a los teóricos, el grado de competitividad se establece como un antecedente del valor.

- Presión de los agentes implicados: La influencia de los sindicatos y los empleados en la alteración del rendimiento financiero, por medio de huelgas o políticas de reducción de personal, ha sido revisada por la literatura de las ciencias de la gestión varias veces. Entre los representantes de esta que han analizado la categoría, se cuenta con Nerville (2005), Flanagan y O'Shaughnessy (2005).

De acuerdo con Bojacá Ramírez y Londoño Zapata (2014), son tres fenómenos los que los autores de las ciencias gestoras se han preocupado en analizar, y que presentan un impacto en la relación entre la reputación y el mercado: la presencia de tardanzas en esta relación; la posibilidad de que los niveles de demoras de reputación impacten en el valor actual, y la posibilidad de que se forme una relación casual y recíproca entre la reputación y el valor de la organización.

Rihai y Palik (1991) han señalado que las audiencias construyen la reputación sobre las señales de los activos. Desde esta perspectiva, la relación entre reputación y rendimiento financiero se vuelve bidireccional:

resultados económicos positivos derivan en un ambiente de confianza para los *stakeholders*, y en un fortalecimiento de la imagen de la corporación. Este vínculo fue observado por Chung et al. (1999) en casos transcurridos en la década de los noventa.

1.7. Consecuencias de la reputación

La preocupación por los riesgos de una reputación poco eficiente o negativa ya han sido recogidos por el Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea, en donde se la considera como uno de los riesgos no tradicionales a los que las entidades financieras deben atender. Vizcaíno González (2010) ha indicado que estos riesgos, menos cuantificables, afectan a los demás, y crean alrededor suyo un escenario complejo que dificulta el accionar de las organizaciones acostumbradas a considerar solo riesgos cuantitativos.

Si se considera a la reputación como un activo valioso (según algunos gestores, el más importante), es comprensible el interés de las empresas en valorar y gestionar sus posibles implicaciones (Green, 1992). Vizcaíno González (2010) ha resaltado el hecho de que resulte más costoso levantar una reputación desmoronada que mantener una que se construyó de manera regular, obliga a las compañías a tratarla con un cuidado crítico.

Sobre los riesgos a lo que puede una mala reputación puede dirigir a una empresa se ha escrito mucho material. Rayner (2003), por su parte, señala que el riesgo para la reputación puede aparecer a partir de cualquier acontecimiento, acción o circunstancia delicada para la organización. March y Shapira (1987), por su lado, ha afirmado que al riesgo se le puede considerar como un rango de potencialidades, pérdidas o ganancias vinculadas con el capital de reputación. De acuerdo a Nicola McLennan (Veysey, 2000), existen tres indicadores de pérdida de reputación: un movimiento adverso en el precio de las acciones, un aumento en la cobertura del signo negativo realizada por los medios, y una disminución de las ventas.

Vizcaíno ha podido identificar una serie de consecuencias que pueden ser generadas por una mala gestión de la reputación corporativa:

- La empresa genera menos ingresos, más gastos (aquí se incluye también los correspondiente a los de defensa legal) y pocos activos líquidos.
- Los precios se reducen; pero se obtienen malas calificaciones por parte de las agencias, y se dificulta el encontrar inversores.
- Las relaciones entre los socios se deterioran, así como las de la empresa con los suministradores y los clientes.
- Se genera una imposibilidad para atraer y retener empleados calificados.
- Se produce una pérdida de clientes, accionistas y empleados. Además, pueden generarse disputas, acusaciones o multas por parte de los grupos de interés.

Se observa que las consecuencias de una mala administración de la reputación son sumamente serias para el desarrollo financiero de una empresa.

Por su parte una buena reputación corporativa repercute significativamente en varios aspectos que contribuyen a la supervivencia y desarrollo de la empresa. En primer lugar, por medio del compromiso afectivo, facilita la retención de los clientes y puede crear barreras psicológicas que los insensibilizan al precio (que, a pesar de variar, no merma fidelidad de los compradores del producto o los usuarios del servicio). Una reputación sostenida aumentará la probabilidad de que los inversores continúen su relación con la corporación; esto contribuirá, además, al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la organización. En los empleados, generará un sentimiento de compromiso hacia la institución; asimismo, el renombre de la institución permitirá atraer un mayor potencial humano. Al respecto de lo anterior, según Roberts y Dowling (2002), una buena reputación constituye un motivador para los

trabajadores, que los impulsa a laborar más esforzadamente, e incluso, a veces, por una menor remuneración.

La consecuencia de una mejor reputación, también, es una mejora en la acción comercial de la compañía, así como una reducción de la incertidumbre del público en caso de que acontezcan cambios drásticos en un producto. También se contribuye al fortalecimiento de las ventajas obtenidas por empresa de las negociaciones con los proveedores, mediante contratos mejores. Asimismo, permite fortalecer las ventajas adquiridas en las negociaciones iniciales, pues la confianza derivada de una buena reputación permitirá a las empresas establecer condiciones de contrato mejores y menos exigentes; de la misma forma, podrán reducirse los costos durante las negociaciones.

Respecto a la propia empresa, una reputación mejor considerada, derivará en (Bojacá Ramírez y Londoño Zapata, 2014): un mayor rendimiento operacional, en una reducción de la incertidumbre en la compra de los productos o servicios por parte de los clientes, un incremento de la fidelización (Oliver, 1997), un incremento de barreras psicológicas a los precios (lo cual protegerá las finanzas si la organización se ve forzada a aumentar el precio de sus productos).

Así como una relación de las consecuencias negativas, Vizcaíno González (2010) ha elaborado también una lista de beneficios que podrían obtenerse de un manejo eficiente de los peligros y beneficios derivados de la reputación:

- Con una buena reputación es posible atraer a inversores y financistas con un bajo coste.

- Los consumidores se verán atraídos a los servicios y productos, y se irá construyendo una lealtad hacia la empresa.

- Se desarrolla una mayor prima en el precio de bienes y servicios.

- Mientras se mantenga una buena reputación será sencillo atraer y conservar empleados con alta cualificación.

- La reputación positiva crea una barrera a la entrada de nuevos competidores.

- Pueden formarse relaciones estables a largo plazo con los suministradores.

- Con una buena reputación, puede mantenerse una relación estable y beneficiosa entre las autoridades y los medios.

- Finalmente, la reputación contribuye a la formación de una barrera protectora que prevea crisis eventuales.

1.8. Compromisos con los *stakeholders*

Bocajá y Londoño (2014) afirman que la relación entre la reputación y el valor del mercado se establece, con evidencias, a largo plazo, mientras que la imagen corporativa suele generar un efecto en el valor financiero en un corto plazo. Es por este motivo que es el mantenimiento de una buena reputación lo que genera ganancias y fortalece la situación de la empresa.

Fombrun (2014) ha definido a la reputación como propiedad del *stakeholder*. Señala, además, que este último la presta a la empresa en función de las acciones de esta. Desde su perspectiva, la confianza solo puede ser garantizada mediante un contrato de arrendamiento. Como es de esperarse, una reputación corporativa influye en la manera en que los *stakeholders* se comportan con la empresa (Chun, 2005). Un comportamiento positivo hacia esta conferirá a la organización de superioridad y ventaja en el mercado. Costa (2001), por su parte, ha señalado que la imagen corporativa perdura más allá de sus productos y servicios, y por tanto afecta al rendimiento financiero y contribuye a mantener un vínculo directo de interés.

La conformación y mantenimiento de una buena reputación corporativa, provee de los siguientes beneficios en relación a los *stakeholders*:

- Para los clientes el que una organización goce de una reputación positiva significa una reducción de la incertidumbre y una mejoría en la acción comercial cuando se hacen trato con ellos.

- Los inversores ven en una buena reputación una mayor pervivencia y rendimiento de las acciones.

- Los empleados ven en una empresa con buena reputación un lugar agradable para trabajar, donde sus potenciales pueden ser desarrollados.

- Por su parte, los proveedores ven en una buena reputación un retorno seguro de sus inversiones comprometidas (Bergh et al., 2010).

CAPÍTULO II

GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

2.1. Gestión de la reputación corporativa

2.1.1. Criterios básicos

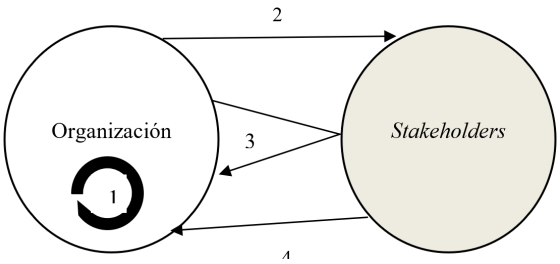
De acuerdo a Del Mar (2013), la reputación es exógena a las organizaciones, pues resulta de las percepciones del público, observador y evaluador. A diferencia de otros teóricos, la autora niega la posibilidad de gestionar o controlar el prestigio de una organización, pero reafirma que las empresas sí tienen la posibilidad, y deben asumirlo, de influir en la conformación de la reputación (conforme a lo propuesto por Haywood, 2005, p. 4).

A manera de *frameworks*, los autores Brown et al. (2006) y Shamma (2012) han desarrollado marcos de referencia general e interdisciplinarias para ingresar a la categoría de la reputación corporativa desde el ángulo de la gestión. Los gráficos resultantes vinculan diferentes perspectivas o ámbitos de acción y visión, desde las cuales es posible configurar estrategias para gestionar la reputación corporativa.

Presentaremos ambos aportes en la Figura 1.

Figura 1

Puntos de vista organizacionales



1. ¿Quiénes somos como organización?

2. ¿Qué quiere la organización que otros piensen sobre ella?

3. ¿Qué cree la organización que otros piensan sobre ella?

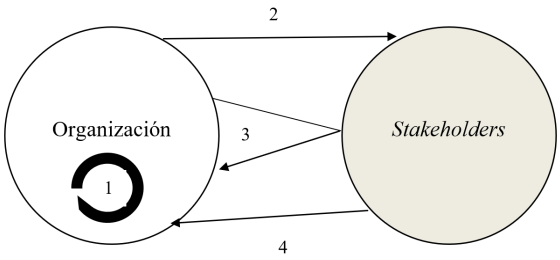
4. ¿Qué piensan realmente los *stakeholders* de la organización?

Nota: Adaptado de Brown et al. (2006).

Como se observa en la propuesta de Brown et al., la conformación de estrategias vinculadas a la configuración de una reputación positiva requiere responder una serie de preguntas sobre los fines y metas de la empresa. Mientras que la primera pregunta podría vincularse más bien a la definición de una identidad corporativa sobre la cual se vuelve factible actual, la segunda, tercera y cuarta pregunta sí se relaciona directamente con el deseo de construir una reputación. La segunda responde al deseo de la organización sobre la perspectiva de los *stakeholders*; la segunda se conforma a partir de las creencias de la organización sobre los grupos de interés, y responder la tercera requiere de algún tipo de análisis, pues se busca, sobre todo, definir, de la manera más objetiva posible, la opinión de los *stakeholders* sobre la corporación, la reputación en sí.

Figura 2
Puntos de vista organizacionales conceptualizados

1. Identidad
2. Imagen prevista
3. Imagen construida
4. Reputación



Nota: Adaptado de Shamma (2012).

Como se observa en la Figura 2, Shamma (2012), por su parte, ha reinterpretado el gráfico propuesto por Brown et al., y ha traducido las preguntas a categorías formales que pueden ser reconocidas en el campo de las ciencias de la gestión.

Del Mar (2013) señala que lo que las perspectivas expuestas afirman es que una vinculación entre las categorías de identidad, reputación e imagen puede facilitar el ingreso a su definición conceptual, y a un abordaje práctico de la gestión de la reputación. De manera similar, varios autores han propuesto interpretar a la reputación desde una visión integradora en la cual la imagen y la identidad se configuran como sus componentes básicos (Barnett et al., 2006). De manera coherente con el estudio teórico realizado en el capítulo anterior, a partir de las propuestas de Shamma (2012) y Brown et al. (2006), Del Mar Restrepo (2013) afirma tres puntos principales:

- Las organizaciones tienen la capacidad de constituir sus propias identidades, ya sea por medio de políticas internas o comunicaciones corporativas.

- De la misma forma, pueden definir lo que desean que los grupos de interés vean en ellos (generalmente mediante la comunicación y la pro-

yección de una imagen correcta que manifieste lo que la empresa es y a qué se dedica).

Si bien no es factible controlar la reputación, sí es posible medirla, contrastarla con la imagen construida. Esto se realiza con el objetivo de formalizar indicadores capaces de identificar las fallas y aciertos en la elaboración de una reputación.

Según Sohn (2009), las teorizaciones sobre la gestión han demostrado que, por su fuerte vínculo, las categorías de la relación y la reputación no pueden ser ponderadas por separado. Fombrun (1996, p. 57), por su lado, señaló que la obtención de una reputación sólida, benéfica y adaptable requiere en buena medida de una inversión en comunicación y en la conformación de relaciones positivas con el público y los *stakeholders*. Sohn (2009) agrega que las relaciones impactan en los procesos mentales de los grupos de interés y en la formación de sus perspectivas sobre la empresa.

Ros-Diego y Castelló-Martínez (2011) han determinado que, en el contexto digital, la constitución de plataformas de reputación fuertes (propuesta por Fombrun, 2004), que posibilitan la obtención de localizaciones estratégicas en el mercado y el imaginario de los grupos de interés, se ha convertido en un tema de gran importancia al momento de gestionar la reputación. Estos autores señalan la existencia de cuatro pilares principales: el compartir, la comunicación, la conversación y la cooperación.

Finalmente, Del Mar Restrepo (2013) indica que en la gestión de la reputación corporativa interviene una mirada interdisciplinaria, en la que convergen el *marketing*, la comunicación corporativa y la organizacional, el *brand management*, así como otras miradas. Otro aspecto importante para la gestión de la reputación es que el responsable debe poseer un nivel de formación estratégico y directivo vinculado a la toma de decisiones; el responsable también debe ser capaz de diseñar, coordinar y aplicar estrategias organizacionales. De ahí, que la autora haya promovido al personaje del Chief Reputation (Del Mar Restrepo, 2013, p. 20).

De manera sucinta, puede afirmarse la gestión de la reputación corporativa incluye la aplicación de las siguientes operaciones (Del Mar Restrepo, 2013):

- Relación y diálogo con los *stakeholders*. Esto se efectúa con el objetivo de descubrir las preocupaciones, expectativas y percepciones de los grupos de interés.

- Formar una perspectiva comunicacional nueva, focalizada en la aplicación práctica de estrategias y en la interacción entre la empresa y los grupos de interés.

- Desarrollar un trabajo en las dimensiones sobre las que se forman las percepciones. Para ello es necesario considerar el comportamiento de la empresa, su desempeño financiero, el ambiente laboral, la relación con el medio ambiente, los valores corporativos, el cuerpo de corporativos de la institución, entre otros factores relevantes.

- Administrar de manera eficiente y preventiva todas las consideraciones posibles. Una gestión efectiva, asimismo, debe formular respuestas ante la aparición de eventos críticos que puedan afectar a la reputación de la organización.

- Medición y monitoreo de las percepciones de los *stakeholders*. Se trata de procedimientos racionales y premeditados que permiten obtener información confiable sobre la reputación de la corporación, y sobre la base de la cual es posible actuar.

- Gestión de las herramientas digitales capaces de influir en la reputación corporativa. Colocados en las manos de profesionales de alto nivel, estas herramientas pueden convertirse en un aporte de alto valor estratégico en la construcción del prestigio organizacional.

2.2. Gestión de riesgos y oportunidades

Según el Tedae (Asociación Española de Empresas Tecnológicas de Defensa, Seguridad, Aeronáutica y Espacio, 2021), la gestión de riesgos es un proceso esencial en la administración empresarial. Este proceder, asimismo, debe estar vinculado a diversas áreas y niveles de responsabilidad. Por su parte, la gestión de las oportunidades debe ser implementada de forma similar, y moldear su estrategia de acción al tratamiento específico de las oportunidades, con el objeto de potenciar los efectos benéficos de estas.

De acuerdo a la Icontec (2015), en el ámbito empresarial, existen siempre circunstancias que pueden influir positiva o negativamente en un negocio, y estos factores repentinos pueden generar incertidumbre acerca de la obtención de un logro específico o de varios de ellos. El riesgo es la categoría bajo la cual se formaliza esta incertidumbre: el efecto de la incertidumbre sobre los resultados esperados (Icontec, 2018).

Con el fin de determinar este riesgo, para posteriormente tomar medidas en su contra, las organizaciones han conformado una serie de instrumentos por los cuales se los puede ponderar, analizar y valorar, conforme a sus probabilidades y a su posible impacto.

En teoría, de acuerdo a Pérez Loaiza y Ramírez Betacur (2021), un análisis adecuado de riesgos y oportunidades posibilitará gestionar de manera óptima el riesgo positivo y generará un valor para la empresa. Hillson (2013), asimismo, en la oportunidad una naturaleza análoga a la del riesgo: según ellos, las oportunidades presentan también un grado de incertidumbre, si la oportunidad llega a concretarse, sus efectos se verán traducidos en una mayor facilidad en la realización de las metas.

La Tedae (2021) ha propuesto un esquema funcional a partir del cual puede ejecutarse una correcta gestión de los riesgos y oportunidades de la empresa. El procedimiento fue dividido en cuatro fases principales:

identificación y clasificación; evaluación y análisis; estrategia de actuación, y seguimiento.

- La primera fase: tiene por objetivo desarrollar una relación de los posibles eventos que pueden desencadenar los riesgos y oportunidades, que luego serán estudiados y administrados. En una organización, esta puede ser segmentada, a su vez, en siete subetapas: la identificación del alcance del análisis; la designación de responsables del proceso; la designación de un grupo de trabajo responsable; la selección de la metodología de análisis; el establecimiento de los riesgos y oportunidades con sus causas o fuentes (para lo cual se requiere, además, desarrollar una descripción de cada evento y señalar las consecuencias de este); la clasificación de los eventos identificados por la organización; la difusión de la relación de riesgos y oportunidades entre el equipo interno que realizará las fases posteriores de la gestión.

- La segunda fase: (evaluación y análisis) consiste en tres etapas bien diferenciadas: la definición de criterios de análisis de riesgos (que determina la metodología que valorará los eventos); la definición de los límites e acción (los elementos a los que se les un valor de "no aceptable", para los riesgos, o "imprescindible", para las oportunidades, serán considerados obligatoriamente dentro de un plan de acción estable); la comunicación (se desarrollará a partir de la clasificación de los riesgos como internos, que afectan solo a la organización, o externos, que afectan también a otras organizaciones).

- La tercera fase: en la gestión de riesgos y oportunidades sería la estrategia de actuación. Esta inicia con la identificación y elección de la estrategia de actuación sobre la cual se conformará el plan de acción. Tras esta subfase inicial, se procederá al análisis de la causa raíz, es decir, al análisis de las causas de los riesgos identificados. Con lo anterior, se constituirá un plan de acción que considere acciones respectivas para cada uno de los riesgos identificados a partir de la estrategia elegida. La cuarta subfase es la identificación de criterios: mediante ella se deter-

minará la eficacia del proceder selecto mediante la estrategia prevista. Luego, se determinará el objetivo a conseguir, que debe establecer un nivel de mejora. Si en la subfase anterior el plan establecido no cumple con las expectativas requeridas, este es revisado. Finalmente, se procede a la realización del plan de acción, y se ejecutan las acciones conforme a lo indicado por la planificación establecida.

- La cuarta fase: Finalmente, , la de seguimiento, se segmenta de nueve subetapas. La primera es la planificación de los seguimientos a realizar. La segunda es la convocación de reuniones periódicas de seguimiento que busquen asegurar la inspección de diversos niveles de la organización. La tercera etapa consiste en la identificación de nuevos riesgos y oportunidades. Tras esto, se revisará la evaluación de los riesgos y oportunidades existentes y de los planes de acción (cuarta y quinta etapas). La sexta etapa evaluará la eficacia de los planes de acción y los cerrará. Tras esto, se cerrarán los riesgos y oportunidades que ya no constituyan casos de aplicación. En octavo lugar, se registrarán las lecciones aprendidas. Por último, la novena subetapa es la revisión de los indicadores del proceso de gestión de riesgos (en relación a un lapso de tiempo determinado, al procedimiento interno, y a la medición y análisis de los resultados).

2.2.1. Análisis de la reputación

De acuerdo a Martínez y Olmedo (2009), desde la conceptualización de la reputación como recurso, capacidad dinámica y activo intangible, se ha vuelto necesario expresar los inconvenientes experimentados por las empresas al momento de intentar cuantificar este atributo. De acuerdo a Rodríguez (2004), la mayor parte de los instrumentos elaborados con este objetivo se originaron de la prensa especializada en materias de economía, y en medios universitarios. En el instrumental propuesto por estas publicaciones, destaca por su recurrencia la implementación de encuestas y entrevistas entre los clientes internos y los externos.

Conforme a lo señalado por Alcalá (2007), varias de las encuestas realizadas han demostrado como efecto secundario benéfico el conocimiento de la perspectiva de los directivos y los clientes externos, por parte del otro grupo. Asimismo, Alcalá (2007) propone que debe realizarse un benchmarking razonable y formalizado que permita un conocimiento más profundo de las prácticas del sector.

Carrió Sala (2013) ha señalado que son cuatro los aspectos principales a partir de los cuales se pondera la reputación:

- La calidad: Concebida está en un sentido integral del término, por el cual se incluye en ella la estimación tanto de los productos y servicios, como de los empleados y directivos. De la misma manera, se considera el nivel de gestión administrativa con el cual la empresa se ha vinculado a diferentes colectivos (como empleados, proveedores, y clientes).

- El rendimiento: Estudiado aquí desde una perspectiva más abierta, de acuerdo a la cual se conforman tanto los aspectos económico-financieros, como un potencial de crecimiento, una capacidad de innovación y el beneficio obtenido de sus inversiones a nivel social y medioambiental.

- La responsabilidad hacia los empleados: Definida en términos sociales y medioambientales. La categoría incluye en su definición también a la legitimidad, el respeto a la legalidad y a la transparencia de la organización.

- El atractivo: Determinado desde los principios de autenticidad, diferenciación y relevancia percibida. También se considera en él la capacidad de fidelizar al cliente y crear confianza entre los *stakeholders*.

2.2.2. Importancia de la gestión de la reputación y sus retos

De acuerdo con Walsh, Beatty y Shiu (2009), una reputación corporativa afecta de manera benéfica o perjudicial a los resultados que se vinculen a las variables de lealtad, confianza y recompra. Jin, Young Park y Kim

(2008) señalan que la formación de una reputación corporativa mira directamente hacia la configuración de una confianza entre la empresa y sus *stakeholders*; asimismo, que la reputación tiene por objetivo llevar al consumidor a un nivel más alto de satisfacción, con lo cual se consolida su lealtad hacia la empresa. De esta forma, la correlación entre reputación y lealtad queda configurada en un vínculo positivo y poderoso, y puede incrementarse a medida que la reputación también aumenta (Badri y Mohaidat, 2014).

Diversos son los estudios que han analizado la relación entre reputación y lealtad, por ejemplo, en el rubro de la hotelería (De Leaniz et al., 2016; Kim y Kim, 2016) y del comercio en línea (Caruana y Ewing, 2009). Todos estos documentos determinaron que un nivel positivo y considerable de la reputación deriva en un impacto positivo y revelador en la lealtad de los consumidores o usuarios. Por su parte, otro conjunto de estudios sobre la mala reputación determinó que esta puede afectar de manera negativa a la empresa, haciendo disminuir la lealtad que sus clientes le prodigan (Helm, 2007; Feldman, Bahamonde y Velásquez, 2014; De Leaniz y Del Bosque, 2016).

2.3. Modelo de lealtad del cliente

La lealtad ha intentado ser definida por diversos teóricos de la gestión a lo largo del tiempo. Por ejemplo, para Brown (2001), la lealtad puede definirse como el profundo compromiso que un cliente adquiere y que le impele a volver a comprar o a favorecer de forma sistemática un producto o servicio, pese a las circunstancias derivadas de la situación y de programas mercadotécnicos que busquen modificar el comportamiento del cliente/consumidor/usuario. Brown (2001) también ha señalado que poseer una clientela leal y ganancias derivadas de ellos puede ser complicado, pues cada parte buscará su propio beneficio: una genuina lealtad clientelar es asequible solo cuando el comprador deviene en promotor de la organización sin recibir un incentivo de ella.

Alet (2000), por su lado, ha establecido en el marketing el origen de la lealtad clientelar. El autor en este caso enfatiza que la lealtad funciona dentro de la dimensión estratégica de la empresa como un componente esencial, por constituirse como una medida del vínculo entre el cliente y la marca. Ya que la fidelidad es una categoría del comportamiento, ponderarla significará hacer lo mismo con el tipo de compras repetitivas realizadas a lo largo del tiempo.

Para Martínez-Ribes et al. (1999), por su lado, la lealtad constituye un sentimiento originado desde el cliente hacia la marca. Esta se produciría a partir de la adquisición de productos de calidad, o que otorguen beneficios, que ocasionen la recompra y una postura favorable hacia la compañía.

Según Silva (2014), la lealtad está conformada por cuatro variables: valor percibido, confianza, satisfacción e intención de compra. Caruajulca Gonzales (2018), por su lado, ha indicado que estas variables se hallan vinculadas positivamente, pues el valor que perciban los consumidores o usuarios de una organización es esencial para contrastar la satisfacción observada. De esta forma, se configuraría una experiencia positiva o negativa que conllevaría a determinar características que hacen al producto único y diferente a los de la competencia.

Bustamante (2015) ha señalado que las variables mediadoras y moderadoras de la lealtad son de gran importancia para la predicción del comportamiento de los usuarios y consumidores en lo que respecta a su adhesión a la marca. En las teorizaciones del autor, el comportamiento del consumidor se configura como un proceso y no como un continuum. De esta manera, la lealtad del consumidor queda convertida en un atributo factible en el que pueden introducirse variables mediadoras, como el valor percibido y la confianza. Este añadido de variables permite construir una explicación más elaborada de la realidad de la lealtad.

Por su parte, Arroyo, Sánchez y Sole (2017) han determinado que la satisfacción de la compra (a través de páginas web) está precedida por

la calidad del producto y la innovación percibida. Asimismo, estos autores afirman que mientras más calidad tenga la cadena de valor, más satisfacción y lealtad se generarán en el consumidor o usuario de los servicios de la organización. Otro grupo de estudiosos, Fandos, Estrada, Monferrer y Callarisa (2013), observó que alcanzar la lealtad completa de un consumidor es complicado, pues demanda cierto nivel de constancia durante un periodo de tiempo considerable, durante el cual el cliente debe sentirse escuchado y querido. Oliver (1999) ha definido que la conformación de una lealtad continua y lógica pasará primero por fases diversas que le den forma: una fase cognitiva, una afectiva, una conativa, y una de acción o comportamiento.

Como señalan Sarmiento (2015) y Setó (2004), un cliente con gran fidelidad mostrará una predisposición recurrente hacia la marca o la empresa. Esto se lograría tras hacer atravesar al cliente por diversas opiniones favorables a lo largo de su existencia; es decir, habría que seguir la secuencia propuesta por Oliver (1999):

- Fase 1 lealtad cognitiva: Definida por Salvador (2008) como aquella en la que la información disponible sobre el consumidor indica que la marca preferida es una alternativa entre muchas. La adhesión a la marca puede ser desencadenada por un conocimiento previo, indirecto o puede estar construida a partir de experiencias recientes.

- Fase 2 lealtad afectiva: De acuerdo con Salvador (2008) en esta etapa se forma un vínculo hacia la marca debido a la acumulación de situaciones placenteras provocadas por su consumo. Mientras que en la fase anterior la inclinación del consumidor estaba sujeta a contraargumentaciones, en la fase de la lealtad afectiva el gusto ha calado más hondo y es más difícil de eliminar.

- Fase 3 lealtad conativa: Sarmiento (2015) ha detectado como principales determinantes de esta forma de fidelidad a la fidelidad afectiva y a la insatisfacción generada. De acuerdo con Salvador (2008), la fidelidad

conativa es un estado semejante a un compromiso de compra. En esta etapa ya se ha instalado una buena intención por parte del consumidor.

- Fase 4 fidelidad de acción: Salvador (2008) llama a esta fase "intención motivada". De acuerdo con el autor, existe un anhelo adicional de superar las trabas que pudieran entorpecer el acto de obtención del producto.

Martínez-Ribes et al. (1999) han indicado que la fidelidad no puede ponderarse con la mera observación: la fidelidad debe constituirse como un comportamiento voluntario y persistente, de manera que pueda ser diferenciada de otras formas de compra repetitiva. Según Martínez-Ribes et al., por eso, su conceptualización a partir del comportamiento resulta insuficiente para determinar las causas y el funcionamiento de la lealtad y sus modificaciones. Conforme a lo señalado por Rivas y Grande (2010), la lealtad a la marca ofrece diversas ventajas a las empresas.

2.4. Lealtad del grupo de interés en función de la reputación

Ríos (2005) ha indicado que la lealtad de los clientes y de los trabajadores afectan de manera crucial todos los aspectos de la organización. En realidad, las lealtades de uno y otro grupo de *stakeholders* están sumamente relacionadas, pues la conservación de los clientes es responsabilidad, sobre todo, del personal de la organización. Así, Ríos García establece que un alto índice de retención de clientes y una alta moral observada entre los miembros del staff constituyen ventajas significativas, e incluso reducen el costo original del capital.

La contribución de los socios, asimismo, queda determinada por la lealtad, pues esta es la que los mueve a aportar a la organización, mediante la búsqueda de un bien común. De acuerdo con Ríos García (2005), esta relación siempre estará movida por el interés propio, puesto que lo preferido por los aportantes es ganar siempre lo más posible a partir del menor coste.

De Burgos Jiménez, Plaza Úbeda y Magán Díaz (2007) han indicado, como un fenómeno asumido, que los grupos sociales pueden influir en el vaivén económico de las instituciones y empresas, lo cual conlleva a la necesidad de cultivar y mantener una imagen positiva. Para Zagencyk (2004), la satisfacción de los grupos de interés ha devenido en el corpus teórico sobre la economía de la reputación como el principal indicador de la integración de los *stakeholders*, además se ha convertido en un factor clave para ponderar el rendimiento de las empresas. La satisfacción derivada de la lealtad ha sido identificada también como un medio de legitimación para la organización o como un aparato capaz de cuantificar el rendimiento social (Bourne, Franco y Wilkes, 2003). Diversos autores a lo largo del presente siglo han afirmado que, de manera explícita o implícita, la lealtad de los *stakeholders* constituye un elemento principal para la supervivencia de su organización (Freeman, 1984; Clarkson, 1995; Scholes y Clutterbuck, 1998; Strong et al., 2001; Polonsky et al., 2002; Post et al., 2002; Lorca y García, 2004). Post et al. (2002) incluso han llegado a afirmar que la justificación de la existencia de una empresa es su capacidad de satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*. A esto habría que añadir que Kirkwood (1999, citado en Rahman et al., 2017) señala a la satisfacción como un componente indispensable para la conformación de una lealtad por parte de los miembros.

De las múltiples definiciones sobre lealtad, pueden señalarse dos principales. Por un lado, la de Czepiel y Gilmore (1987) y Zeitharnl (1981) (citados por Ormaza Carillo, 2015); según esta, el vínculo más potente de la lealtad se configura cuando con los *stakeholders* durante la compra de bienes, ya que es la fidelización de la clientela lo que reduce el riesgo financiero. Por otro lado, Day (1969), citado por De León y Peña (2016), plantea que el origen de la lealtad es la evaluación de los *stakeholders* respecto a las otras marcas que compiten en el mercado.

Como puede observarse en las dos acepciones anteriores propuestas para la lealtad corporativa, esta descansa en parte sobre la categoría de la reputación, en la medida que un prestigio ganado puede generar confianza

sobre el futuro y el alcance financieros de una organización. Relacionar, así, como hacen Czepiel, Gilmore y Zeitharnl, la lealtad con las ventas, es decir, con la capacidad de producir dinero y las posibilidades de satisfacer las exigencias de los *stakeholders*, obliga a considerar a la reputación como una forma de reducir la incertidumbre de una continuidad en el flujo de ingresos, como un componente necesario para garantizar una lealtad mayoritaria de parte de los grupos interesados.

La definición de Day, por su parte, contextualiza la relación entre lealtad y reputación dentro de la esfera competitiva y en el interior de la economía de la reputación. De una parte, la reputación de una organización solo puede ser clasificada como buena o mala a partir de la comparación con otras empresas. De la misma forma, la ponderación de una reputación corporativa requiere de la construcción de una escala de valores bajo la cual por medio de un puntaje relativo pueda determinarse si una organización ha sabido mantener una reputación buena, mala o mediocre.

En ese universo de corporaciones en busca de mejores condiciones, mercados y oportunidades que definitivamente se agotarán, la reputación sobresale como una herramienta estratégica capaz de conformar sólidos grupos de *stakeholders*, seguros de las posibilidades y alcances de la organización.

2.5. Reputación global como punto focal

En un entorno en el cual los sujetos exigen un mayor grado de transparencia y comunicación, así como una distribución más equitativa de la riqueza producida, es necesario tener conocimiento de las expectativas de los *stakeholders*. La democratización de la información ha determinado una ventaja considerable para los medios sociales. De acuerdo a Alloza, Carreras y Carreras (2013), como instrumento estratégico, la reputación corporativa contribuye a la diferenciación sostenible durante periodos considerables y a la conformación de una cohesión social derivada del valor compartido.

Como elemento indispensable en la estrategia corporativa, el interés por la reputación ha sido promovido desde inicios del presente siglo por diversos teóricos. No obstante, a pesar de su considerable utilidad, se han hallado múltiples dificultades durante los intentos de medir esta categoría (Martínez y Olmedo, 2009).

De acuerdo con Alcalá (2007), la reputación corporativa engloba, junto a la responsabilidad social corporativa, a categorías relevantes como la ética empresarial, las relaciones laborales, la gestión de la diversidad, las cuestiones medioambientales, la imagen de marca, entre otros. El autor afirma que, pese a que resulta difícil configurar una definición precisa de la reputación, es necesario esbozar una que facilite la valoración de los activos intangibles de la organización.

Rodríguez (2004) ha afirmado que la reputación empresarial nace con el mercado, que, como realidad, es un fenómeno que se hereda de una generación a otra. Para cuantificar estas nociones, desde hace varios años, se publican anualmente informes como "Las compañías más respetadas del mundo", de *Financial Times*; "Las compañías más admiradas", de la revista *Fortune*; el Monitor Español de Reputación Corporativa (Merco), y el informe del Instituto de Reputación Corporativa, de la New York University.

Puede considerarse como trabajo pionero de las investigaciones sobre la reputación el libro *En busca de la excelencia*, de Peters y Waterman (1982). Este estudio proponía un conjunto de siete elementos, que formarían la constelación por la cual se conformaría una reputación institucional: los valores compartidos (elemento considerado como el eje del modelo); estrategia (los planes derivados de una administración de recursos escasos); estructura (el modo de relación entre las diferentes unidades de la organización); los sistemas (conformados por las rutinas y procedimientos que definen el trabajo a concretar); el staff (sobre el cual debe resaltarse la cantidad y el tipo de personal); estilo (el estilo cultural de la empresa, el comportamiento de los principales directivos), y las habilidades (definidas

por Peters y Waterman como las capacidades distintivas del personal o de la organización).

Barney (2001) señala que la percepción de excelencia o admiración deviene luego en un recurso intangible de gran valor, y que mantiene otros atributos valiosos como la rareza, la dificultad de imitar y la posibilidad de ser aprovechado por la organización. Como recurso, la reputación es siempre un elemento raro, pues proviene de la contemplación de las características de la organización y de sus productos o servicios. Esta circunstancia la vuelve, asimismo, difícil de imitar. Es más, muchas veces su adquisición obedece a un sistema que los teóricos han denominado *ambigüedad causal*, pues no es identificable en su formación una causalidad clara.

Como ya se ha afirmado, la reputación positiva sirve no solo para atraer y fidelizar a los clientes, también atrae y retiene talento humano que podría mejorar los niveles del staff de la organización. La reputación, asimismo, puede disminuir los costes del staff. Según Rodríguez Carrasco (2004), hay autores que señalan que una buena reputación puede contribuir también a la mejoría de diversos aspectos del marketing: puede reforzar el impacto de una campaña publicitaria, y facilitar la labor de los vendedores o la inclusión de un producto entre las posibles compras de un consumidor.

La reputación global de una empresa, por su lado, ha sido objeto de varios análisis por medio de índices de instituciones muy respetadas. Uno de los métodos más frecuentes es la encuesta o el cuestionario, metodologías que deben ser aplicadas a grupos de conocedores, cuando se requiere una mirada especializada, o a conjuntos más abiertos, cuando se busca conocer las perspectivas del consumidor común sobre la empresa. Para conocer el lugar de una empresa dentro del universo corporativo mundial es necesario recurrir a este tipo de informes y publicaciones, que han desarrollado aparatos de ponderación bastante refinados. Otra forma de saciar la duda sobre el posicionamiento de la propia empresa respecto a sus competidores es desarrollar un estudio propio que pueda determinar las diferencias en términos cuantificables, así como las causas de estas

desigualdades para poder actuar sobre ellas para el mejoramiento de la organización propia.

Debe añadirse que, en el Perú, es el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa el índice que se encarga de evaluar la reputación corporativa de las empresas más grandes en el país. Según el diario Gestión (2016), el ranking determina las mejores cuáles son las compañías con la mayor capacidad para atraer y retener talento (una de las características primordiales de la buena reputación). Este tipo de estudios se encaminaría a definir la capacidad de las empresas peruanas de crear fidelidad, tanto de parte de los miembros del *staff* como de los consumidores/usuarios.

2.6. Estatus eventual de la reputación

Actualmente, el estudio de la reputación goza de una buena salud. La demanda de nuevos conocimientos aplicables al campo de la gestión, incluso, ha llegado a conformar el campo de la economía de la reputación (ámbito definido por primera vez en la 15th International Conferente on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness, del 2011).

Como lo señala la revista Uno (Uno, 2013), el origen de la economía de la reputación surge a inicios del nuevo milenio, a partir de un estado de crisis por el que pasaron varias compañías antes muy reconocidas durante ese periodo. En ese contexto, múltiples organizaciones que ocupaban buenos puestos en los rankings internacionales perdieron sus posiciones destacadas. No obstante, su desarrollo verdadero parte de una consideración más allá de su contexto puntual. El entendimiento, ponderación y gestión de la reputación repercute hoy en el desarrollo global de la economía.

Para comprender estos fenómenos, se creó el *Corporate Excellende Centre for Reputation Leadership*, un laboratorio de ideas conformado para promover una gestión racional y pensada de los intangibles, entre ellos, de la reputación.

En 1999, Charles Fombrun elaboró el método Reputation Quotient (RQ), el primer instrumento de medida de reputación. Tras este aporte, un nuevo método, conocido como RepTrak comenzó a ser difundido entre los expertos y a hacerse un lugar en el escenario económico mundial. Este fue desarrollado como una adaptación del RQ, realizada por parte del Foro de Reputación Corporativa del 2005, pero diseñada también por Charles Fombrun.

La revista Uno previó en el 2013 (Uno, 2013) que la economía de la reputación ganaría una mayor relevancia en el futuro, y sería un elemento trascendental para el sostén de las organizaciones e instituciones supervivientes y futuras. La redacción de la revista incluso llegó a considerar que ya estábamos entrando a una nueva etapa de la economía en la que la reputación se presentaba como un campo en el cual compiten las instituciones y países.

De acuerdo con el artículo (Uno, 2013), las organizaciones con una buena reputación apenas tienen detractores. No obstante, junto a las ventajas que proporciona, se crea en las organizaciones la necesidad de conservarla y alimentarla. De acuerdo con el Edelman Trust Barometer de 2011, de los consumidores de una empresa que haya ganado una sólida reputación, probablemente el 51 % verá sus informaciones de forma positiva y solo un 25 % las verá negativamente.

En general, el estudio de la reputación corporativa, de sus elementos y su multidimensionalidad se ha convertido en un requerimiento esencial en los equipos de trabajo que buscan analizar los fenómenos económicos y de gestión. La reputación es un intangible que determina muchas otras condiciones de la corporación, influye en ellas y se ve mediada por su estado: se trata entonces de un fenómeno de complejidad.

CAPÍTULO III

LA UNIVERSIDAD Y LA REPUTACIÓN

3.1. Generalidades de la universidad peruana

De acuerdo con Cabrera Flores y Díaz Salazar (2023), las universidades peruanas inauguradas el siglo pasado nacen con una mirada descentralizada, y con el objetivo de expandir el alcance del conocimiento y propagar la profesionalización. Con la creación de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana en 1961 y la Universidad Nacional Agraria en 1964, por ejemplo, se buscó facilitar una oferta educativa en la selva peruana, territorio que hasta ese momento carecía de instituciones educativas de nivel superior.

Junto a esta tendencia a la descentralización, comienza a desarrollarse en América Latina y el Caribe la potenciación e incentivo en la creación de universidades privadas, que buscan satisfacer la creciente demanda de profesionalización por parte de los jóvenes. Al respecto, señala Burbano López (1999) que el proceso de privatización universitaria en América Latina y el Caribe se sostiene por dos tendencias: el fomento

de las inversiones privadas y la reducción de los aportes del Estado a la financiación educacional pública. Como fenómeno independiente al Estado, el proceso se desarrolla en un marco aparte.

Al respecto, es necesario referir también que a mediados del siglo XX tuvieron lugar una serie de acontecimientos que influyeron en las características actuales de la universidad peruana. Por un lado, según Cabrera Flores y Díaz Salazar (2023), la dictadura de los años setenta liderada por Juan Velasco Alvarado generó consecuencias en las décadas subsiguientes: una radicalización social que llevó a centros de estudio a convertirse en espacios de adoctrinamiento por parte de grupos radicales. Por supuesto, a esto contribuyeron también las grandes brechas económicas a las que el gobierno militar no pudo dar solución, y que se recrudecieron en gobiernos siguientes: jóvenes y necesitados en busca de supervivencia e igualdad, desatendidos por las autoridades oficiales, abrazaron ideas que les prometían una sociedad más justa, incluso si planteaban métodos ciertamente criminales. El resultado derivado en años posteriores fue un rendimiento deficiente de la educación, en medio de constantes huelgas, tomas de campus y reyertas.

De otro lado, el intervencionismo de las Fuerzas Armadas promovido por el gobierno de Alberto Fujimori para luchar contra los grupos disidentes comprometió la autonomía universitaria, lo cual empeoró todavía más la situación de las universidades, pues provocó un rechazo general de los estudiantes y las autoridades. Afortunadamente, sin embargo, la decisión fue reconsiderada.

Para Cabrera Flores y Díaz Salazar (2023) uno de los principales motivos que permitieron esta situación fue el modelo de la universidad pública, que se mantiene hasta nuestros días. Bustamante Belaúnde (1998) lo define como un modelo sindicalista, “una universidad estatal sin Estado”; es decir, creada por él, pero sin su presencia ni intervención, un esquema organizativo alejado de la estructura de las organizaciones modernas enfocadas en la eficiencia.

Los años noventa, comentan los investigadores, fueron relevantes para discutir la problemática de la educación superior, y se posibilitó el ingreso de los modelos educativos privados. En 1996 se promulgó la Ley de Promoción de Inversión en la Educación, que autorizaba la creación de las universidades particulares en el Perú. De naturaleza societaria, estas organizaciones se forman bajo lineamientos mínimos propuestos por el Estado. A partir de esta ley, quedan fijados, además, los fines de la educación universitaria: la formación profesional, la difusión cultural, la creación intelectual y artística, y la investigación científica y tecnológica (Ley de Promoción de la Inversión en la Educación, 1996).

Con el tiempo, no obstante, esta norma y los entes reguladores se vieron cuestionados, ya que un descuidado control de calidad propició la aparición de las llamadas *universidades chicha*. La respuesta formulada a partir de intervenciones de diferentes líderes políticos fue la creación de la Ley Universitaria, redactada en función de una búsqueda por el licenciamiento universitario general. Impulsor y abanderado de la ley, el entonces congresista y presidente de la Comisión de Educación, Juventud y Deporte, Daniel Mora Silva señalaba la necesidad de combatir la expansión y permanencia de los centros educativos de baja calidad educativa e infraestructural, apuntaba, asimismo, a la desaparición de la Asamblea Nacional de Rectores, a quien hacía responsable de las claras falencias en la educación particular (Educación al Futuro, s.f.).

Con la aceptación y publicación de la nueva norma, se constituye también un organismo especializado adscrito al Ministerio de Educación: la Superintendencia Nacional de Educación Superior (Sunedu). De esta manera, la Sunedu reemplaza a la ANR como órgano regulador de la calidad universitaria, mediante la aprobación o rechazo de solicitudes de licenciamiento. Gracias a este órgano, han podido definirse condiciones básicas de calidad para las instituciones universitarias, como mecanismos de protección a los alumnos, sus familias y a la sociedad. Se establecieron en ese momento ocho estándares como características mínimas que deben cumplir las universidades licenciadas (Sunedu, s.f.):

- Deben poseer objetivos académicos, grados, títulos y planes de estudio.
- Los servicios educativos ofrecidos deben ser compatibles con los instrumentos de planeamiento.
- La infraestructura y el equipo de la institución deben satisfacer las funciones de enseñanza.
- Toda universidad debe tener claras sus líneas de investigación.
- La organización debe contar con un personal docente calificado; entre ellos, debe haber al menos un 25 % de profesores dedicados a impartir clases a tiempo completo en la institución.
- Deben impartirse servicios educativos complementarios básicos.
- La organización debe contar con mecanismos de inserción laboral para sus estudiantes.
- De manera general, el centro de estudios debe cumplir con el criterio de transparencia universitaria, por el cual se da a conocer las siguientes informaciones: la misión y la visión de la universidad; el reglamento de estudiantes y el calendario de admisión; el número de postulantes e ingresantes admitidos; las tarifas de los precios; la cantidad de vacantes y las fechas de selección docente; la plana docente y la relación de los docentes investigadores; el número actual de estudiantes (por facultades y carreras); la malla curricular y los programas de estudio.

Así, por medio de la Sunedu, la universidad se constituye como un centro de formación profesional, técnica y humanística, pero también como un espacio de investigación, de desarrollo de nuevos conocimientos y tecnologías. La nueva normativa, además, adapta herramientas de la gestión corporativa a las realidades universitarias, de forma que estas se ven modernizadas.

3.2. Gestión de la calidad en universidades peruanas

Desde el 2006 existe en el Perú el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), organismo vinculado al Ministerio de Educación encargado de acreditar la calidad educativa de las instituciones de formación superior y los programas profesionales. De acuerdo con Adriazola León et al. (2020), la calidad educativa para este ente consiste en un nivel óptimo a alcanzar por parte de la institución, el cual implica la práctica de la eficiencia y de la eficacia en la entrega del servicio educativo. Para mantenerla, se aplica una perspectiva basada en procesos, bajo la cual una visión permite establecer un conjunto de actividades vinculadas entre ellas. Asimismo, como se ha indicado en el segmento anterior, más directamente han abordado la ponderación de la calidad educativa la Asociación Nacional de Rectores y, posteriormente, la Sunedu.

Sobre la calidad educativa, Bermeo (2011) desarrolló un análisis en los que se plantea un vínculo entre la noción de calidad total y la efectividad en el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, Illescas, Cabezas y Diener (2006) indican que el nivel de la calidad de una institución debe ser aprobado por el trabajo de los docentes, desde su incorporación al plantel, su desarrollo profesional dentro de la institución y su nombramiento; de la misma forma, será demostrada por el rendimiento de los estudiantes; el valor de las investigaciones producidas en la casa de estudios, y en el desempeño del personal administrativo.

De acuerdo con Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (2016), el sistema de gestión de calidad está conformado por componentes del programa académico o la organización que establecen políticas, objetivos y procesos para facilitar el cumplimiento de las perspectivas institucionales relacionadas a la calidad del servicio educativo. Como parte de los evaluadores de calidad universitaria, el SINEACE exige un sistema de gestión.

Como afirman Adriazola León et al. (2020), la norma ISO 9001:2015 (International Organization for Standarization, 2015) permite la certificación de las organizaciones que cuentan con los requisitos vinculados al sistema de gestión de calidad, y la norma ISO 21001:2018 (International Organization for Standarization, 2018) especifica los requisitos de organizaciones educativas. Conforme a la política de calidad y a la dirección estratégica de la organización (International Organization for Standarization, 2015), formar procesos e interrelaciones es fundamental para que se obtengan altos estándares de gestión en la casa de estudios.

3.3. Reputación universitaria: grupos de interés y rankings universitarios

De acuerdo con Bojacá Ramírez y Londoño Zapata (2014), la publicación de los rankings fue uno de los factores más importantes en el crecimiento del interés de la reputación corporativa. Los primeros fueron elaborados, en Norteamérica, por las empresas más admiradas de ese país, quizá como una manera de confirmar su prestigio frente a los teóricos y al público no especializado, pues, como era de esperar, estas organizaciones obtuvieron resultados sobresalientes en los documentos resultantes.

Bernaseck (2010) ha señalado que, al establecer como método de recopilación de datos principal a la encuesta y seleccionar un público acorde a las exigencias de la investigación, los rankings de reputación se definen como un sistema de evaluación práctico.

3.4. *Stakeholders* universitarios

Benneworth y Jongbloed (2010) señalan que la identificación de los grupos de interés más relevantes de una organización puede ser una tarea ardua, mientras que Vallaeys (2008) señala que es incluso más complicado definirlos para una universidad, pues la naturaleza universal de la

institución propicia que la mayor parte de los grupos de interés tengan relación con ella de una forma u otra.

Para contribuir con la identificación de los *stakeholders* más relevantes de una universidad, el Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía (2009) ha establecido cinco grupos de interés principales para la mayoría de las realidades universitarias, cada uno con una relación de expectativas sobre la labor universitaria.

El primer grupo de interés es el personal de administración y servicios. Sus intereses son los siguientes:

- Un plan de igualdad y conciliación entre la vida familiar y la laboral.
- Administración de recursos humanos a largo plazo.
- Mantener una transparencia en la gestión y divulgación de la información.
- Manejar catálogos de servicios.
- Existencia de un plan de carrera profesional para el personal de administración y servicios.
- Mejoramiento en la gestión de recursos humanos (en la selección, promoción, evaluación y desempeño del personal).
- Incremento del reconocimiento y la consideración en la toma de decisiones.
- Formación del personal.
- Reparto justo y un empleo racional de los recursos materiales.

- Creación de una conciencia social universitaria mediante un acercamiento entre la institución y la sociedad.

El segundo grupo de interés está conformado por el personal docente e investigador. En este conjunto de *stakeholders* se plantean los siguientes intereses:

- Conversión de la universidad en un modelo del respeto a los derechos laborales: estabilidad, evaluación, promoción, pago justo, convenios colectivos, posibilidades de desarrollo profesional, clima laboral agradable, etc.

- Mejoramiento de los recursos materiales y conformación de una distribución más eficiente entre las áreas: Con el cumplimiento de este punto se espera racionalizar la asignación de recursos docentes e investigativos.

- Mejoramiento del sistema de gestión medioambiental.

- Reconocimiento del trabajo docente e investigador.

- Promoción de la salud y la seguridad en el trabajo.

- Realización de la función social de la universidad.

- Promoción de valores éticos en los estudiantes.

- Transferencia de resultados investigativos de la institución a la universidad.

- Promoción de la igualdad entre los seres humanos.

- Formación continua en el profesorado.

El tercer conjunto de *stakeholders* son los estudiantes. Los intereses de estos son los siguientes:

- Propiciar una docencia de alta calidad que, además, sea más práctica y adaptada a las nuevas realidades sociales;
- Orientar el acceso al mercado de trabajo y facilitarlo;
- Formar redes de cooperación con otras universidades, con el fin de posibilitar intercambios;
- Mejoramiento de la comunicación con el alumno; en esta, deben difundirse las actividades desarrolladas;
- Incremento de la participación del alumnado en la vida universitaria y en las políticas de la institución;
- Formación de valores humanos;
- Asignación efectiva de recursos conforme a las necesidades reales, como la mejora de la infraestructura universitaria;
- Difundir la conciencia ética, entre los docentes y en la praxis investigativa;
- Incentivar una investigación práctica, de acuerdo a lo exigido por la sociedad;
- Mantener lazos entre los alumnos y los egresados: conformar un nivel de posgrado que satisfaga las exigencias del graduado.

El cuarto grupo de *stakeholders* son las empresas; estas tienen los siguientes intereses en la dinámica universitaria:

- Conformación de un alumno capaz y competente, que goce de una mayor empleabilidad;
- Selección y contratación de proveedores que obedezcan a criterios de responsabilidad social;
- Agilización de los trámites administrativos;
- Obtención de una mayor información y transparencia sobre los procesos;
- Formación continua.
- Transferencia hacia las empresas, de saberes obtenidos por el trabajo investigativo;
- Fortalecimiento del vínculo entre la universidad y las empresas capaces de ofrecer trabajo a los egresados;
- Conformación en el estudiante una ética empresarial y de una responsabilidad social;
- Obtención de información acerca de los costes asociados al desarrollo profesional de los estudiantes;
- Mejoramiento en la planificación de participaciones de los profesores y del alumnado en empresas.

El quinto grupo interesado lo conforma la sociedad. De ella se derivan los siguientes intereses:

- Propiciación de una gestión transparente, efectiva y eficiente, que se muestre como un ejemplo de responsabilidad funcional;

- Mantenimiento de una relación fluida y abierta entre la sociedad civil y la institución educacional;
- Propiciación en los proveedores y clientes criterios de responsabilidad social;
- Desarrollo de una investigación responsable, conforme a las demandas sociales;
- Integración del estudiante en la sociedad a través de su formación;
- Cultivo de conocimientos en gestión empresarial y propiciar el desarrollo de habilidades sociales, de manera que se posibilite la conformación de organizaciones y autoempleo;
- Promoción de prácticas laborales que involucren valores positivos, que desarrollen en el alumno un sentido ético y compromiso social;
- Cumplimiento, por parte de la universidad, de su rol dinamizador y promotor de cambios en la realidad y las sociedades;
- Mantenimiento de un código de conducta y hábitos éticos asumidos por la institución;
- Conformación de un código de conductas y accionares éticos asumidos por la universidad;
- Consideración de una dimensión social universitaria, definida desde el acceso, la equidad y la atención de minorías.

Aunque los expuestos arriba son los *stakeholders* más representativos de la universidad, hay muchos otros sujetos que también conforman grupos de interés. Puede señalarse a los siguientes: la opinión pública, los proveedores, las administraciones públicas, los medios de comunicación, las asociaciones que de una u otra forma intervienen o influyen en

el funcionamiento de la universidad, centros de investigación, etc. (Aldenueva, 2013).

Como señalan Caballero et al. (2007), el estudio de las características de los grupos de interés lleva al conocimiento de sus expectativas e intereses. El considerar la multiplicidad de intereses, por su parte, contribuye a la configuración de una estrategia organizacional, pues, para crear una que actúe de manera eficiente, conviene reconocer primero los intereses activos dentro de la institución universitaria.

3.5. Comunicación de la reputación corporativa

La estructura básica de una cadena de comunicación se compone de un emisor, un receptor, un medio o canal, un mensaje y una retroalimentación. Sin embargo, Galvis Ardila y Silva Agudelo (2016) han señalado que con el avance de las tecnologías el canal se ha transformado y diversificado, y que sus modificaciones, en lo que respecta a las organizaciones y empresas, han permitido involucrar a los sujetos en nuevos procesos comunicacionales, en los cuales los componentes se adaptarán a las nuevas realidades que demanda el tiempo.

De acuerdo con Haywood (2005), la comunicación solo es efectiva cuando se le apoya por medio de una buena política institucional, pues esta permite que las relaciones públicas no se limiten solo a ser medio de venta de mensajería empresarial. De esta forma, la comunicación deviene en una estrategia constituida para involucrar a los grupos interesados en la realización de los objetivos organizacionales. La secuencia postula, así, que las relaciones públicas contribuyen a la configuración de la reputación, pero también que una buena relación entre ella y los *stakeholders* determina el éxito de la imagen corporativa que se busca propagar.

Así, uno de los métodos necesarios para una comunicación efectiva de la reputación en los tiempos actuales son las redes informáticas. En palabras de Karen Cravens et al. (2003) esto se debe a que las vertiginosas

transformaciones del mercado de valores propiciadas por la extensión de las redes informáticas y la generación de nuevos movimientos de bolsa. De acuerdo con Lloyd (2011) las comunicaciones informáticas han vuelto vulnerables varios factores del mercado, y esto ha dado inicio a lo que Castells (2000) denominó como sociedad de la información, un nuevo estado de la sociedad en que el desarrollo, implementación y aplicación de las tecnologías informáticas y comunicacionales afectan de manera impactante las maneras en que se realizaban los intercambios de mercancía de mayor valor, así como los conocimientos.

Como señalan Bojacá Ramírez y Londoño Zapata (2014), la introducción de la aldea global en el ámbito de las ciencias de la gestión ha determinado que en este una manera ilimitada y desterritorializada de compartir información y generar nuevos conocimientos. Desde esta perspectiva, los *stakeholders* adquieren un mayor valor estratégico, necesario para asegurar el rendimiento de las organizaciones.

Volviendo al vínculo entre la comunicación y la reputación institucional, Galvis Ardila y Silva Agudelo (2016), señalan que si una organización ha definido claramente sus públicos de interés y ha clarificado su comunicación con ellos (ha elaborado información sobre los productos/ servicios que ofrece, las circunstancias y contexto en que trabaja, etc.), entonces esa intangibilidad señala la constitución de una reputación corporativa. De acuerdo con Weigelt y Camerer (1988), la comunicación contribuye a la construcción de una reputación mediante la entrega y recepción de informaciones sobre la historia de las acciones desarrolladas por la empresa en el pasado. Son del mismo parecer Fombrun y Shanley (1990), y Fombrun (1996).

Para ilustrar la relación entre la conformación de una reputación positiva y la comunicación interna de una organización, basta reseñar la teoría de Hannington (2006) mediante la cual explica el origen de la reputación: según este autor, esta se conforma a partir de las respuestas de una serie de cuestiones que definen las características de la organización. Más

específicamente, se define a partir de las respuestas de los *stakeholders*. Según Rivadeneyra (2018), esta característica vincula la propuesta de Hannington con la de Post y Griffin, pues ambos observan en la reputación el resultado de una valoración de los productos y servicios de la organización.

Por su parte, Villafañe (2005) señala a los empleados como el origen de la reputación interna, pues define a esta a partir del reconocimiento de aquellos. De esta forma, el reconocimiento se vincula, asimismo, con los resultados económico-financieros obtenidos, la calidad laboral, el perfil ético y la responsabilidad de la empresa para la cual se labora. Villafañe (2005) también ha señalado, sobre la reputación interna, que esta implica una relación directa entre la cultura corporativa y el proyecto empresarial, y que aquella se halla en correlación con un número considerable de variables independientes al clima laboral interno de la organización.

Un año después, Villafañe (2006) señaló que las corporaciones admiradas por los sujetos eran precisamente aquellas que poseían una reputación interna fuerte, y que esta circunstancia hacía factible una mayor implicación de los *stakeholders*, al convertir en objetivos comunes con los de la empresa las metas individuales que pudiesen poseer. De acuerdo a Rivadeneyra (2018), el enfoque de Villafañe indica que las percepciones de los trabajadores de una organización, en sus diversos roles, definen la reputación interna de las corporaciones. De la misma, la empresa sería responsable de su reputación externa en su trato con los *stakeholders* externos. Sin embargo, es necesario resaltar que la reputación externa también constituye una influencia para la interna, y viceversa.

Coincidiendo en determinados aspectos teóricos con Villafañe (2005, 2006), J. M. Sola (2015), indicó que toda reputación corporativa requiere de una reputación interna en la cual se valoran los reconocimientos de diversos *stakeholders*. Entre estos últimos se hallan los valores éticos y profesionales practicados por los colaboradores y miembros de la empresa, la igualdad y diversidad mantenidas por los miembros de la corporación, la capacidad de

liderazgo de las altas cabezas gerenciales, la identificación con la marca y el proyecto empresarial por parte de los trabajadores de la empresa, así como la satisfacción derivada de la pertenencia a una empresa prestigiosa.

Por su lado, Pérez y Rodríguez del Bosque (2014) definen la reputación interna desde la perspectiva no solo de los empleados, sino también de los directivos. La propuesta, en realidad, hace eco de las ideas de Chun (2005), para quien la reputación era un valor medido a partir de las perspectivas que todo *stakeholders* con una participación interna con la empresa puede tener sobre ella.

De manera coherente con los estudiosos anteriores, Alcalá (2007) ha indicado que para determinar la reputación en el ámbito interno, los analistas requieren estudiar elementos vinculados al centro de trabajo, la comunicación interna y externa, el estilo de la dirección, la estrategia manejada por la corporación, su estructura, su ética, su motivación, la formación de relación interpersonales en el trabajo, la administración del recurso humano, el pago de los servicios prestados y los productos adquiridos, y la relación del cliente interno con el externo.

Respecto a la reputación externa, Alcalá (2007) ha señalado como indispensable el conocimiento de la opinión del mercado de la corporación, así como la consideración de la responsabilidad social, el respeto al medio ambiente, la imagen de la marca, el atractivo que genera la empresa para los trabajadores, y la imagen que la organización se ha granjeado con sus acciones (sea esta buena o mala).

Dentro de esa línea de pensamiento, Hannington (2006) ha indicado que los trabajadores (especialmente los que interactúan directamente con los clientes) funcionan como influenciadores de suma relevancia en la conformación de una reputación corporativa. Añade que, si bien algunas tareas pueden ser consideradas menores o de poca relevancia, lo cierto es que la participación de todos y cada uno de los empleados afecta de alguna manera a la constitución de la reputación corporativa.

De acuerdo con Fontrona y Muller (2020), en general, cuando una empresa decide aplicar una política de transparencia en sus comunicaciones, todo parecen ser ventajas. Entre otros aspectos, por ejemplo, se granjeará una buena reputación corporativa. Sin embargo, los autores afirman también que es difícil establecer la relación causal entre transparencia comunicacional, la formación de la confianza entre los *stakeholders* y una reputación corporativa positiva. Fontrona y Muller han definido tres dificultades para determinarlo: la imprecisión en la definición de la importancia y el papel de la transparencia en la conformación de un prestigio empresarial; la dificultad por parte de las organizaciones de fijar los derechos de sus grupos de interés, y la carencia de una normativa que fije la estrategia a seguir para hacer de la comunicación empresarial un ejercicio de transparencia.

Sobre la transparencia de las comunicaciones internas, tanto el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco, 2019) y el RepTrak del Reputation Institute (2019) observan como responsable de esta al gobierno corporativo de las organizaciones. Fontrona y Muller (2020) han señalado que entonces es una práctica recurrente que un *stakeholder* responsabilice a la administración de la compañía si la transparencia falla, y esto tendrá consecuencias en la reputación organizacional.

Fombrun y Rindova (2002), por su parte, han configurado una definición sobre la transparencia que la vincula directamente al cumplimiento de las expectativas de los *stakeholders*: de acuerdo a estos autores, la transparencia es un estado dentro del cual se hallan las organizaciones que han logrado reflejar en su identidad interna las expectativas de los grupos de interés. Fombrun y Rindova (2002) observan como un requerimiento para su obtención la escucha seria y el diálogo abierto y negociador.

Investigaciones más específicas acerca de la relación entre la comunicación y la reputación corporativa también han sido realizadas por los teóricos de las ciencias de la gestión.

Alvarez-Nobell y Lesta (2011), por ejemplo, tras proponer un método que vincula los objetivos específicos de la gestión de la comunicación interna con los objetivos generales de la comunicación, obtuvieron, luego de aplicar un análisis, una matriz de relación que facilita representaciones para entender el aporte de la comunicación a la organización. A partir de este producto, los autores concluyeron que la comunicación es la responsable de planear, administrar y evaluar los flujos de información interpersonales y mediatizados vinculados a los públicos externo e interno. En la práctica corporativa, esta condición se traduce en la necesidad de realizar diagnósticos, seleccionar acciones, probarlas y aplicarlas por medio de instrumentales, a partir de la comunicación.

Men (2014), por su lado, demostró que cuando las organizaciones comparten información valiosa con los colaboradores, los incentiva a participar y a compartir información oportuna. De esta manera, los *stakeholders* internos adquieren un grado mayor de responsabilidad y se abren al análisis de su trabajo. Estas circunstancias los vuelven más propensos a generar una reputación favorable para la empresa; es decir, mejora la percepción que tienen sobre ella y, a partir de la sensación de pertenencia que despierta en ellos, podrán cumplir sus actividades con mayor diligencia y compromiso, lo que también repercutirá positivamente en la reputación externa de la organización.

Otra publicación relevante que arrojó un diagnóstico similar fue escrita por Jones (1996). En el trabajo, el autor definió primero a los componentes que determinaban la reputación de los recursos humanos en una serie de firmas vinculadas al rubro Research y Development. Para el desarrollo de sus tesis, definió también a la reputación como una medida que indicaba en qué grado los *stakeholders* internos consideraban a la organización como un buen espacio para laborar. La investigación de Jones concluyó que el clima de innovación y la satisfacción laboral son los factores con mayor relevancia en la determinación de la reputación.

A partir de una concepción de la comunicación interna como la que se mantiene entre los individuos que laboran en la organización, entre las áreas que las conforman o entre la gerencia y los empleados, Stevanovic y Gmitrovic (2015) han señalado que las comunicaciones internas involucran a todas las actividades de información entre los miembros de la empresa. De esta manera, concluyen que la comunicación corporativa se erige como un mediador entre el liderazgo de la organización y los empleados, todos organizados con el fin de alcanzar objetivos empresariales prefigurados, y formando un aparato que permite a los *stakeholders* internos satisfacer sus necesidades sociales y psicológicas.

Otro estudio que profundiza en la relación entre reputación y comunicación es el de Martin (2009). Las advertencias de Martin en este estudio son claras: si bien se ha desarrollado en los últimos años un emergente consenso acerca de la importancia de la reputación corporativa y el buen gobierno de las organizaciones, el marketing todavía domina el ámbito de la gestión reputacional. La propuesta de Martin a este problema es proponer un énfasis en la gestión de los recursos humanos y la puesta en marcha de sus prácticas más elogiosas.

Para Martin, la reputación corporativa constituye el componente central del éxito de una organización, por lo que la conceptualización que él propone en su trabajo (la del *employer branding*) está sumida en el debate entre la búsqueda de mejores prácticas corporativas y la de soluciones más eficientes y beneficiosas para la organización. Por este motivo, la marca corporativa, como empleador, se muestra como un resultado práctico de las comunicaciones corporativas y la ejecución de ideas de marketing aplicadas a clientes internos.

CAPÍTULO IV

MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA REPUTACIÓN

4.1. World's Most Admired Companies (WMAC)

Se trata de una lista elaborada desde 1997 por la división Korn Ferry, del grupo Hay (aunque sus inicios se remontan a 1983 [Ferrus González, 2018]), y publicada por la prestigiosa revista Fortune a partir de las respuestas de una encuesta realizada a 3800 ejecutivos, directores y analistas corporativos. El fin de la relación es identificar a las empresas con mayor reconocimiento a nivel mundial y estudiar cómo es que estas han obtenido su fuerte reputación. Los encargados definen la reputación corporativa de las 1000 compañías más influyentes y con mayores ingresos en Estados Unidos y otras partes del mundo. Las compañías seleccionadas en esta relación deben aparecer primero en la base de datos Global 500, perteneciente a Fortune, en la que solo se consideran corporaciones cuyos ingresos superan los 10 mil millones de dólares. Por su antigüedad, es catalogado como el monitor con mayor reconocimiento internacional.

De acuerdo a Carreras et al. (2013, p. 345), el modelo de la WMAC se clasifica dentro de un conjunto conocido como *aparatos métricos de reputación objetiva*, que consideran a la reputación como un objeto real que puede figurar con un valor objetivo en una gráfica.

Su elaboración inicia con la determinación de las siguientes variables (de las cuales las seis primeras son consideradas "duras") (Ferrus González, 2018, p. 110): calidad de gestión; innovación; calidad de los productos y servicios; uso inteligente de los activos corporativos; solidez financiera; valor de las inversiones a largo plazo; capacidad para atraer y retener talento; responsabilidad social y medioambiental, y eficiencia del negocio en su manejo global. Debe señalarse que el proceso por el cual se definieron estas variables como los aspectos más relevantes en la medición de la reputación consistió en una serie de entrevistas realizadas durante la década de los ochenta a distintos ejecutivos y analistas de rubros diferentes.

El método actual para dar a cada característica un valor numérico y establecer una jerarquía entre las empresas es la aplicación de una encuesta adaptada al sector industrial. Esta se efectúa sobre un grupo compuesto por 15600 individuos informados (ejecutivos, directores y analistas de sectores variados). La condición de los participantes de público informado determina, no obstante que los resultados sean inútiles como barómetros de la opinión pública, lo cual, de acuerdo a Ferrus González (2018) constituye una carencia en la evaluación de empresas de bienes de consumo, para las cuales la opinión de los consumidores comunes, y las acciones derivadas de estas, resultan sumamente importantes para el éxito de sus productos.

Las preguntas que figuran en el cuestionario tratan sobre 667 empresas de 33 países que cumplan las características indicadas anteriormente. El resultado del análisis será un documento en formato ranking, en este la reputación se calcula con la media de las puntuaciones otorgadas a cada uno de los nueve atributos.

La administradora de relaciones públicas y articulista Tracy Kurschner (s.f.) ha señalado que el consultor organizacional global Korn Ferry concluyó luego de un análisis del modelo de trabajo de la lista WMAC que esta se destaca por la contratación de especialistas de prestigio y por su previsión de escenario futuros en la selección de empresas.

4.2. Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco)

El Merco es un instrumento de evaluación reputacional basado en una metodología *multstakeholders*, compuesta por seis evaluaciones y veinticinco fuentes de información diferentes. Como monitor de referencia, ha alcanzado relevancia a nivel mundial, con una presencia extendida a doce naciones: España, Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, Bolivia, Brasil, México, Perú, Costa Rica, Panamá, Portugal e Italia. En el presente, es elaborado por ocho monitores (Merco Empresas, Merco Líderes, Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo, Merco Talento, Merco Talento Universitario, Merco Consumo, Merco Digital y MRS). Asimismo, tiene como mérito ser el primer monitor auditado del mundo: el seguimiento y verificación realizados en su proceso de elaboración, así como los resultados obtenidos del análisis financiero, son revisados de manera independiente por la KPMG, que publica los resultados de cada edición, considerando en sus análisis la norma ISAE 3000. El instrumento goza, además, de gran transparencia, ya que los criterios que aplica en su estimación son públicos y pueden ser revisados en su página web.

Este monitor nació en un grupo de investigación de la Universidad Complutense durante la década de los noventa, y se publicó por primera vez en el periódico *Cinco Días*. Su metodología descansa en la conformación de distintas etapas en las que se busca recopilar datos provenientes de fuentes de información disímiles, como encuestas a directivos, evaluaciones a especialistas, una evaluación directa (ejecutada por Merco Consumo), un índice que busca identificar la opinión de expertos y no especialistas sobre el atractivo laboral de las organizaciones (Merco Personas), así como

estudios efectuados por los propios técnicos monitores. Toda la data recopilada se estudia para elaborar el documento.

Para realizar la encuesta a los directivos, se escoge primero a las principales empresas de los países que figuran en su alcance (de entre aquellas que facturan más de 50 millones de euros). A sus directivos, se les solicita primero identificar a las diez empresas que consideren como las mejor reputadas del país, y a las dos mejor reputadas de su sector. Los participantes deberán evaluar a las empresas de acuerdo a seis variables establecidas: resultados económicos; oferta comercial; reputación interna; ética y responsabilidad social corporativa; internacionalización, e innovación. Todos estos atributos se puntúan con un sistema de coeficientes y factores de medición definidos por Merco.

En la segunda fase de valoración, se establecen cinco grupos participantes de expertos y especialistas: analistas financieros; asociaciones de consumidores; ONG; sindicatos, y periodistas económicos. Cada conjunto de individuos asigna un valor de 0 a 100 solo a las variables que constituyen su principal ámbito de especialización: los analistas financieros se enfocan en los resultados económico-financieros; las ONG, en la ética y responsabilidad social; las asociaciones de consumidores, en la calidad de la oferta comercial; los sindicatos, en la reputación interna; los periodistas económicos, en la ética y la responsabilidad corporativa, y los catedráticos de Economía y Empresa, en la dirección y gestión de las organizaciones.

En su tercera fase, el monitor requiere que se efectúe una evaluación directa a las empresas de un ranking provisional, por medio de un cuestionario que recopila indicadores cuya función es analizar la reputación corporativa. Estos evaluadores serán organizados en siete capítulos. Luego, se considerará los puntajes de reputación de las empresas seleccionadas por parte de la población general, determinada mediante la valoración específica definida por Merco Tracking. Por último, se tomarán en cuenta los resultados del Merco Personas, que busca valorar el atractivo de las organizaciones como espacios de trabajo.

El resultado para cada organización será un valor comprendido entre 0 y 100, el cual será computado para establecer el ranking definitivo. Este último será establecido como la suma ponderada de las puntuaciones resultantes de cada fase, a las que se asigna un peso diferentes también (el ranking general representa un 37 % del puntaje para el final; el ranking sectorial, un 8 %; la opinión de los analistas financieros, un 8 %; la de los sindicatos, un 6 %; la de las asociaciones de consumidores, 6 %; la de las ONG, un 6 %; la de los periodistas económicos, un 8 %; el valor asignado por el tracking Merco, 6 %; el del Merco Personas, 9 %, y la evaluación directa representa un 6 % del puntaje final).

De acuerdo a Ferruz (2018), la metodología del MERCO es la más completa y objetiva de entre todos los monitores con los que se cuenta en la actualidad, ya que además de efectuar más evaluaciones sobre grupos más representativos, es la única que incorpora procesos internos de control que determinan la idoneidad de los encuestados. En la misma revisión, se busca identificar la duplicidad de resultados y otras posibles aberraciones que arrojen un resultado equívoco. También se trata del único monitor sometido a una auditoría externa, lo cual aumenta la confianza en su rigurosidad y transparencia.

4.3. Reputation Quotient (RQ)

El Reputation Quotient (traducible al español como cociente de reputación) es un modelo diseñado por Fombrun y Van Riel (2003) para ponderar la reputación de una marca a partir de seis dimensiones establecidas por sus creadores: producto y servicio; visión de liderazgo; ambiente de trabajo; desempeño financiero; responsabilidad social corporativa; atractivo emocional. De acuerdo con Dayanç Kiyat (2017), la reputación de una marca llega tan alta como los valores que se perciben en nombre de los *stakeholders*, pero insiste en la importancia de las dimensiones propuestas por Fombrun y Van Riel:

- La responsabilidad social corporativa: se cuantifica a partir del manejo eficiente de recursos, el apoyo a causas comunitarias o de interés público, y el valor que se da al comportamiento de las personas en el ámbito legal. El cociente reputacional de las organizaciones estima los aspectos económicos, jurídicos, morales y los casos de responsabilidad social.

- El aspecto del rendimiento financiero: refiere, entre otros aspectos, a la historia de la rentabilidad, el potencial de crecimiento futuro, la superioridad frente a los competidores y a su lugar en la clasificación de inversores pioneros.

- La dimensión de los productos y servicios: por su parte, indaga en las capacidades de una organización de crear elementos comerciales de buena calidad a cambio del dinero de sus clientes o usuarios. También se evalúa la atención al cliente y el posicionamiento de nuevos productos.

- La dimensión del liderazgo: en el modelo de RQ examina las capacidades de los líderes de una organización, su visión del futuro, y si la empresa identifica oportunidades en el mercado y las aprovecha.

- El atributo de ambiente laboral: cuestiona si en una organización existe una comunicación positiva: considera las calificaciones de los empleados y si en el interior de la empresa se está desarrollando una cultura comunicacional apropiada.

- El atractivo emocional: incluye en su análisis de las virtudes de la organización las percepciones positivas de los *stakeholders* respecto a la compañía; es decir, qué tanto la empresa recibe confianza y aprecio.

Como lo indica Dayanç Kiyat (2017), a diferencia de otros modelos de cuantificación reputacional, el análisis del RQ atiende a todas las partes interesadas y a datos intangibles, con lo cual establece un lado emocional para el análisis.

4.4. RepTrak

El índice Global RepTrak se presentó a la comunidad académica y empresarial por primera vez el 2006. Desde entonces hasta la actualidad se publica en la revista Forbes. Puede ser definido como un reporte que evalúa la reputación de las corporaciones basándose en encuestas y cobertura mediática. La empresa que publica este documento, RepTrak tiene su sede en Boston, Massachusetts, y anteriormente era conocida como Reputation Institute (De Paula, 2020).

Carreras et al. (2013, p. 345) señalan que RepTrak pertenece a la categoría de evaluaciones subjetivas del grupo de interés, las cuales agregan al análisis el punto de vista *multistakeholder*. Esta clase de análisis, además, se caracterizan por considerar a la reputación como un fenómeno psicosocial, así como los comportamientos colectivos de los grupos de interés que devienen en hábitos.

La metodología aplicada en la elaboración de este índice se divide en dos partes (Ferruz, 2018). La primera se segmenta a su vez en dos niveles. En el primero se miden cuatro variables blandas: admiración, respeto, confianza y buena impresión; en teoría, estas variables son las que una empresa despierta en sus *stakeholders*. Luego, en el segundo nivel, se determinan 23 atributos que faciliten una explicación racional de los resultados del primer nivel, los cuales son explicados, según el algoritmo de RepTrak, a partir de siete dimensiones:

- liderazgo,
- resultados financieros,
- oferta de productos/servicios,
- innovación,
- entorno de trabajo,

- integridad y
- compromiso social.

En la segunda parte, mediante un análisis estadístico, se establece una relación entre los atributos cuantificados del primer nivel y una serie de comportamientos realizados por los grupos de interés que repercuten en beneficio de la empresa. Tras esto, se busca asignar a cada atributo un peso respecto a la dimensión a la que pertenece, y unos coeficientes para cada dimensión sobre la reputación global.

Para recopilar datos, el índice utiliza una encuesta virtual con un sistema de tracking mensual, la cual es remitida a más de 100 000 consumidores de 41 países. En ella se incluyen preguntas sobre las 2000 mayores empresas del mundo (condición que se determina a partir de la facturación y la relación con el público general).

Ferruz (2018) ha resaltado que el documento aplica un análisis profundo a los atributos que aparecen en él. Asimismo, señala que el estudio considera también la posibilidad de que el encuestado, por desconocimiento sobre las empresas a las que hace alusión la encuesta, responda de manera arbitraria a las preguntas. Para atenuar lo más posible este inconveniente, la segunda fase de valoración solo solicita a los participantes responder sobre las empresas que les resulten familiares. De otra manera podrían generarse informaciones sesgadas, que lleven a conclusiones inexactas o equivocadas. Por este motivo, además, RepTrak selecciona a las empresas que figurarán en el cuestionario en función a su fama entre el público en general. Ferrus González (2018) también ha señalado que el considerable valor que ha adquirido el índice radica en el número de encuestas que realiza respecto a otros aparatos de medición.

4.4.1. Oferta

En este apartado, el modelo analiza la relación entre calidad y precio. De la misma forma, se presenta un análisis de la calidad del producto, la calidad de los servicios. En esencia lo que se mide es la capacidad de la organización de satisfacer las necesidades de los clientes. Los indicadores principales son cuatro: calidad del producto o servicio; garantía de los productos y servicios de la organización; relación entre calidad y precio, y la orientación al cliente.

4.4.2. Liderazgo

Las empresas que puntúan un liderazgo significativo se hallan bien organizadas. Además, por lo general, cuentan con directivos acertados y con una visión precisa sobre su estado futuro. Esta dimensión se remite a cuatro aspectos principales: una buena gestión; la presencia de líderes fuertes y respetados; una visión clara del futuro, y la existencia de un potencial de crecimiento estimado para el futuro.

4.4.3. Trabajo

En este aspecto de la evaluación se ponderan la igualdad de oportunidades dentro de la organización, el bienestar de los empleados y la paga de un sueldo justo para todos los miembros que forman parte de la organización. Son tres los ítems identificables para esta dimensión: una paga justa a los empleados; la seguridad de los trabajadores, y la conformación de un buen espacio laboral.

4.4.4. Gobierno

Se estudia en este apartado el cumplimiento de un comportamiento ético. En teoría, lo deseado es en todos los casos hablar de un uso responsable del poder, abierto y transparente. El RepTrak identifica en esta dimensión dos indicadores: el uso coherente y apropiado del poder (su no uso indebido), y el alejamiento de recursos no éticos.

4.4.5. Ciudadanía

Este aspecto mide el grado de compromiso en la organización (o universidad). Una empresa con un alto grado de ciudadanía suele destinar recursos a proyectos o tecnología que faciliten la protección del entorno (social y ambiental). Asimismo, este tipo de organizaciones contribuirá a la sociedad y mostrará apoyo a causas trascendentes mediante programas y apoyos de todo tipo. RepTrak señala como principales factores para su determinación los siguientes: el apoyo a causas sociales, la contribución a la protección del medio ambiente y la contribución al desarrollo del país en que se encuentra la organización.

4.4.6. Innovación

Se reconoce como innovadora a una empresa versátil al cambio. Este tipo de organizaciones destinan parte de su presupuesto a la investigación, desarrollo y adaptación de tecnologías que les permitan entregar un producto cada vez mejor, por un precio cada vez más accesible (si su público objetivo es uno mayoritario). También es necesario reconocer como característica de la innovación el desarrollo de productos originales y diferenciados de los de la competencia. El RepTrak considera en esta dimensión dos indicadores principales: la facilidad de adaptación al cambio, y el lanzamiento regular de nuevos productos (cuya creación impulsaría la generación de nuevas ideas por parte de los empleados).

4.4.7. Finanzas

El último aspecto analizado por esta metodología evalúa si la empresa es rentable. Como organización económica, su nivel de finanzas se mide a partir de los buenos resultados que presente y su potencial de crecimiento a lo largo del tiempo. El RepTrak Index señala dos ítems principales para su medición: la generación de beneficios para sus propietarios y la generación de resultados benéficos.

CAPÍTULO V

REPUTACIÓN CORPORATIVA DE UNA UNIVERSIDAD PERUANA

5.1. Objetivo general

El objetivo general de la presente investigación es cuantificar el nivel de reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco según los *stakeholders* (grupos de interés), sobre la base de informaciones recopiladas hasta el 2019.

5.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

- Determinar el estado de la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco en lo referente a la oferta educativa, de acuerdo a las opiniones de los *stakeholder*.

- Determinar el estado de la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco en lo referente al liderazgo, de acuerdo a las opiniones de los *stakeholders*.

- Determinar el estado de la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco en lo referente a las finanzas de la institución, de acuerdo a las opiniones de los *stakeholders*.

- Determinar el estado de la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco en lo referente a la ciudadanía, de acuerdo a las opiniones de los *stakeholders*.

- Determinar el estado de la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco en lo referente al trabajo, de acuerdo a las opiniones de los *stakeholders*.

- Determinar el estado de la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco en lo referente a la innovación, de acuerdo a las opiniones de los *stakeholders*.

- Determinar el estado de la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco en lo referente a la integridad, de acuerdo a las opiniones de los *stakeholders*.

5.3. Variables

La variable de estudio de la presente investigación es la reputación corporativa. En la tabla siguiente describiremos su operacionalización:

Tabla 3

Operacionalización de la variable

Variable de estudio	Definición de la variable		Dimensiones de la variable	Indicadores
	Conceptual	Operacional		
Reputación corporativa	Se considerará la conceptualización proporcionada por Carrió Sala (2013). Según este, la reputación corporativa es un activo intangible por el cual una empresa se diferencia de otras y mantiene su estabilidad a largo plazo. Esta sostenibilidad se construye sobre la base de las valoraciones de los *stakeholders* internos y externos.	La cuantificación de la reputación corporativa se basa en las percepciones de los *stakeholders* respecto a siete aspectos relevantes: oferta, liderazgo, finanzas, ciudadanía, trabajo, innovación e integridad (Allazo y Martínez, 2007).	1. Oferta	• Relación entre precio y calidad • Respuesta por la calidad del servicio/producto • Calidad de los productos y servicios brindados • Satisfacción de la necesidad del cliente
			2. Liderazgo	• Buena organización • Directivos de alta capacidad • Presencia de un líder fuerte y respetado por sus subordinados • Visión definida sobre el futuro de la organización
			3. Finanzas	• Rentabilidad • Resultados positivos • Potencial de desarrollo
			4. Ciudadanía	• Cuidado del medio ambiente • Contribución a la comunidad • Ayuda a causas sociales
			5. Trabajo	• Igualdad de oportunidades • Bienestar del personal • Obtención de un sueldo justo, por parte de los trabajadores
			6. Innovación	• Naturaleza innovadora de la organización • Capacidad de adaptación al cambio • Lanzamiento de producto o servicio innovador
			7. Integridad	• Ejecución de acciones éticas • Aplicación responsable del poder • Apertura y transparencia de la organización

Nota: Adaptado de Chávez Chacón (2020).

5.4. Tipo y diseño de investigación

Este estudio presenta un enfoque cuantitativo basado en la recolección, análisis y relación de datos mediante la aplicación de estadísticas. El nivel de la investigación es descriptivo; es decir, solo pretende medir la información disponible sobre los conceptos o variables a las que se refiere.

El diseño de la investigación es no experimental (en su realización no se alteraron las variables ni existió intención de hacerlo). Conforme a las recomendaciones de Hernández, Fernández y Baptista (2014) para este tipo de estudios, para el presente, solo realizó una observación situacional de las variables dentro de su contexto.

Desde la perspectiva adoptada para el estudio, la variable de la reputación corporativa se analiza a partir de la percepción de los *stakeholders*. Ya que el instrumento empleado se aplicó en un solo momento, esta investigación cae, además, en la categoría de investigación transaccional: su objetivo es describir variables y analizar su incidencia e interrelación durante un momento determinado. De esta manera, la investigación presente queda definida como una transaccional descriptiva. Debe agregarse que, aunque se cuenta con una sola variable principal, esta se fragmenta en varias dimensiones que, de cierta forma, se comportan de manera independiente.

5.5. Población, muestra y muestreo

La población de análisis está conformada por los *stakeholders* de la Universidad Andina del Cusco, quienes directa o indirectamente pueden formular una opinión sobre la institución. Para identificar a los grupos de interés se aplicó el modelo RepTrak Pulse, que permite estimar la reputación de las organizaciones. De esta manera, se definieron a los siguientes conjuntos de interés: por un lado, clientes, proveedores, entes financieros, y entidades gubernamentales; por el otro, trabajadores administrativos y docentes. A partir de la consideración del número de estudiantes matriculados, proveedores que trabajan en la universidad,

entidades relevantes que cuentan con convenios o con la participación de estudiantes como egresados, organizaciones financieras relevantes para el sector (correspondientes al nivel macro, al que pertenece la universidad), así como de la cantidad de competidores directos, se diseñó la siguiente relación poblacional:

Tabla 4

Población de estudio

Grupos de interés (*stakeholders*)	Cantidad (unidades)
Profesores	1 113
Alumnos	14 858
Trabajadores administrativos	280
Proveedores	7 507
Entidades gubernamentales	7
Grupos financieros	5
Competidores	2
TOTAL	**23 772**

Nota: Adaptado de Chávez Chacón (2020).

El muestreo del estudio no será probabilístico; en su lugar, los elementos de la muestra serán tomados a partir del criterio de muestreo por cuotas. Para ello, se considerarán los estratos de la población más representativos. A diferencia de lo que ocurre en una investigación con muestreo estratificado, no se aplicará una elección aleatoria en cada estrato; además, en la conformación de la muestra deben aparecer todos los elementos conocidos de la población y debe asegurarse que estos se presenten en la misma proporción dentro de la población conjunta. Esta forma de trabajo ha sido legitimada en el manual de Aguirre Espinoza y De la Torre Dueñas (2019). Para el caso presente, los *stakeholders* fueron divididos en grupos con atributos específicos y de cada subconjunto se considerará una cierta cantidad de individuos para construir la muestra; de manera que la distribución de los *stakeholders* considerados para la muestra fue la mostrada en la Tabla 5.

Tabla 5

Cuotas para la muestra por subgrupos de interés

Grupos de interés (*stakeholders*)	Cantidad (unidades)
Profesores	80
Alumnos	240
Trabajadores administrativos	36
Proveedores	30
Entidades gubernamentales	7
Grupos financieros	5
Competidores	2
TOTAL	**400**

Nota: Adaptado de Chávez Chacón (2020).

5.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica usada para la recolección de datos será la encuesta. Por medio de una lista de ítems definidos previamente, esta permitirá compilar las opiniones y valoraciones de los individuos seleccionados. Por otro lado, el instrumento de recolección seleccionado es el cuestionario, el cual puede ser definido como una herramienta funcional al deseo de obtener información en un tiempo relativamente corto, por medio de preguntas con la clasificación de cerradas, abiertas o mixtas. Tanto la técnica como el instrumento fueron extraídos del manual de Canahuire, Morante y Endara (2015).

5.7. Validación y confiabilidad del instrumento

La fiabilidad del instrumental fue determinada por el juicio de expertos, los cuales confirmaron la validez de la encuesta y el cuestionario, tras un examen pormenorizado; así como la idoneidad del modelo RepTrak pulse para el cotejo de la reputación educativa.

El estudio encuestó a 400 *stakeholders* distribuidos entre los docentes, estudiantes, administrativos, proveedores, entidades de gobierno, sistemas financieros y la competencia. El instrumental aplicado consideró 23 ítems segmentados de la siguiente manera según las dimensiones y el indicador:

Tabla 6

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem
Reputación corporativa	Oferta	Relación precio/calidad	1
		Responde por la calidad	2
		Calidad de productos y servicios	3
		Satisface la necesidad del cliente	4
	Liderazgo	Bien organizada	17
		Excelentes directivos	18
		Líder fuerte y respetado	19
		Visión clara del futuro	20
	Finanzas	Rentabilidad	21
		Buenos resultados	22
		Potencial de crecimiento	23
	Ciudadanía	Protege al medio ambiente	14
		Contribuye a la sociedad	15
		Apoya causas sociales	16
	Trabajo	Igualdad de oportunidades	8
		Bienestar de los empleados	9
		Sueldo justo	10
	Innovación	Empresa innovadora	5
		Fácil adaptación al cambio	6
		Lanza producto/servicio innovador	7
	Integridad	Comportamiento ético	11
		Uso responsable del poder	12
		Abierta y transparente	13

Nota: Adaptado de Chávez Chacón (2020).

5.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para desarrollar la presente investigación se han propuesto ocho hipótesis: una general y siete específicas. De la misma forma, para cada una de estas se ha planteado una hipótesis nula y una hipótesis alterna. El valor final de las hipótesis y la definición de cuál de estas es la que mejor traduce la realidad observable serán determinados por una prueba estadística.

Planteamos como hipótesis general (H_G) la siguiente: "Los *stakeholders* (o grupos de interés) determinan la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco". Como hipótesis nula (H_0) proponemos "La reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco es similar desde la percepción de los *stakeholders* (grupos de interés)". De manera similar, planteamos la siguiente hipótesis alterna (H_a): "La reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco difiere desde la percepción de los *stakeholders* (o grupos de interés)".

La primera hipótesis específica (H_1) será la siguiente: "Los *stakeholders* (grupos de interés), con respecto a la oferta, determinan la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco". Su hipótesis nula (H0) y alterna (H_a) son "La reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco es similar, con respecto a la oferta, desde la percepción de los *stakeholders* (grupos de interés)" y "La reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco difiere con respecto a la oferta desde la percepción de los *stakeholders* (grupos de interés)".

La segunda hipótesis específica (H_2) será "Los *stakeholders* (grupos de interés), con respecto al liderazgo, determinan la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco". Para determinar su validez se propusieron las siguientes hipótesis nula (H_0) y alterna (H_a): "La reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco es similar, con respecto al liderazgo, desde la percepción de los *stakeholders* (grupos de interés)" y "La reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco difiere

con respecto al liderazgo desde la percepción de los *stakeholders* (grupos de interés)", respectivamente.

La tercera hipótesis específica (H_3) es la siguiente: "Los *stakeholders* (grupos de interés), con respecto a las finanzas, determinan la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco". A esta propuesta, se contraponen sus respectivas hipótesis nula (H_0) y alterna (H_a): "La reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco es similar, con respecto a las finanzas, desde la percepción de los *stakeholder* (grupos de interés)" y "La reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco difiere, con respecto a las finanzas, desde la percepción de los *stakeholders* (grupos de interés)", respectivamente.

La cuarta hipótesis específica (H_4) es la siguiente: "Los *stakeholders* (grupos de interés), con respecto a la ciudadanía, determinan la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco". Su hipótesis nula (H_0) y alterna (H_a) son las siguientes: "La reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco es similar, con respecto a la ciudadanía, desde la percepción de los *stakeholders* (grupos de interés)" y "La reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco difiere, con respecto a la ciudadanía, desde la percepción de los *stakeholders*", respectivamente.

La quinta hipótesis específica (H_5) fue definida como "Los *stakeholders* (grupos de interés), con respecto al trabajo, determinan la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco". La hipótesis nula (H_0) y alterna (H_a) correspondientes son las que siguen: "La reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco es similar, con respecto al trabajo, desde la percepción de los *stakeholders* (grupos de interés)" y "La reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco difiere, con respecto al trabajo, desde la percepción de los *stakeholders* (grupos de interés)".

La sexta hipótesis específica (H_6) es la siguiente: "Los *stakeholders* (grupos de interés), con respecto a la innovación, determinan la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco". Para contrastar

esta hipótesis se propuso la nula (H_0) "La reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco es similar, con respecto a la innovación desde la percepción de los *stakeholders* (grupos de interés)", y la alterna (H_a) "La reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco difiere, con respecto a la innovación, desde la percepción de los *stakeholders* (grupos de interés)".

Finalmente, la séptima hipótesis específica (H_7) es "Los *stakeholders* (grupos de interés), con respecto a la integridad, determinan la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco". Como en los casos anteriores, se postularon una hipótesis nula (H_0) y una alterna (H_a): "La reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco es similar, con respecto a la integridad, desde la percepción de los *stakeholders* (grupos de interés)" y "La reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco difiere, con respecto a la integridad, desde la percepción de los *stakeholders* (grupos de interés)".

Como se observa, cada una de las hipótesis mantiene coherencia respecto a los objetivos planteados al inicio del análisis. Las dimensiones planteadas para los objetivos e hipótesis específicas del estudio se corresponden con las propuestas por el RepTrak Index: oferta, liderazgo, finanzas, trabajo, ciudadanía, innovación y gobierno. En todos los casos, la prueba estadística utilizada será el análisis factorial mediante la prueba chi-cuadrado de homogeneidad al 95 % de confianza.

5.9. Análisis descriptivo

Como se observa en el segmento anterior, para desarrollar el estudio, la variable principal (la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco) fue segmentada en siete dimensiones con distinto valor que influyen en ella.

En primer lugar, se determinó el peso de cada dimensión para la reputación corporativa a través de autovalores, que reflejan los pesos otorgados por los *stakeholders*.

Tabla 7

Importancia de cada dimensión en la reputación corporativa, según los autovalores

Dimensiones	Autovalor	Importancia
Oferta	9.873	43.14
Liderazgo	2.672	11.67
Finanzas	2.359	10.31
Ciudadanía	2.18	9.52
Trabajo	2.085	9.11
Innovación	1.987	8.68
Integridad	1.732	7.57
TOTAL	**22.888**	**100.00**

Nota: Tomado de Chávez Chacón (2020).

Como se observa, los *stakeholders* indican que la dimensión más importante de la reputación corporativa es la oferta, a la cual se le ha atribuido un peso del 43.14 %.

Tras esto, se solicitó a los *stakeholders* asignar un valor a cada uno de los indicadores de las dimensiones. El resultado es el que se muestra en la Tabla 8.

Con el fin de ponderar los resultados mediante una evaluación cuantitativa, la validación del contenido solo analiza la relevancia y la representatividad del conjunto de ítems del instrumental respecto a la temática definida, pero no analiza el constructor ni la baremación.

Tabla 8

Importancia de los indicadores asignados por los *stakeholders*

Indicador	Valor asignado	Dimensiones
Calidad de productos y servicios	0.776	Oferta
Responde por la calidad	0.768	
Satisface la necesidad del cliente	0.737	
Relación precio/calidad	0.657	
Excelentes directivos	0.777	Liderazgo
Líder fuerte respetado	0.758	
Visión clara de su futuro	0.599	
Bien organizada	0.564	
Buenos resultados	0.857	Finanzas
Rentable	0.825	
Potencial de crecimiento	0.800	
Apoya causas sociales	0.814	Ciudadanía
Contribuye a la sociedad	0.754	
Protege al medio ambiente	0.711	
Sueldo justo	0.810	Trabajo
Igualdad de oportunidades	0.768	
Bienestar de los empleados	0.714	
Fácil adaptación al cambio	0.810	Innovación
Empresa innovadora	0.768	
Lanza producto/servicio innovador	0.714	
Comportamiento ético	0.688	Integridad
Uso responsable del poder	0.665	
Abierta y transparente	0.635	

Nota: Tomado de Chávez Chacón (2020).

Para validar el constructo propuesto por el modelo RepTrak, se aplicó la técnica de análisis factorial. De los resultados que se mostrarán a continuación, puede afirmarse que la reputación corporativa depende de

siete dimensiones y que estas, a su vez, de los indicadores propuestas en la operacionalización de la variable.

5.9.1. Evaluación de la reputación corporativa

Para baremar la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco, se emplearon los autovalores que le asignan una importancia a cada dimensión. Tras considerarlos, se obtendrá la siguiente fórmula:

$$RC = \frac{9.873 * O + 2.672 * L + 2.359 * F + 2.18 * C + 2.085 * W + 1.987 * I + 1.732 * T}{9.873 + 2.672 + 2.359 + 2.18 + 2.085 + 1.987 + 1.732}$$

Donde:

RC Reputación corporativa

O Oferta

L Liderazgo

F Finanzas

C Ciudadanía

W Trabajo

I Innovación

T Integridad

El factor obtenido se estandarizará en una escala de 0 a 100, mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Puntaje de la reputación corporativa} = \frac{\text{Reputación} - \min}{(\max - \min)} * 100$$

Para interpretar la reputación y sus diversas dimensiones, se empleará la siguiente escala, mientras que los valores serán definidos por las opiniones de los *stakeholders*:

Tabla 9
Escala de baremación para la reputación corporativa y sus dimensiones

Puntaje	Reputación corporativa
0 – 20	Muy débil
20 – 40	Débil
40 – 60	Moderada
60 – 80	Fuerte
80 – 100	Muy fuerte

Nota: Tomado de Chávez Chacón (2020).

Los resultados determinados de los grupos de interés pueden verse en la tabla 10, con los que se determinó que, entre la H_0 y la H_a, respecto a la HG, la hipótesis alterna es considerada resulta la correcta, pues se obtuvo una 95 % de confianza de la prueba chi-cuadrado de homogeneidad (p-valor = 0.000 < 0.05).

5.9.2. Descripción de la dimensión de la oferta

Para definir la importancia de los indicadores de esta dimensión, se solicitaron autovalores que permitieran el acercamiento. El resultado fue el mostrado en la Tabla 11.

Tras esto, se considerarán los autovalores para cuantificar la importancia, y se estandarizará el valor resultante en una escala del 0 a 100 (ver tabla 9).

Tabla 10

Resultados de la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco

Grupo		Reputación corporativa				
		Débil	Moderada	Fuerte	Muy fuerte	TOTAL
Docentes	Frecuencia	2	27	44	7	80
	Porcentaje	2.5 %	33.8 %	55.0 %	8.8 %	100 %
Estudiantes	Frecuencia	4	88	128	20	240
	Porcentaje	1.7 %	36.7 %	53.3 %	8.3 %	100 %
Administrativos	Frecuencia	0	10	25	1	36
	Porcentaje	0 %	27.8 %	69.4 %	2.8 %	100 %
Prooveedores	Frecuencia	0	8	16	6	30
	Porcentaje	0 %	26.7 %	53.3 %	20 %	100 %
Gobierno	Frecuencia	0	0	1	6	7
	Porcentaje	0 %	0 %	14.3 %	85.7 %	100 %
Sistema financiero	Frecuencia	0	0	1	4	5
	Porcentaje	0 %	0 %	20 %	80 %	100 %
Competencia	Frecuencia	0	0	2	0	2
	Porcentaje	0 %	0 %	100 %	0 %	100 %
TOTAL	**Frecuencia**	**6**	**133**	**217**	**44**	**400**
	Porcentaje	**1.5 %**	**33.3 %**	**54.3 %**	**11 %**	**100 %**

Nota: Chi-cuadrado de homogeneidad = 77.218; p-valor = 0.000
Tomado de Chávez Chacón (2020).

Tabla 11

Importancia de los indicadores de la dimensión "Oferta" definida por los autovalores

Indicadores	Oferta	
	Autovalor	Importancia (%)
Calidad de productos y servicios	0.776	26.41 %
Responde por la calidad	0.768	26.14 %
Satisface la necesidad del cliente	0.737	25.09 %
Relación precio/calidad	0.657	22.36 %
Total	**2.938**	**100 %**

Nota: Tomado de Chávez Chacón (2020).

Las fórmulas usadas para baremas son las siguientes:

$$O = \frac{0.776 * Cp + 0.768 * Rc + 0.737 * Sn + 0.657 * Rpc}{0.776 + 0.768 + 0.737 + 0.657}$$

Donde:

O Oferta

Cp Calidad de producto

Rc Respuesta de calidad

Sn Satifacción de necesidades

Rpc Relación precio/calidad

$$\text{Puntaje de oferta} = \frac{\text{Oferta} - \min}{(\max - \min)} * 100$$

Los resultados determinados de los grupos de interés se muestran en la Tabla 12.

Tabla 12

Resultados de la dimensión "Oferta" en la Universidad Andina del Cusco

Grupo		Oferta				
		Débil	Moderada	Fuerte	Muy fuerte	TOTAL
Docentes	Frecuencia	2	20	51	7	80
	Porcentaje	2.5 %	25 %	63.7 %	8.8 %	100 %
Estudiantes	Frecuencia	16	95	115	14	240
	Porcentaje	6.7 %	39.6 %	47.9 %	5.8 %	100 %
Administrativos	Frecuencia	1	6	22	7	36
	Porcentaje	2.8 %	16.7 %	61.1 %	19.4 %	100 %
Prooveedores	Frecuencia	1	9	12	8	30
	Porcentaje	3.3 %	30 %	40 %	26.7 %	100 %
Gobierno	Frecuencia	0	0	1	6	7
	Porcentaje	0 %	0 %	14.3 %	85.7 %	100 %
Sistema financiero	Frecuencia	0	0	1	4	5
	Porcentaje	0 %	0 %	20 %	80 %	100 %
Competencia	Frecuencia	0	0	1	1	2
	Porcentaje	0 %	0 %	50 %	50 %	100 %
TOTAL	**Frecuencia**	**20**	**130**	**203**	**47**	**400**
	Porcentaje	**5 %**	**32.5 %**	**50.7 %**	**11.8 %**	**100 %**

Nota: Chi-cuadrado de homogeneidad = =93.445; p-valor = 0.000
Tomado de Chávez Chacón (2020).

En este caso, de la prueba chi-cuadrado de homogeneidad al 95 % de confianza, se determina que la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco difiere con respecto a la oferta desde la percepción de los *stakeholders*, con lo que la hipótesis alterna queda corroborada (Ha) (p-valor = 0.000 < 0.05).

5.9.3. Descripción de la dimensión del liderazgo

Como en los casos anteriores, primero se determinaron los autovalores para definir la importancia de cada indicador como muestra la Tabla 13.

Tabla 13

Importancia de los indicadores de la dimensión "Liderazgo" definida por los autovalores

Indicadores	Liderazgo	
	Autovalor	Importancia (%)
Excelentes directivos	0.777	28.80 %
Líder fuerte respetado	0.758	28.09 %
Visión clara del futuro	0.599	22.20 %
Bien organizada	0.564	20.90 %
Total	**2.698**	**100 %**

Nota: Tomado de Chávez Chacón (2020).

Tras esto, se cuantificará la importancia, y se estandarizará el valor resultante en una escala del 0 a 100 (ver tabla 9). Las fórmulas usadas para baremar son las siguientes:

$$L = \frac{0.777 * Ed + 0.758 * Lfr + 0.559 * Vcf + 0.564 * Bo}{0.777 + 0.758 + 0.559 + 0.564}$$

Donde:

L Liderazgo

Ed Excelentes directivos

Lfr Líder fuerte respetado

Vcf Visión clara del futuro

Bo Bien organizada

$$\text{Puntaje de liderazgo} = \frac{\text{Liderazgo} - \min}{(\max - \min)} * 100$$

Los resultados determinados de los grupos de interés fueron los mostrados en la Tabla 14.

En este caso, de la prueba chi-cuadrado de homogeneidad al 95 % de confianza, se determina que la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco difiere con respecto a la oferta desde la percepción de los *stakeholders*, con lo que la hipótesis alterna queda corroborada (Ha) (p-valor = 0.002 < 0.05).

5.9.4. Descripción de la dimensión de finanzas

Como en los casos anteriores, se determinaron los autovalores para definir la importancia de cada indicador como muestra la Tabla 15.

Tras esto, se cuantificará la importancia y se estandarizará el valor resultante en una escala del 0 a 100 (ver tabla 9). Las fórmulas usadas para baremas son las siguientes:

$$F = \frac{0.857 * Br + 0.825 * R + 0.800 * Pc}{0.857 + 0.825 + 0.800}$$

Tabla 14

Resultados de la dimensión "Liderazgo" en la Universidad Andina del Cusco

Grupo		Oferta					
		Muy débil	Débil	Moderada	Fuerte	Muy fuerte	TOTAL
Docentes	Frecuencia	1	6	15	44	14	80
	Porcentaje	1.3 %	7.5 %	18.8 %	55 %	17.5 %	100 %
Estudiantes	Frecuencia	0	14	73	114	39	240
	Porcentaje	0 %	5.8 %	30.4 %	47.5 %	16.3 %	100 %
Administrativos	Frecuencia	0	3	7	18	8	36
	Porcentaje	0 %	8.3 %	19.4 %	50 %	22.2 %	100 %
Prooveedores	Frecuencia	0	0	8	9	13	30
	Porcentaje	0 %	0 %	26.7 %	30 %	43.3 %	100 %
Gobierno	Frecuencia	0	0	0	3	4	7
	Porcentaje	0 %	0 %	0 %	42.9 %	57.1 %	100 %
Sistema financiero	Frecuencia	0	0	0	1	4	5
	Porcentaje	0 %	0 %	0 %	20 %	80 %	100 %
Competencia	Frecuencia	0	0	0	0	2	2
	Porcentaje	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	100 %
TOTAL	**Frecuencia**	**1**	**23**	**103**	**189**	**84**	**400**
	Porcentaje	**0.3 %**	**5.8 %**	**25.8 %**	**47.3 %**	**21 %**	**100 %**

Nota: Chi-cuadrado de homogeneidad = 48.608; p-valor = 0.002
Tomado de Chávez Chacón (2020).

Tabla 15

Importancia de los indicadores de la dimensión "Finanzas" definida por los autovalores

Indicadores	Finanzas	
	Autovalor	Importancia (%)
Buenos resultados	0.857	34.53 %
Rentable	0.825	33.24 %
Potencial de crecimiento	0.8	32.23 %
Total	**2.482**	**100 %**

Nota: Tomado de Chávez Chacón (2020).

Donde:

F Finanzas

Br Buenos resultados

R Rentable

Pc Potencial de crecimiento

$$\text{Puntaje de finanzas} = \frac{\text{Finanzas} - \min}{(\max - \min)} * 100$$

En este caso, de la prueba chi-cuadrado de homogeneidad al 95 % de confianza, se determina que la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco difiere con respecto a la oferta desde la percepción de los *stakeholders*, con lo que la hipótesis alterna queda corroborada (Ha) (p-valor = 0.005 < 0.05).

Tabla 16

Resultados de la dimensión "Finanzas" en la Universidad Andina del Cusco

Grupo		Finanzas					
		Muy débil	Débil	Moderada	Fuerte	Muy fuerte	TOTAL
Docentes	Frecuencia	2	1	10	34	33	80
	Porcentaje	2.5 %	1.3 %	12.5 %	42.5 %	41.3 %	100 %
Estudiantes	Frecuencia	0	7	65	99	69	240
	Porcentaje	0 %	2.9 %	27.1 %	41.3 %	28.7 %	100 %
Administrativos	Frecuencia	0	1	1	14	20	36
	Porcentaje	0 %	2.8 %	2.8 %	38.9 %	55.6 %	100 %
Prooveedores	Frecuencia	0	2	6	12	10	30
	Porcentaje	0 %	6.7 %	20 %	40 %	33.3 %	100 %
Gobierno	Frecuencia	0	0	0	2	5	7
	Porcentaje	0 %	0 %	0 %	28.6 %	71.4 %	100 %
Sistema financiero	Frecuencia	0	0	0	0	5	5
	Porcentaje	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	100 %
Competencia	Frecuencia	0	0	0	1	1	2
	Porcentaje	0 %	0 %	0 %	50 %	50 %	100 %
TOTAL	**Frecuencia**	**2**	**11**	**82**	**162**	**143**	**400**
	Porcentaje	**0.5 %**	**2.8 %**	**20.5 %**	**40.5 %**	**35.8 %**	**100 %**

Nota: Chi-cuadrado de homogeneidad = 45.496; p-valor = 0.005
Tomado de Chávez Chacón (2020).

5.9.5. Descripción de la dimensión de la ciudadanía

Primero se determinaron los autovalores para definir la importancia de cada indicador:

Tabla 17

Importancia de los indicadores de la dimensión "Ciudadanía" definida por los autovalores

Indicadores	Ciudadanía	
	Autovalor	Importancia (%)
Apoya causas sociales	0.814	35.72 %
Contribuye a la sociedad	0.754	33.08 %
Protege el medio ambiente	0.711	31.20 %
Total	**2.279**	**100 %**

Nota: Tomado de Chávez Chacón (2020).

Tras esto, se cuantificará la importancia, y se estandarizará el valor resultante en una escala del 0 a 100 (ver tabla 9). Las fórmulas usadas para baremar son las siguientes:

$$C = \frac{0.814 * Acs + 0.754 * Cs + 0.711 * Pma}{0.814 + 0.754 + 0.711}$$

Donde:

C Ciudadanía

Acs Apoya causas sociales

Cs Contribuye a la sociedad

Pma Protege el medio ambiente

$$\text{Puntaje de Ciudadanía} = \frac{\text{Ciudadanía} - \min}{(\max - \min)} * 100$$

Tabla 18

Resultados de la dimensión "Ciudadanía" en la Universidad Andina del Cusco

Grupo		Ciudadanía					
		Muy débil	Débil	Moderada	Fuerte	Muy fuerte	TOTAL
Docentes	Frecuencia	2	3	19	35	21	80
	Porcentaje	2.5 %	3.8 %	23.8 %	43.8 %	26.3 %	100 %
Estudiantes	Frecuencia	0	15	65	111	49	240
	Porcentaje	0 %	6.3 %	27.1 %	46.3 %	20.4 %	100 %
Administrativos	Frecuencia	0	2	6	21	7	36
	Porcentaje	0 %	5.6 %	16.7 %	58.3 %	19.4 %	100 %
Prooveedores	Frecuencia	0	1	7	17	5	30
	Porcentaje	0 %	3.3 %	23.3 %	56.7 %	16.7 %	100 %
Gobierno	Frecuencia	0	0	0	0	7	7
	Porcentaje	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	100 %
Sistema financiero	Frecuencia	0	0	0	0	5	5
	Porcentaje	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	100 %
Competencia	Frecuencia	0	0	0	2	0	2
	Porcentaje	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	100 %
TOTAL	**Frecuencia**	**2**	**21**	**97**	**186**	**94**	**400**
	Porcentaje	**0.5 %**	**5.3 %**	**24.3 %**	**46.5 %**	**23.5 %**	**100 %**

Nota: Chi-cuadrado de homogeneidad = 55.939; p-valor = 0.000
Tomado de Chávez Chacón (2020).

Los resultados determinados de los grupos de interés fueron los mostrados en la Tabla 18.

En este caso, de la prueba chi-cuadrado de homogeneidad al 95 % de confianza, se determina que la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco difiere con respecto a la oferta desde la percepción de los *stakeholders*, con lo que la hipótesis alterna queda corroborada (Ha) (p-valor = 0.000 < 0.05).

5.9.6. Descripción de la dimensión del trabajo

Primero se determinaron los autovalores para definir la importancia de cada indicador, tal como muestra la Tabla 19.

Tabla 19

Importancia de los indicadores de la dimensión "Trabajo" definida por los autovalores

Indicadores	Trabajo	
	Autovalor	Importancia (%)
Sueldo justo	0.810	35.34 %
Igualdad de oportunidades	0.768	33.51 %
Bienestar de los empleados	0.714	31.15 %
Total	**2.292**	**100 %**

Nota: Tomado de Chávez Chacón (2020).

Tras esto, se cuantificará la importancia, y se estandarizará el valor resultante en una escala del 0 a 100 (ver tabla 9). Las fórmulas usadas para baremar son las siguientes:

Tabla 20

Resultados de la dimensión "Trabajo" en la Universidad Andina del Cusco

Grupo		Trabajo					
		Muy débil	Débil	Moderada	Fuerte	Muy fuerte	TOTAL
Docentes	Frecuencia	2	5	22	37	14	80
	Porcentaje	2.5 %	6.3 %	27.5 %	46.3 %	17.5 %	100 %
Estudiantes	Frecuencia	0	13	73	115	39	240
	Porcentaje	0 %	5.4 %	30.4 %	47.9 %	16.3 %	100 %
Administrativos	Frecuencia	0	1	10	20	5	36
	Porcentaje	0 %	2.8 %	27.8 %	55.6 %	13.9 %	100 %
Prooveedores	Frecuencia	0	3	6	11	10	30
	Porcentaje	0 %	10 %	20 %	36.7 %	33.3 %	100 %
Gobierno	Frecuencia	0	0	0	3	4	7
	Porcentaje	0 %	0 %	0 %	42.9 %	57.1 %	100 %
Sistema financiero	Frecuencia	0	0	0	1	4	5
	Porcentaje	0 %	0 %	0 %	20 %	80 %	100 %
Competencia	Frecuencia	0	0	1	1	0	2
	Porcentaje	0 %	0 %	50 %	50 %	0 %	100 %
TOTAL	**Frecuencia**	**2**	**22**	**112**	**188**	**76**	**400**
	Porcentaje	**0.5 %**	**5.5 %**	**28 %**	**47 %**	**19 %**	**100 %**

Nota: Chi-cuadrado de homogeneidad = 37.765; p-valor = 0.037
Tomado de Chávez Chacón (2020).

$$W = \frac{0.810 * Sj + 0.768 * Io + 0.714 * Be}{0.814 + 0.754 + 0.711}$$

Donde:

W Trabajo

Sj Sueldo justo

Io Igualdad de oportunidades

Be Bienestar de los empleados

$$\text{Puntaje de Trabajo} = \frac{\text{Trabajo} - \min}{(\max - \min)} * 100$$

Los resultados determinados de los grupos de interés fueron los mostrados en la Tabla 20.

En este caso, de la prueba chi-cuadrado de homogeneidad al 95 % de confianza, se determina que la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco difiere con respecto a la oferta desde la percepción de los *stakeholders*, con lo que la hipótesis alterna queda corroborada (Ha) (p-valor = 0.037 < 0.05).

5.9.7. Descripción de la dimensión de la innovación

Primero se identificaron los autovalores para definir la importancia de los tres indicadores, como se ve en la Tabla 21.

Tabla 21

Importancia de los indicadores de la dimensión "Innovación" definida por los autovalores

Indicadores	Innovación	
	Autovalor	Importancia (%)
Fácil adaptación al cambio	0.81	35.34 %
Empresa innovadora	0.768	33.51 %
Lanza producto/ servicio innovador	0.714	31.15 %
Total	**2.292**	**100 %**

Nota: Tomado de Chávez Chacón (2020).

Tras esto, se cuantificará la importancia, y se estandarizará el valor resultante en una escala del 0 a 100 (ver tabla 9). Las fórmulas usadas para baremar son las siguientes:

$$I = \frac{0.810 * Fa + 0.768 * Ei + 0.714 * Lps}{0.810 + 0.768 + 0.714}$$

Donde:

I Innovacion

Fa Facil adaptación

Ei Empresa innovadora

Lps Lanza producto/servicio

$$\text{Puntaje de Innovacion} = \frac{\text{Innovacion} - \min}{(\max - \min)} * 100$$

Los resultados determinados de los grupos de interés fueron los que muestra la Tabla 22.

Tabla 22

Resultados de la dimensión "Innovación" en la Universidad Andina del Cusco

Grupo		Innovación					
		Muy débil	Débil	Moderada	Fuerte	Muy fuerte	TOTAL
Docentes	Frecuencia	2	5	22	37	14	80
	Porcentaje	2.5 %	6.3 %	27.5 %	46.3 %	17.5 %	100 %
Estudiantes	Frecuencia	0	13	73	115	39	240
	Porcentaje	0 %	5.4 %	30.4 %	47.9 %	16.3 %	100 %
Administrativos	Frecuencia	0	1	10	20	5	36
	Porcentaje	0 %	2.8 %	27.8 %	55.6 %	13.9 %	100 %
Prooveedores	Frecuencia	0	3	6	11	10	10
	Porcentaje	0 %	10 %	20 %	36.7 %	33.3 %	100 %
Gobierno	Frecuencia	0	0	0	3	4	7
	Porcentaje	0 %	0 %	0 %	42.9 %	57.1 %	100 %
Sistema financiero	Frecuencia	0	0	0	1	4	5
	Porcentaje	0 %	0 %	0 %	20 %	80 %	100 %
Competencia	Frecuencia	0	0	1	1	0	2
	Porcentaje	0 %	0 %	50 %	50 %	0 %	100 %
TOTAL	**Frecuencia**	**2**	**22**	**112**	**188**	**76**	**400**
	Porcentaje	**0.5 %**	**5.5 %**	**28 %**	**47 %**	**19 %**	**100 %**

Nota: Chi-cuadrado de homogeneidad = 37.765; p-valor = 0.037
Tomado de Chávez Chacón (2020).

En este caso, de la prueba chi-cuadrado de homogeneidad al 95 % de confianza, se determina que la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco difiere con respecto a la oferta desde la percepción de los *stakeholders*, con lo que la hipótesis alterna queda corroborada (H_a) (p-valor = 0.037 < 0.05).

5.9.8. Descripción de la dimensión de la integridad

Primero se determinaron los autovalores de esta dimensión para definir la importancia de sus indicadores, como muestra la Tabla 23.

Tabla 23

Importancia de los indicadores de la dimensión "Integridad" definida por los autovalores

Indicadores	Integridad	
	Autovalor	Importancia (%)
Comportamiento ético	0.688	34.61 %
Uso responsable del poder	0.665	33.45 %
Abierta y transparente	0.635	31.94 %
Total	**1.988**	**100 %**

Nota: Tomado de Chávez Chacón (2020).

Tras esto, se cuantificará la importancia, y se estandarizará el valor resultante en una escala del 0 a 100 (ver tabla 9). Las fórmulas usadas para baremar son las siguientes:

$$I = \frac{0.688 * Ce + 0.665 * Urp + 0.635 * At}{0.688 + 0.665 + 0.635}$$

Donde:

I Integridad

Ce Comportamiento ético

Tabla 24

Resultados de la dimensión "Integridad" en la Universidad Andina del Cusco

Grupo		Integridad					
		Muy débil	Débil	Moderada	Fuerte	Muy fuerte	TOTAL
Docentes	Frecuencia	2	14	28	30	6	80
	Porcentaje	2.5 %	17.5 %	35 %	37.5 %	7.5 %	100 %
Estudiantes	Frecuencia	0	24	87	107	22	240
	Porcentaje	0 %	10 %	36.3 %	44.6 %	9.2 %	100 %
Administrativos	Frecuencia	2	7	16	11	0	36
	Porcentaje	5.6 %	19.4 %	44.4 %	30.6 %	0 %	100 %
Prooveedores	Frecuencia	0	2	8	17	3	30
	Porcentaje	0 %	6.7 %	26.7 %	56.7 %	10 %	100 %
Gobierno	Frecuencia	0	0	0	2	5	7
	Porcentaje	0 %	0 %	0 %	28.6 %	71.4 %	100 %
Sistema financiero	Frecuencia	0	0	0	4	1	5
	Porcentaje	0 %	0 %	0 %	80 %	20 %	100 %
Competencia	Frecuencia	0	0	0	2	0	2
	Porcentaje	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	100 %
TOTAL	**Frecuencia**	**4**	**47**	**139**	**173**	**37**	**400**
	Porcentaje	**1 %**	**11.8 %**	**34.8 %**	**43.3 %**	**9.3 %**	**100 %**

Nota: Chi-cuadrado de homogeneidad = 66.048; p-valor = 0.000
Tomado de Chávez Chacón (2020).

Urp Uso responsable del poder

At Abierta y transparente

$$\text{Puntaje de Integridad} = \frac{\text{Integridad} - \text{min}}{(\text{max} - \text{min})} * 100$$

Los resultados determinados de los grupos de interés fueron llos mostrados en la Tabla 24.

En este caso, de la prueba chi-cuadrado de homogeneidad al 95 % de confianza, se determina que la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco difiere con respecto a la oferta desde la percepción de los *stakeholders*, con lo que la hipótesis alterna queda corroborada (Ha) (p-valor = 0.000 < 0.05).

5.10 Discusión de resultados

5.10.1. Hallazgos relevantes

- Puede afirmarse que los *stakeholders* internos y externos poseen diferentes percepciones sobre la reputación corporativa. En general, sin embargo, la tendencia afirma que la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco es de un nivel fuerte (de acuerdo a un 54.3 % de los entrevistados), con una tendencia a un nivel moderado (de acuerdo a un 33.3 %). La mayor parte de los *stakeholders* internos considera a una reputación moderada a fuerte para su institución, y la mayoría de los externos señala una reputación fuerte y muy fuerte.

- Según los *stakeholders*, la dimensión de la oferta presente un nivel muy fuerte, de 50.7 %. El componente más fuerte son los *stakeholders* externos conformados por las entidades estatales, con un nivel de 85.7 %. Por su parte, el sistema financiero considera la oferta de la universidad con un 80 % como muy fuerte. Es necesario señalar que las entidades mencionadas con anterioridad trabajan con la universidad, por lo que

estos altos puntajes pueden constituir una garantía de continuidad en las transacciones con la institución educativa.

- En cuanto a la dimensión del liderazgo, puede observarse una marcada tendencia de los *stakeholders* internos por un nivel de fuerte (así lo indican el 55 % de los docentes, el 47 % de los estudiantes y el 50 % de los administrativos); de los grupos de interés mencionados, los dos primeros presentan una tendencia a moderado. Por su parte, los grupos de interés externos presentan una inclinación a muy fuerte con una tendencia a fuerte respecto al liderazgo. El resultado nos insinúa que la percepción interna difiere de la externa, pero que, en general, el indicador de liderazgo es percibido como fuerte, esta percepción, además, estaría predominantemente determinada por la percepción de los líderes (el rector, sus vicerrectoras y los decanos de facultad).

- Sobre la dimensión de finanzas, tanto los *stakeholders* internos como los externos apuntan a un nivel muy fuerte. El sistema financiero, cuya opinión tiene un peso considerable en esta dimensión, señala un 100 % para muy fuerte respecto a la reputación corporativa. Por su parte, las entidades de gobierno han otorgado un nivel muy fuerte, con un 72.4 %. De acuerdo con estos datos, puede afirmarse que la reputación financiera de la Universidad Andina del Cusco queda considerada como una de las mejores.

- Respecto al nivel de la ciudadanía, los *stakeholders* externos puntúan al indicador más relevante, el apoyo a causas sociales, con un nivel muy fuerte, al 100 %. Sin embargo, los grupos de interés internos consideran un nivel de fuerte, con un porcentaje entre 43.8 y 58.3 %.

- Para la dimensión de trabajo, se destaca el valor del indicador del justo sueldo. Sobre este indicador, los *stakeholders* definieron un nivel fuerte, con valores en los 46.3 y 55.6 %. Para los proveedores, el puntaje se considera más bajo, con un 36.7 %, pero que marca un nivel fuerte. Estos valores indican que para los grupos de interés externos la dimen-

sión del trabajo de la reputación corporativa es de un nivel muy fuerte dentro de la Universidad Andina del Cusco.

- En la dimensión de la innovación, se ha observado una tendencia al nivel fuerte, la cual ha sido considerada tanto por *stakeholders* internos como externos. El valor más bajo ha sido proporcionado por los proveedores, quienes asignan a la institución un 36.7 % para el nivel de fuerte. Sin embargo, también se han identificado puntuaciones de 100 % para el nivel de muy fuerte.

- Por su parte, para la dimensión de integridad, la tendencia marca un nivel entre moderado y fuerte, con valores de 35 y 37.5 % para docentes, con una diferencia muy estrecha. Los estudiantes, por su lado, han marcado un 44.6 % de nivel fuerte, cercano al 36.4 % de nivel fuerte indicado por los administrativos. Una observación oportuna sobre los resultados es que el nivel débil se hace muy presente en esta dimensión en los puntajes de los grupos de interés internos.

5.10.2. Limitaciones del estudio

El trabajo con múltiples dimensiones requiere asignar a cada una de ellas un carácter distinto. Ya que sucede algo similar con los *stakeholders*, ha debido contemplarse con cuidado la recopilación de datos para alcanzar un grado considerable de fiabilidad. Asimismo, debido a que los grupos de interés de la universidad están dispersos en todo el país, debió recurrirse a estrategias específicas para la aplicación del instrumental.

5.10.3. Implicaciones del estudio

- Ya que la reputación corporativa es considerada como intangible para una organización, los resultados obtenidos en el presente trabajo indican que la de la Universidad Andina del Cusco establece un nivel moderado con rasgos de muy fuerte. Para lograr una identificación por parte de los *stakeholders* internos, debe trabajarse en un posicionamien-

to interno de la marca, mediante un trabajo de comunicación y sensibilización que defina las ventajas competitivas de la institución, como el licenciamiento y la acreditación. De la misma forma, es necesario aumentar la participación de la universidad en *rankings*, con el objetivo de posicionar a la universidad en un lugar de prestigio global.

- Como se ha observado en el estudio, la oferta es considerada por los grupos de interés como la dimensión de mayor importancia. Las autoridades universitarias (el rector y las vicerrectoras) deben considerar, pese al buen resultado puntuado por los *stakeholders*, que esta es muy sensible. Ya que el precio y la calidad están relacionados entre sí, y poseen una importancia significativa para la reputación corporativa, es imperativo considerar su participación en las dinámicas de la universidad cuando la institución se vea obligada a variar el coste de sus servicios.

- La dimensión del liderazgo resulta de suma importancia en el análisis, pues permite visibilizar la aceptación por parte de los grupos de interés por cómo se maneja la universidad. También es necesario considerar que la percepción sobre este atributo puede cambiar de acuerdo a quiénes lideran o fungen como autoridades en la institución, pues su estilo de liderazgo afectará la reputación corporativa.

- De acuerdo al corpus teórico, las finanzas son relevantes para la conformación de un estudio sobre la reputación en cuanto son el síntoma determinante de una organización sana y efectiva. Ya que el orden de las cuentas funciona como el prospecto del futuro crecimiento y desarrollo de la organización, es un aspecto influyente en la confianza de los *stakeholders*. Al respecto, la universidad posee políticas bien definidas para conformar un presupuesto; no obstante, es necesario mantener la certeza de este orden.

- En la dimensión de la ciudadanía, se ha observado que la universidad debe generar políticas más agresivas para ganar una mayor relevancia en los campos del compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

Para mantener su estatus como ente de cambio social, la institución debe servir a la comunidad donde habita.

- El tema de la dimensión laboral resulta de una mayor sensibilidad para los *stakeholders* internos que para los externos. Entre las buenas prácticas identificadas por los integrantes de la universidad sobresale las de no diferencia por género. No obstante, la diferencia percibida en los sueldos es el aspecto que más ha perjudicado a la reputación de la universidad. Por este motivo, es recomendable efectuar ajustes progresivos que limiten la brecha salarial entre los colaboradores nombrados y los contratados.

- Por su parte, la innovación se constituye como una dimensión de escasa relevancia. En este plano es necesario recordar que las reseñas teóricas y la experiencia sensible han demostrado que las empresas con mayor ventaja competitiva son las que también cuentan con una mayor capacidad de innovación. Para competir en el mercado mundial de la educación, invertir en este aspecto es un requisito; también debe ser considerado para incrementar el nivel de la reputación corporativa. Expandir los alcances de la organización y actualizar las tecnologías aplicadas permitirá a los elementos internos de la universidad brindar un servicio de calidad y acorde a las exigencias del tiempo presente.

- La dimensión de integración de la reputación corporativa se vincula a la ética, la transparencia y al gobierno justo. En el estudio realizado, los *stakeholders* le otorgaron la importancia más baja. Este fenómeno puede ser explicado de manera coyuntural a las políticas y situaciones de nuestra nación, y de la región latinoamericana, pues se considera a este país como una nación corrupta en su política, lo mismo que resulta una tendencia en el bloque continental. Por fortuna, la universidad no ha obtenido una puntuación tan negativa respecto a esta dimensión, pero debe trabajarse más en la comunicación externa de la institución, con el fin de diferenciarla de instituciones que sí manifiestan prácticas corruptas y cuestionables.

5.11. Conclusiones y recomendaciones

5.11.1. Conclusiones

La investigación culminó su análisis con la presentación de las conclusiones siguientes:

- Se estima, de acuerdo al análisis factorial del estudio, que la reputación de la Universidad Andina del Cusco tiene un nivel fuerte, con un 54.33 % de los *stakeholders*, que respaldan esta afirmación. Se observa también una tendencia al nivel intermedio de un 33.3 %, aunque un 11 % de los encuestados consideró una reputación muy fuerte y un 1.5 % una débil.

- Respecto a la oferta de la institución, se consignó una reputación corporativa fuente, con 50.7 %, y una tendencia de 35.5 % al nivel moderado. Se obtuvo también una inclinación del 11.8 % de considerarla muy fuerte, y una del 5 % de considerarla débil.

- En lo que refiere al liderazgo, también se determinó una reputación corporativa fuerte (con un 47.3 %), con una tendencia al nivel moderado de 25.8 %, muy cercana a la del nivel muy fuerte (de 21 %). Por su parte, el indicador de los niveles débil y muy débil fueron de 21 y 5.8 % respectivamente.

- De su lado, dentro del aspecto de las finanzas, la reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco mantiene un nivel fuerte, determinado gracias en una opinión del 40.5 % de la muestra que la valoró como fuerte y a un 35.8 % que la valoró como muy fuerte. En esta dimensión se presentaron también los porcentajes de 20.5 % para el nivel intermedio, 2.8 % para una reputación débil, y un 0.5 % para una muy débil.

- Según los *stakeholders*, en lo que respecta a ciudadanía, la universidad presenta una reputación corporativa fuerte. Esto se determinó gracias a la obtención de un 46.5 % que opinó un nivel fuerte, un 24.3 % para moderado, y un 23.5 para muy fuerte. De forma minoritaria, un 5.3 % señaló un nivel débil y un 0.5 % uno muy débil.

- Sobre la dimensión de trabajo, la reputación corporativa se considera fuerte, con un 47 % de la muestra que apoya esta perspectiva, un 28 % que señala un nivel moderado, un 19 % que apunta a un nivel muy fuerte, y una porción minoritaria de 5.5 y 0.5 % que caracterizan esta reputación como débil y muy débil, respectivamente.

- En el campo de la innovación, se observó una tendencia a considerar a la reputación corporativa de la universidad como fuerte (con un 47 % que indicó una reputación fuerte, un 28 % que indicó una moderada, un 19 % para muy fuerte, un 5.5 % para débil y un 0.5 % para muy débil).

- Finalmente, con respecto a la integridad, también se destacó un nivel fuerte (con 43.3 % de las opiniones a favor) para la reputación corporativa. En este respecto, un 34.8 % consideró un nivel moderado, un 11.8 % uno débil, un 9.3 % uno muy fuerte y un 1 % uno muy débil.

5.11.2. Recomendaciones

Asimismo, se presentaron una serie de recomendaciones dirigidas a las autoridades de la Universidad Andina del Cusco. Estas son las siguientes:

- Sobre la base de los resultados del estudio, se recomienda crear una marca para la universidad capaz de constituir una identificación institucional para los *stakeholders*, tanto internos como externos. De esta manera, podría aumentar la reputación corporativa de la institución de fuerte a muy fuerte.

- Se aconseja efectuar un estudio sobre la oferta de la universidad, en el cual se tome en cuenta el precio. La necesidad de este análisis radica en que, pese a que la infraestructura de la universidad supera las expectativas de los grupos de interés, los precios solicitados están por debajo de un precio sincero, cuya aplicación derivaría en un aumento de la reputación corporativa.

- Ya que los principales actores que determinan la reputación institucional en la dimensión de liderazgo son las autoridades, y estas son elegidas por ciclos de un lustro, es recomendable mantener una línea de gobierno capaz de fomentar y sostener la transparencia y un desarrollo sostenible de la comunidad universitaria. Asimismo, se recomienda que esta continuidad en la gestión incluya la planificación de actividades de gran envergadura y larga duración, y la proyección de sus presupuestos, lo que contribuirá a visibilizar y sostener la reputación corporativa.

- Se recomienda también a la vicerrectora administrativa y al director de la administración, responsables de la dimensión financiera de la reputación corporativa, organizar de manera sistemática las inversiones a realizar, y las que se están efectuando actualmente. Esta organización debe obedecer a un plan a largo plazo, con el cual se busque mantener la confianza que sostiene a la dimensión financiera.

- La universidad debería buscar alianzas estratégicas con instituciones del gobierno con el fin de ubicar problemas sociales a los cuales profesores y estudiantes de las escuelas profesionales puedan dar solución mediante la implementación de proyectos. Con el fomento del desarrollo y la sostenibilidad de las comunidades beneficiadas, podrá fortalecerse la dimensión de la ciudadanía de la reputación corporativa.

- La recomendación destinada al desarrollo de la dimensión del trabajo está dirigida a la Vicerrectora de Administración y a la dirección de recursos humanos de la universidad, principales responsables de su mejoramiento. Como se observa en el presente estudio, de manera ge-

neralizada, existe un descontento por parte de los profesores y trabajadores administrativos respecto a los sueldos, especialmente respecto a la diferencia salarial entre los trabajadores nombrados y los contratados. Por este motivo, es aconsejable realizar un estudio sobre el caso y aplicar las medidas pertinentes.

- Respecto a la dimensión de innovación, es aconsejable modernizar los servicios académicos y administrativos, implementar con un mayor vigor la virtualización de las clases, apoyar filiales e impulsar la creación de la APP, que facilitaría la ejecución de trámites o la definición de las notas de los alumnos. Todo esto con el objetivo de aumentar el alcance de los servicios brindados.

- Finalmente, la universidad debe desarrollar la sensibilización de los *stakeholders* respecto a la ética y las buenas prácticas, pues para mantener la dimensión de la integridad, que influye con una primera impresión la imagen del centro educativo, los valores y principios benéficos para la configuración de un ambiente armonioso deben ser acatados por costumbre, antes que ser formalizados en una normativa. Por este motivo, se recomienda fomentar la sensibilización de la comunidad universitaria mediante la motivación y premiaciones para los *stakeholders* internos.

REFLEXIONES FINALES

Con el fin de mejorar el servicio de una institución y mantenerla en un lugar de reconocimiento, es imperativo analizar de forma constante la vigencia de su trabajo y sus actividades. Es necesario generar de manera paralela una crítica de los aspectos mejorables, y un reconocimiento de las virtudes demostradas (todo, sin embargo, sustentado por el reconocimiento de los hechos y la identificación de las opiniones de los involucrados). Puede considerarse a este ejercicio investigativo como una carta de amor a la institución, y como la manifestación de un sincero deseo por su desarrollo.

Por otra parte, el estudio de la reputación de las instituciones educativas, desde una perspectiva coyuntural, es un terreno que requiere ser explorado con urgencia. Propiciar la búsqueda por parte de las universidades e instituciones superiores de alcanzar la excelencia resulta un objetivo loable para cualquier investigador. Asimismo, el impulso de varias entidades universitarias por mejorar los niveles de su oferta educativa puede propiciar también un incremento en la calidad de esta a nivel nacional y regional. ¿No es aquello lo que se busca la academia, un avance que arrastre consigo a toda la sociedad y le muestre nuevas perspectivas de desarrollo?

En un campo más ligado a la tradición de los estudios de las ciencias gerenciales, considero que nuestro análisis ha demostrado la importancia

de la reputación interna y externa para el desarrollo de las instituciones. De manera similar, se ha comprobado la vigencia de la metodología RepTrak, para el estudio de la reputación corporativa, dentro de un marco que intentó cuantificar las dimensiones presentadas por el Index, a través de las valoraciones de los propios *stakeholders*. Está pendiente, por supuesto, verificar si en otras instituciones se producen resultados parecidos, o si la opinión predominante de los grupos de interés resulta beneficiosa para la formación de una identidad institucional que promueva una formación de calidad, y una ciudadanía responsable y crítica.

El modelo multidimensional, si bien presentó las limitaciones ya indicadas en el texto, permitió a la investigación diversificar su mirada sobre diferentes aspectos de la realidad corporativa. Las diferencias en la ponderación de las opiniones podrán parecer a ciertos estudiosos un aspecto criticable, pero obedece a un criterio de selección consciente respecto a qué *stakeholders* están más capacitados profesionalmente, y a través de la experiencia, para verter una perspectiva contundente sobre una dimensión respectiva.

Finalmente, es necesario agradecer a todos los participantes de la encuesta, pues la entrega de su tiempo hizo posible la redacción de este libro. Sus múltiples miras, tan diversas e imperfectas como las de cualquier ser humano, constituyeron las piezas de la torre por medio de la cual la enana autora del texto presente pudo superar su mirada personal y formar una perspectiva investigadora. Quizá la identificación de características y tendencias no sea otra cosa que el ejercicio de ampliar la mirada. Sin un método que las organizara, sin embargo, poco habría podido hacer con las informaciones recopiladas. Esto también es importante señalar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. (1996). *Construir marcas poderosas*. Gestión 2000.

Adriazola León, A. M., Jara Sánchez, D. M., Lara Torres, I. M., Matos Cuzcano, G. L. y Reyes Sánchez, P. L. (2020). Sistema de gestión de calidad en una universidad pública peruana: análisis de los procesos principales y gestión de riesgos. *Educación*, 26(2), 109-120. https://doi.org/10.33539/educacion.2020.v26n2.2225

Aguirre Espinoza, E. J. y De la Torre Dueñas, C. (2019). *Metodología de la investigación científica. Un aprender a investigar*. Moshera S. R. L.

Ahlstrorn, D. y Bruton, G. (2001). Learning from sucessful local private firms in China. Establishing legitimacy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 72.

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. En J. Khul y J. Beckmann (Eds.), *The psychology of action. Linking cognition and motivation to behavior* (pp. 385-454). Guilford Press.

Alcalá, M. A. (2007). *Reputación corporativa*. Fundamentos conceptuales.

Aldenueva Fernández, I. (2013). Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: un enfoque teórico. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (46), 235-254.

Alet, J. (2002). *Marketing relacional: cómo obtener clientes leales y rentables.* Ediciones Gestión 2000.

Allazo, A. y Martínez, L. C. (2007). La medición y el fortalecimiento de la reputación corporativa. En M. A. Hernández Robledo, A. Losada Vázquez y A. Macías Castillo (Coords.), *Estrategia y conducta social de la organización* (pp. 113-128). Universidad Pontificia de Salamanca.

Alloza, A., Carreras, E. y Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa.* LID Editorial Empresarial.

Álvarez Fernández, S. A. (2018). *Reputación corporativa. Estudio del concepto y las metodologías para su medición: propuesta de un concepto y metodología de consenso* [Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid].

Álvarez-Nobell, A. y Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1), 11-30.

Amibola, T. y Kocak, A. (2007). Brand, organization, identity and reputation: SMEs as expressive organizations. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 416-430.

Argenti, P. y Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368-374.

Armitage, C. J. (2009). Is there utility in the transtheorical model? *British Journal of Health Psychology*, (14), 195-210.

Arroyo, F. J., Sánchez, J. y Sole, M. L. (2017). La calidad e innovación como factores de diferenciación para el comercio electrónico de ropa interior de una marca latinoamericana en España. *Contabilidad y Negocios*, 23(12), 52-61.

Asociación Española de Empresas Tecnológicas de Defensa, Seguridad, Aeronáutica y Espacio. (2021). *Gestión de riesgos y oportunidades. Guía para la elaboración de proceso/procedimiento de referencia.* https://www.tedae.org/uploads/files/1613641655_gestion-de-riesgos-pdf.pdf

Ashforth, B. E. y Gibbs, B. (1990). The double-edge of organizational legitimization. *Organization Sciense*, 1(2), 177-194.

Azjen, I. (1985). From intentions to action: A theory of planned behavior. En J. Kuhl y J. Beckmann (Eds.), *Action-control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). Springer-Verlag.

Azjen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

Azjen, I. (2011). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

Badri, M. A. y Mohaidat, J. (2014). Antecedents of parent-based school reputation and loyalty: an international application. *International Journal of Educational Management*, 28(6), 635-654.

Balmer, J. M. T. (1997). *Corporate identity: past, present and future.* University of Strathclyde.

Bansal, P. y Clelland, I. (2004). Talking trash: legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural enviroment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93-103.

Barich, H. y Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*, (32), 94-104.

Barnett, M. L., Jermier, J. M. y Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.

Barney, J. B. (2001). *Gaining and sustaining competitive advantage.* Prentice Hall.

Barreto, I. y Baden-Fuller, C. (2006). To conform or to perform? Mimetic behaviour, legitimicy-based groups and performance consequences. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1559-1581.

Benneworth, P. y Jongbloed, B. W. (2010). Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorization. *Higher Education*, (59), 567-588.

Bergh, D. D., Ketchen, D. J. Jr., Boyd. B. K. y Bergh, J. (2010). New frontiers of the reputation-performance relationship: insights from multiple theories. *Journal of Management*, 36(3), 620-632.

Bermeo, C. (2011). Evaluación de la calidad de la educación universitaria. Modelos vigentes. *Revista Educación Unifé*, 17, 36-45.

Bernaseck, Anna. (2010). The World's Most Admired Companies. *Fortune International (Europe)*, 161(4), 71-76.

Birkigt, K. K. y Stadler, M. M. (1986). Corporate identity, Grundlagen, Functionen and Beispielen, Moderne Industrie, Landsberg an Lech. En C. B. M. Van Riel (1995), *Principles of corporate communication.* Prentice-Hall.

Bocajá Ramírez, P. S. y Londoño Zapata, V. (2014). Reputación corporativa (RC) y su gestión estratégica desde la comunicación. https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/1765/Londo%C3%B1o_Zapata_Valentina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bourne, M., Franco, M. y Wilkes, J. (2003). Corporate performance management. *Measuring Business Excellence*, 7(3), 15-21.

Bromley, D. B. (1993). *Reputation, image and impression management.* John Wiley & Sons.

Brown, S. (2001). *Administración de las relaciones con los clientes.* Oxford University Press.

Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G. y Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99-106.

Burbano López, G. A. (1999). La educación superior en la segunda mitad del siglo XX. *Revista Iberoamericana de Educación*, 21, 15-24.

Bustamante, J. (2015). Uso de variables mediadoras y moderadoras en la explicación de la lealtad del consumidor en ambientes de servicios. *Estudios generales,* 31(136), 299-309.

Bustamante Belaúnde, L. (1998). *La nueva universidad.* Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Caballero, G., García, J. M. y Quintás, M. A. (2007). La importancia de los stakeholders de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 13-32.

Cabrera Flores, C. I. y Díaz Salazar, K. S. (2023). *Reputación corporativa en una institución universitaria: el impacto del docente en la percepción del estudiante de pregrado regular* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].

Canahuire, A. E., Morante, E. A. y Endara, F. (2015). ¿Cómo hacer la tesis universitaria? Colorfrar S. R. L.

Carpi Ballester, A., Breva Asensio, A. y Palmero, F. (2005). La teoría de la acción planeada y la reducción del estrés percibido para prevenir la enfermedad cardiovascular. *Anales de Psicología*, 21(1), 84-91.

Carreras, E., Alloza, A. y Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. LID Editorial Empresarial.

Carrió Sala, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa*. Libros de Cabecera S. L.

Caruajulca Gonzales, M. E. (2018). *Evaluación de la lealtad del cliente recurrente a la boutique Joaquim Miro en C. C. Real Plaza Chiclayo* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].

Caruana, A. (1997). Corporate reputation: concept and measurement. *Journal of Product and Brand Management*, 6(2), 109-118.

Caruana, A. y Ewing, M. T. (2009). How corporate reputarion, quality and value influence online loyalty. *Journal of Business Research*, 63(9), 1103-1110.

Castells, M. (2000). *La era de la información: economía, sociedad y cultura.* Siglo XXI.

Cedillo Jurado, T. (2018). Reputación corporativa. En Aguilar Gálvez, S., Salguero Rosero, R. y Barriga Fray, S. (Coords.), *Comunicación e imagen corporativa* (pp. 93-117). Editorial UTMACH.

Chávez Chacón, A. (2002). *Reputación corporativa de la Universidad Andina del Cusco, 2019* [Tesis de maestría, Universidad Andina del Cusco].

Chen, H., Griffith, D. y Hu, M. (2006). The influence of liability of foreignness on market entry strategies: An ilustration of market entry in China. *International Marketing Review*, 23(6), 636-649.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.

Chung, S. Y., Eneroth, K. y Schneewels, T. (1999). *Corporate reputation and investment performance: the UK and US expertise.* SSRN Electronic Paper Collection.

Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI.* La Crujía.

Cravens, K., Goad Oliver, E. y Ramamoorti, S. (2003). The reputation index: Measuring and managing corporate reputation. *European Management Journal*, 21(2).

Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. y Roper, S. (2002). *Corporate reputation and competitiveness*. Routledge.

Dayanç Kiyat, G. B. (2017). The relationship between reputation quotient and perceived quality of brands in Turkey's mobile communication sector. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, (53), 31-64.

De Burgos Jiménez, J., Plaza Úbeda, J. A. y Magán Díaz, A. (2007). En *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso Anual y XV Congreso Hispanofrancés de AEDEM* (vol. 1).

De Leaniz, P. M. G.; Del Bosque, R. y Rodríguez, I. (2016). Corporate image and reputation as drivers of customer loyalty. *Corporate Reputation Review*, 19(2), 166-178.

De León, I. S. y Peña, Y. A. (2016). La lealtad de clientes en Pymes turísticas hoteleras en Baranquilla y su influencia en la responsabilidad social empresarial. *Amauta*, 14(28), 119-131.

De Paula, M. (2020). *How regional Banks edged out larger rivals in reputation rankings*. American Banker. https://www.americanbanker.com/news/how-regional-banks-edged-out-larger-rivals-in-reputation-rankings

Del Mar Restrepo, M. (2013). *Uso de medios digitales en la gestión de la reputación corporativa: diálogo con públicos de interés y dimensiones de percepción en webs, blogs, Facebook y Twitter* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Barcelona].

Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039.

Díez Martín, F., Blanco González, A. y Prado Román, C. (2010). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 127-143.

DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputation.* Oxford University Press.

Dowling, J. y Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behaviour. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.

Edelman. (2011). *2011 Edelman Trust Barometer Findings.* https://www.denisesilber.com/files/edelman-trust-barometer-global-deck.pdf

Educación al Futuro. (s.f.). *Nueva ley universitaria, todas las opiniones* https://educacionalfuturo.com/noticias/nueva-ley-universitaria-todas-las-opiniones/

Fandos, J. C., Estrada, M., Monferrer, D. y Callarisa, L. (2013). Estudio del proceso de fidelización del consumidor final. *Revista Brasileira de Marketing*, 12(4), 108-127.

Feldman, P. M., Bahamonde, R. A. y Velasquez Bellido, I. (2014). A new approach for measuring corporate reputation. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 53-66.

Ferruz González, S. A. (2018). *Reputación corporativa. Estudio del concepto y las metodologías para su medición: propuesta de un concepto y metodología del consenso* [Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid].

Fishben, M. y Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research.* Addison-Wuesly Publishing Company.

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image.* Harvard Business School Press.

Fombrun, C. J. (2001). Corporate reputation as economic assets. En R. E. Freeman y J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management.* Blackwell.

Fombrun, C. J. y Shanley, M. (1990). What ś in a name: reputation-building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, (33), 233-258.

Fombrun, C. J. y Van Riel, C. B. M. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 6-13.

Fombrun, C. J. y Van Riel, C. (2003). *Fame and fortune: how successful companies build winning reputations.* FT Press.

Fombrun, C. J. (2014). ¡Bienvenidos a la economía de la reputación! En Anatomía de Red (Ed.), *Reputación y ciudadanía* (pp. 17-23). d + i Llorente & Cuenca.

Fombrun, C. J. y Rindova, V. P. (2002). The road to transparency: Reputation management at Royal Ducth/Shell. En *Expressive Organization* (vol. 7, pp. 7-96). Oxford University Press.

Fontrodona, J. y Muller, P. (2020). *Reputación corporativa, transparencia y calidad informativa.* Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa.

Foro de los Consejos Sociales de la Universidades Públicas de Andalucía. (2009). *Síntesis de Informe de la memoria del proyecto de Responsabilidad Social*

del Sistema Universitario Andaluz. Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía, Huelva.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman.

Frontodona, J. y Muller, P. (2020). *Reputación corporativa, transparencia y calidad informativa*. Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa.

Gaines-Ross, L. (2003). *CEO capital: a guide to build CEO reputation and company success*. John Willet & Sons.

Galvis Ardila, Y. y Silva Agudelo, M. C. (2016). Comunicación: reputación y crecimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (41), 194-239.

Gestión. (2016, 1 de julio). 100 empresas líderes en la retención de talento. *Gestión*. http://gestion.pe/empresas/100-empresas-lideresretencion-talento-2162714

Gómez, R. (2013). *De la identidad a la reputación: creación de un nuevo modelo de creación de marcas a través del talento* [Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid].

Gotsi, M. y Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications*, 6(1), 24-30.

Gray, E. R. y Balmer, J. M. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.

Green, P. S. (1992). *Reputation risk management*. Pitman.

Griffin, J. y Mahon, J. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate. *Business & Society*, 36(1), 5-31.

Hannington, T. (2006). *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa.* Deusto.

Hatch, M. J. y Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture and identity through corporate branding.* Jossey Bass.

Haywood, R. (2005). *Corporate reputation, the Brand and the bottom line. Powerful proven communication strategies for maximizing value* (3.a ed.). Kogan Page.

Helm, S. (2007). One reputation or many? Comparing stakeholders perceptions of corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(3), 238-254.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw Hill.

Hillson, D. (2013). Las oportunidades son igual que las amenazas. *Risk Doctor Briefing.*

Hoppes, D. G., Madsen, T. L., Walkers, G. (2003). Guest editors introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Towards to a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, (24), 889-902.

Hunt, C. S. y Aldrich, H. (1996). *Why even Rodney Dangerfield has a home page: Legitimizing the world wide web as a medium for commercial endeavours.* Annual Meeting on the Academy of Management, Cincinnati, Ohio.

Illescas, M., Cabezas, M. y Diener, W. (2006). Calidad en la formación de profesionales. *Revista Educativa Científica de la Salud*, 3(1), 14-17. http://www2.udec.cl/ofem/recs/anteriores/vol312006/art3106b.pdf

Icontec. (2015). *NTC-ISO 9001-2015. Sistema de gestión de calidad. Requisitos.* https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/NORMA%20ISO%209001%20 2015.pdf

Icontec. (2018). *NTC-ISO 31000:2018. Gestión del riesgo. Directrices.*

International Organization for Standarization. (2005). *Norma ISO 9000. Sistemas de gestión de calidad – fundamentos y vocabulario.* Instituto para la Calidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

International Organization for Standarization. (2015). *Norma ISO 9001:2015. Sistema de gestión de la calidad – requisitos.* Instituto para la Calidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

International Organization for Standarization. (2018). *Norma ISO 21001:2018 para las organizaciones educativas.* Global STD.

Jin, B., Young Park, J. y Kim, J. (2008) Cross-cultural examination of the relationships among firm reputation, e-satisfaction, e-trust, and e-loyalty. *International Marketing Review*, 25(3), 324-337.

Jones, O. (1996). Human resources, scientists, and internal reputation: The role of climate and job satisfaction. *Human Relations*, 49(3), 269-294.

Kim, S.-B. y Kim, D.-Y. (2016). The impacts of corporate social responsability, service quality and transparency on relationship quality and customer loyalty in the hotel industry. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsability*, 1.

Kurschner, T. (s.f.). *Korn Ferry partners with Fortune for the 24th year on World's Most Admired Companies list.* https://www.kornferry.com/about-us/

press/korn-ferry-partners-with-fortune-for-the-24th-year-on-worlds-most-admired-companies-list

Larkin, J. (2003). *Strategic reputation risk management*. Palgrave MacMillan.

Ley de Promoción de la Inversión en la Educación. 9 de noviembre de 1996.

Li, J., Yu, Y. y Yue, D. (2007). Identity, community and audience: how wholly owned foreign subsidiaries gain legitimacy in China. *Academy Management Journal*, 50(1), 175-190.

Lloyd, S. (2011). Triangulation reasearch to inform corporate reputation theory and practice. *Corporate Reputation Review*, 14(3), 221-233.

Lorca, P. y García, J. (2004). The relation between firm survival and the achievement of balance amont its stakeholders: an analysis. *International Journal of Management*, 21(1), 93-99.

López, J. (2013). *Reputación corporativa/ Entrevistado por M. A. Alcalá*. http://mindvalue.com/reputacion.pdf

Low, B. y Johnston, W. (2008). Securing and managing an organizations network legitimacy: The case of Motorola China Industrial Marketing Management. *Industrial Marketing Managemen*t, 37(7), 873-879.

Mahon, J. F. (2002). Corporate reputation: A research agenda using strategy and stakeholder literatura. *Business & Society*, 41(4), 415-445.

Manson, C. J. (1993). What image do you project. *Management Review*, (82), 10-16.

March, J. G. y Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33(11), 1404-1418.

Markwick, N. y Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 396-409.

Martin, G. (2009). Driving corporate reputations from the inside: A strategic role and strategic dilemmas for HR? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(2), 219-235.

Martín de Castro, G. (2008). *Reputación empresarial y ventaja competitiva*. ESIC Editorial.

Martínez, I. M. y Olmedo, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: Problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(2), 127-142.

Martínez. I. y Olmedo, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13(44), 59-77.

Martínez-Ribes, J. M., De Borja Solé, L. y Carvajal Pérez. P. (1999). *Fidelizando clientes. Detectar y mantener al cliente leal*. Gestión 2000.

McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). Corporate social responsability: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, (1), 117-127.

Men, L. R. (2014). Internal reputation management: The impact of authentic leadership and transparent communication. *Corporate Reputation Review*, 17(4), 254-272.

Moore, G. (2001). Corporate social and financial performance: An investigation in the U. K. supermarket industry. *Journal of Business Ethics*, (29), 314-328.

Nerville, B., Bell, S. J. y Mengüc, B. (2005). Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1184-1198.

Normann, R. (1984). *Service management: strategy and leadership in service businesses*. John Wiley & Sons.

Oliver, R. L. (1999). Whence customer loyalty. *Journal of Marketing*, 63(número especial), 33-44.

Ormaza Carillo, J. A. (2015). *La calidad de servicio en los establecimientos de restauración del malecón de crucita del cantón Portoviejo y la satisfacción del diente* [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal del Sur de Manabi].

Oroval, J. M. (2011). *El rol de las marcas en la internacionalización de las empresas españolas*. Observatorio de Empresas Multinacionales Españolas.

Parkpour, A. H., Zeidi, I. M., Chatzisarantis, N., Moisted, S., Harrison, A. P. y Plotnikoff, R. C. (2011). Effects of action planning and coping planing within the theory of planned behavior: A physical activity study of patients undergoing haemodialysis. *Psychology of Sport and Exercise*, 12(6), 609-614.

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 Loaiza, N. y Ramírez Betancur, A. (2021). *Gestión de oportunidades a partir de la gestión de riesgos- caso de estudio: compañía de galletas Noel* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT].

Polonsky, M. J., Schuppisser, S. W. y Beldona, S. (2002). A stakeholder perspective for analyzing marketing relationships. *Journal of Market-Focused Management*, (5), 109-126.

Post, J. E., Preston, L. E. y Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. Standford University Press.

Quevedo, E. (2003). *Reputación y creación de valor: una relación circular*. Paraninfo.

Rahman, M., Khan, H. T. A., Hafford-Letchfield, T. y Sultana, R. (2017). Socio-economic inequalities in health among older adults in two rural sub-districts in India and Bangladesh: a comparative cross-sectional study. *Asian Population Studies*, 13(3), 202-305.

Rao, H. (1994). The social construction of reputation: certification contests, legitimation and the survival of organizations in the american automobile industry: 1895-1912. *Strategic Management Journal*, 15(1), 29-44.

Rayner, J. (2003). Managing reputational risk: Curving threats, leveraging opportunities. Wiley.

Rihai Belkaoui, A. y Palik, E. (1991). Asset management performance and reputation building for large US firms. *British Journal of Management*, 2(4), 231-238.

Rindova, V. P. (1997). The image cascade and the formation of corporate reputations. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 188-194.

Reputation Institute. (2019). Winning in the New Reputation Economy. *2019 Global RepTrak*. thereputationsagency.ie/view/var/files/RepTrak/2018/Global202019-20RepTrak-20March7.pdf

Ríos García, F. (2005). Cómo debe verse el tema de la lealtad de las personas a sus organizaciones dentro de la era que ahora conocemos como la era de la Globalización. *Revista del Centro de Investigación*, 6(23), 101-119.

Rivadeneyra, M. R. (2018). *Impacto de la comunicación en la reputación: una aproximación desde la cultura organizacional. Caso: Empresa azucarera en la costa del Perú* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].

Rivas, J. A. y Grande, I. (2010). *Comportamiento del consumidor* (6.a ed.). ESIC Editorial.

Roberts, P. W. y Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093. https://doi.org/10.1002/smj.274

Rodríguez, J. M. (2004). Percepción y medida en la reputación empresarial. *Economía Industrial*, (357), 117-129.

Ruef, M. y Scott, R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy. Hospital survival in changing insitutional enviroments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877-904.

Salvador, C. (2008). *Calidad de servicios: El camino hacia la fidelidad del consumidor*. Universidad de Almería.

Sarmiento, J. (2015). *Marketing de relación. Aproximación a las relaciones virtuales*. Editorial Dykinson.

Saxton, M. K. (1998). Where do reputations come from? *Corporate Reputation Review*, 1(4), 393-399.

Scholes, E. y Clutterbuck, D. (1998). Communication with stakeholders: an integrated approach. *International Journal of Strategic Management: Long Range Planing*, 31(2), 227-238.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations.* Sage.

Setó, D. (2004). *De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente.* ESIC Editorial.

Shamma, H. M. (2012). Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: concept, measurement and implications. *International Journal of Business and Mangement*, 7(16), 151-169.

Silva, J. (2014). *Lealtad de marca en jeans en estudiantes mujeres de 26 años de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, 2013* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].

Simpson, G. W. y Kohers, T. (2002). The link between corporate social and financial performance: evidence from the banking industry. *Journal of Business Ethics*, (35), 97-109.

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. (2016). *Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria.* SINEACE.

Sohn, Y. (20 de mayo, 2009). *Towards building the relationships-reputation integrated model.* Annual Meeting of the International Communication Association, Marriott, Chicago, Illinois.

Solano, J. M. (2015, 29 de junio). Capital humano y reputación corporativa. *Diario Gestión.*

Starr, J. A. y McMillan, I. A. (1990). Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, (11), 79-92.

Stevanovic, M. I. y Gmitrovic, A. M. (2015). Importance and role of internal communication in organizations. *Applied Mechanics and Materials*, (806), 302-307.

Strong, K. C., Ringer, R. C. y Taylor, S. A. (2001). The ruled of stakeholder satisfaction (timeliness, honesty, empathy). *Journal of Business Ethics*, 32(3), 219-231.

Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (s.f.). *Condiciones básicas de calidad*. https://www.sunedu.gob.pe/8-condiciones-basicas-de-calidad/

Torres Martínez, L. (2015). *Análisis de la reputación de las empresas desde el punto de vista del cliente* [Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica de Cartagena].

Uno. (2013). *La emergencia de la economía de la reputación corporativa*. https://www.revista-uno.com.br/uno/la-emergencia-de-la-economia-de-la-reputacion-corporativa/

Vallaeys, F. (2008). Responsabilidad social universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades. *Educación Superior y Sociedad*, (2), 191-220.

Veysey, S. (2000). *Reputational risk needs managing*. Bussiness Insurance. https://www.businessinsurance.com/article/20000618/ISSUE0101/10002563/reputational-risk-needs-managing

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Ediciones Pirámide.

Villafañe, J. (2005). *La comunicación empresarial y la gestión de intangibles en España y Latinoamérica*. Pirámide.

Villafañe, J. (2006). Reputación corporativa. *Revista Mexicana de Comunicación*, (18), 21-23.

Villafañe, J. (2013). *La buena empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Pearson.

Vizcaíno González, M. (2010). Riesgo de reputación: revisión teórica y aproximación a su valoración. *Revista Galega de Economía*, 19(1), 1-18.

Walsh, G., Beatty, S. E. y Shiu, E. M. (2009). The customer-based corporate reputation scale: Replication and short form. *Journal of Business Research*, 62(10), 924-930.

Weigelt, K. y Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443-454.

Weiss, A. M., Anderson, E. y Maclnnis. (1999). Reputarion management as a motivation for sales structure decisions. *Journal of Marketing*, 63(4), 74-89.

Zagenczyk, T. (2004). Using social psychology to explain stakeholder reactions to an organization's social performance. *Business and Society Review*, 109(1), 97-101.

Zimmerman, M. y Zeitz, G. (2002). Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Mangement Review*, 27(3), 414-431.


NOVO MUNDO