

**Universidad CEU San Pablo
CEINDO – CEU Escuela Internacional
de Doctorado**

PROGRAMA EN COMUNICACIÓN SOCIAL



CEU

*Escuela Internacional
de Doctorado*

**La formación directiva de la
reputación corporativa en
México: visión y análisis sobre
la oferta académica en MBA y
la demanda profesional**

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

José Rafael Santana Villegas

Dirigida por:

Mónica Viñarás Abad

y Juan Enrique González Vallés

MADRID

2022

Agradecimientos

A mi esposa Beatriz, porque siempre entendió que asumí este reto no como proyecto de desarrollo personal, sino como parte de los proyectos que nos fortalecen como familia. Gracias por todo el apoyo y sacrificio que esto también te implicó a ti.

A mis hijos Sofía y Álvaro, pues sin duda fueron un motor muy grande para que esto fuera posible.

A mi padre y mi madre, con quienes ya no podré compartir este logro de manera personal, pero fueron siempre una inspiración para mí.

A mis hermanas y hermanos por su ejemplo a lo largo de todos estos años.

A mis directores, la Dra. Mónica Viñarás Abad y el Dr. Juan Enrique González Vallés, por compartir conmigo sus conocimientos y ayudarme a corregir el rumbo cuando era necesario, así como por darme siempre su valioso tiempo para poder sacar adelante la investigación. Toda mi admiración y respeto para ambos. Sin duda ha sido un honor contar con ellos en la dirección de este proyecto.

A la Universidad Panamericana por permitirme continuar con mi desarrollo profesional y académico.

A mis compañeros de la Escuela de Comunicación, por su paciencia y comprensión durante estos años.

Resumen

Los dueños de empresas y directores generales, también conocidos como CEO (*Chief Executive Officer*), tienen un papel clave al momento de gestionar la reputación de sus compañías, para lo cual deben prepararse de manera adecuada y contar con los conocimientos que les permitan hacer frente a dicha responsabilidad. El objeto de la presente investigación es la formación ejecutiva que ofrecen los mejores cursos de MBA en México, y cómo sus planes curriculares ofrecen capacitación en materia de gestión de la reputación, ajustándose a las exigencias de un entorno de negocios impactado por este activo intangible. Las hipótesis que se plantearon para desarrollar la investigación fueron las siguientes: Hipótesis 1: Los empresarios y directivos en México opinan que los activos intangibles son igual, o más importantes que los activos tangibles para una organización. Hipótesis 1.1: Los empresarios y directivos en México opinan que la reputación es uno de los activos intangibles más valiosos para cualquier organización. Hipótesis 2: Los responsables académicos de los principales cursos de MBA en México, están de acuerdo en que los intangibles son fundamentales en la gestión de la organización. Hipótesis 2.1: Los responsables académicos de los principales cursos de MBA en México, están de acuerdo en que la reputación es uno de los activos más importantes para cualquier tipo de organización. Hipótesis 3: Los principales cursos de MBA en México, cuentan, en sus planes curriculares, con menos contenidos sobre gestión de activos intangibles, que contenidos sobre activos tangibles. Hipótesis 3.1: La reputación es el intangible con mayor presencia en los planes curriculares mencionados. Para lo anterior se tomaron como muestra los cursos de MBA que durante seis años han destacado por ser considerados como los más importantes del país de acuerdo con la revista de negocios *Expansión*. El diseño metodológico de la investigación contempló la utilización de técnicas tanto cuantitativas, como cualitativas. A través de un análisis de contenido se pudieron conocer las asignaturas relacionadas con la reputación que ofrecen los cursos de

MBA sujetos al estudio. Mediante entrevistas en profundidad se obtuvieron las opiniones de los responsables académicos de estos cursos para conocer sus puntos de vista sobre la importancia que se le da a la formación en reputación, pero también se analizó la opinión de profesionales dedicados a la consultoría en materia de reputación con el fin de validar la necesidad de que los ejecutivos de más alto nivel de la organización estén capacitados para gestionar adecuadamente la reputación de sus compañías. Por último, se aplicó una encuesta entre dueños, directores generales y directores de área para conocer su punto de vista respecto a la importancia que tiene la reputación en las organizaciones modernas, así como la necesidad de que ellos, como responsables de la compañía, puedan gestionarla de manera adecuada. Entre los principales resultados obtenidos están el hecho de que los cursos de MBA estudiados se centran en desarrollar las competencias que tienen impacto en las dimensiones ligadas a la práctica empresarial tradicional, principalmente las que consiguen mejorar los resultados económico-financieros. Los cursos de MBA materia de la investigación no ofrecen de manera directa, contenidos relacionados con la gestión de la reputación y no se tiene contemplado que en un futuro puedan incluirse en los planes curriculares, a pesar de que los dueños de empresas y altos directivos consideran que los cursos de MBA deberían incluirlos. Los resultados de la presente investigación arrojan material suficiente para apoyar futuras actualizaciones en los planes curriculares de los cursos de MBA. También ofrece datos que apoyan la preparación de cursos enfocados únicamente en la capacitación de la gestión reputacional. A nivel teórico, la investigación ofrece un compendio de trabajos elaborados por algunos de los investigadores más reconocidos en materia de comunicación, reputación e intangibles. Este trabajo abre las puertas a futuras investigaciones en materia de formación ejecutiva, principalmente en lo que se refiere a la gestión de activos intangibles.

Palabras clave: reputación, comunicación corporativa, MBA, intangibles, formación ejecutiva.

Abstract

Company owners and Chief Executive Officers (CEOs) have a key role when it comes to reputation management. To succeed in that assignment, they must be prepared and acquire the competencies needed to face that kind of responsibility. The objective of this research is the executive training offered by the best MBA courses in Mexico, and how their curricular plans offer training in reputation management, adjusting to the demands of a business environment impacted by this intangible asset. The hypotheses that were raised to develop the research were the following: Hypothesis 1: Entrepreneurs and managers in Mexico believe that intangible assets are equal to, or more important than tangible assets for an organization. Hypothesis 1.1: Entrepreneurs and managers in Mexico believe that reputation is one of the most valuable intangible assets for any organization. Hypothesis 2: The academic managers of the main MBA courses in Mexico agree that intangibles are fundamental in the management of the organization. Hypothesis 2.1: The academic leaders of the main MBA courses in Mexico agree that reputation is one of the most important assets for any type of organization. Hypothesis 3: The main MBA courses in Mexico have, in their curricular plans, less content on managing intangible assets than content on tangible assets. Hypothesis 3.1: Reputation is the intangible with the greatest presence in the aforementioned curricular plans. In order to do so, the sample will be the most important MBA courses in the country during the past six years according to the business magazine *Expansión*. The methodological design of the research contemplated the use of both quantitative and qualitative techniques. Through a content analysis, it was possible to know the subjects related to the reputation offered by the MBA courses subject to the study. Through in-depth interviews, the opinions of the academic managers of these courses were obtained to find out their points of view on the importance given to training in reputation, but the opinion of professionals dedicated to reputation consulting was also analyzed. In order to validate the need for the top-level executives of the organization to be trained to properly manage the reputation of their

companies. Finally, a survey was applied among owners, CEOs and C-Suite members to find out their point of view regarding the importance of reputation in modern organizations, as well as the need for them, as managers of the company, to be able to manage it properly. Among the main results obtained is the fact that the MBA courses studied focus on developing the skills that have an impact on the dimensions linked to traditional business practice, mainly those that manage to improve economic-financial results. The MBA courses that are the subject of the research do not directly offer content related to reputation management and they do not contemplate that it may be included in the curricular plans in the future, despite the fact that business owners and senior managers consider that MBA courses should include them. The results of this research provide enough material to support future updates in the curricular plans of the MBA courses. It also offers data that supports the preparation of courses focused solely on reputation management training. At a theoretical level, the research offers a compendium of works prepared by some of the most renowned researchers in the field of communication, reputation and intangibles. This work opens the doors to future research in executive training, mainly in regard to the management of intangible assets.

Keywords: reputation, intangible assets, corporate communication, MBA, executive education.

Índice

Informe ejecutivo.....	1
1. Presentación del tema	5
1.1. Un entorno cambiante para las organizaciones.....	5
1.2. La alta dirección en la gestión de la reputación.....	12
1.3. Conclusiones del capítulo	16
2. Introducción.....	18
2.1. Objeto de la investigación	18
2.2. Justificación.....	18
2.2.1. Justificación teórica	18
2.2.2. Justificación práctica	19
2.2.3. Justificación profesional	21
2.2.4. Justificación personal	22
2.3. Objetivos de investigación	23
2.4. Hipótesis de trabajo	24
2.5. Metodología de la investigación	25
2.5.1. Estado de la cuestión y marco teórico.....	30
2.5.2. Análisis de contenido de los programas curriculares	33
2.5.2.1. Determinación del objeto de análisis.....	35
2.5.2.2. Determinación de las reglas de codificación	40
2.5.2.3. Determinación del sistema de categorías.....	42
2.5.2.4. Comprobar la fiabilidad del sistema de codificación-categorización.....	44
2.5.2.5. Resultados del análisis	45
2.5.3. Estudio cuantitativo: encuesta.....	45
2.5.3.1. Objeto del estudio.....	46
2.5.3.2. Justificación de la encuesta.....	46
2.5.3.3. Determinación de la muestra.....	47
2.5.3.4. Presentación de los resultados de la encuesta	50
2.5.4. Entrevistas en profundidad a expertos y responsables académicos.....	50
2.5.4.1 Objeto del estudio.....	52
2.5.4.2 Justificación de las entrevistas	52
2.5.4.3 Determinación de la muestra.....	53
2.6. Resultados esperados	56
3. Estado de la cuestión	58
3.1. Los intangibles de la organización.....	58
3.1.1. Intangibles relacionados con la comunicación corporativa.....	62

3.1.1.1. Identidad corporativa	64
3.1.1.2. Imagen corporativa	71
3.1.1.3. Marca corporativa	79
3.1.1.4. Cultura organizacional	85
3.1.1.5. Responsabilidad Social Corporativa.....	92
3.1.1.6. Conclusiones	99
3.2. La reputación corporativa	99
3.2.1. Evolución del término ‘reputación corporativa’	100
3.2.2. Los estudios académicos relacionados a la reputación	107
3.2.3. La ‘Economía de la Reputación’	111
3.2.4. Medir la reputación corporativa	113
3.2.4.1. El índice World’s Most Admired Companies.....	116
3.2.4.2. El Reputation Quotient.....	118
3.2.4.3 El RepTrak.....	120
3.2.4.4. El Índice MERCO.....	122
3.2.4.5. Comparación entre los índices	124
3.2.4.6. Conclusiones relacionadas con los índices de medición.....	125
3.2.5. Comunicación y reputación	128
3.2.6. Conclusiones del epígrafe	131
3.3. La formación MBA en México	132
3.3.1. El sistema educativo mexicano	132
3.3.1.1. Principios y objetivos generales de la educación	136
3.3.2. Estructura del Sistema Educativo Mexicano	137
3.3.2.1. La educación preescolar.....	137
3.3.2.2. Educación primaria	137
3.3.2.3. Educación secundaria	138
3.3.2.4. Educación media superior	139
3.3.2.5. Educación superior	141
3.3.3. La educación de grado y posgrado en México	144
3.4. Conclusiones del capítulo	148
4. Resultados de la investigación	150
4.1. Aplicación de la investigación	150
4.1.1. Análisis de contenido.....	151
4.1.1.1. Determinación del objeto de análisis	151
4.1.1.2. Determinación de las reglas de codificación	152
4.1.1.3. Determinación del sistema de categorías.....	154
4.1.1.4. Comprobar la fiabilidad del sistema de codificación-categorización.....	156
4.1.1.5. Resultados del análisis de contenido	156
4.1.1.6. Conclusiones del análisis de contenido.....	161
4.1.2. Análisis cuantitativo entre dueños y directivos de alto nivel en empresas de distintas ciudades en México	163

4.1.2.1. Perfil de los encuestados.....	165
4.1.2.2. Resultados más destacados.....	167
4.1.2.3. Conclusiones de la encuesta.....	176
4.1.3. Entrevistas en profundidad.....	177
4.1.3.1. Muestra de las entrevistas en profundidad.....	178
4.1.3.2. Justificación de las entrevistas en profundidad.....	180
4.1.3.3. Presentación de los resultados obtenidos.....	181
4.1.3.3.1. Resultados de las entrevistas a profesionales expertos en reputación.....	181
4.1.3.3.2. Conclusiones de las entrevistas en profundidad a profesionales expertos en reputación.....	184
4.1.3.3.3. Entrevistas a responsables académicos de los cursos de MBA sujetos a esta investigación.....	184
4.1.3.3.4. Concentrado de la información más relevante obtenida de las entrevistas.....	186
4.1.3.3.5. Información más relevante obtenida en cada institución... ..	187
4.1.3.3.5.1. Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).....	187
4.1.3.3.5.2. IESDE School of Management.....	189
4.1.3.3.5.3. Universidad Iberoamericana de Torreón.....	191
4.1.3.3.5.4. Universidad Anáhuac México, Norte y Sur.....	192
4.1.3.3.5.5. Universidad de Guadalajara.....	194
4.1.3.3.5.7. Universidad Autónoma de Chihuahua.....	196
4.1.3.3.5.8. Centro de Enseñanza Técnica y Superior (CETYS).....	198
4.1.3.3.6. Conclusiones de las entrevistas en profundidad a responsables académicos de los cursos MBA.....	199
5. Revisión de objetivos y verificación de hipótesis.....	200
5.1. Revisión de objetivos.....	200
5.2. Verificación de hipótesis.....	203
6. Conclusiones.....	206
7. Discusión y propuestas.....	209
7.1 Implicaciones prácticas, teóricas, limitaciones y futuras líneas de investigación.....	211
Referencias.....	214
ANEXO 1: Planes de estudio de los programas objeto del estudio.....	234
ANEXO 2: Cuestionario y resultados de la encuesta que se aplicó entre dueños, directores generales y directores de área de diferentes organizaciones.....	267
ANEXO 3: Entrevistas en profundidad realizadas a profesionales expertos en reputación.....	285
ANEXO 4: Entrevistas a responsables académicos de los cursos de MBA.....	333

Índice de tablas

Tabla 1. Resumen de las investigaciones realizadas en el campo de la identidad corporativa.	67
Tabla 2. <i>Indicadores de RSC por categorías</i>	97
Tabla 3. <i>Ópticas de la reputación corporativa planteadas por Fombrun y Van Riel</i>	108
Tabla 4. <i>Escuelas de pensamiento relacionadas con el ‘paradigma de la reputación’</i>	111
Tabla 5. <i>Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) por grupo de interés</i>	114
Tabla 6. <i>Análisis comparativo entre cada índice</i>	125
Tabla 7. <i>Objetivos de la investigación, y las técnicas que se utilizarán para su logro y verificación</i>	150
Tabla 8. <i>Asignaturas ofrecidas por cada curso MBA en la primera categoría: Dimensiones de la reputación en la práctica empresarial</i>	157
Tabla 9. <i>Relación de entrevistas en profundidad a responsables académicos de los cursos de MBA</i>	185
Tabla 10. <i>Perfil de los entrevistados</i>	275
Tabla 11. <i>Activos con mayor valor en las empresas para las que trabajan los encuestados</i>	276
Tabla 12. <i>Intangible con mayor valor para los encuestados</i>	276
Tabla 13. <i>Opinión sobre el intangible que resultaría más dañado en caso de un escándalo organizacional</i>	277
Tabla 14. <i>Los escándalos y crisis de las organizaciones dañan severamente la reputación de las mismas</i>	277
Tabla 15. <i>Opinión respecto a si las redes sociales han incrementado el riesgo para las organizaciones de sufrir una crisis</i>	278
Tabla 16. <i>Opinión sobre la relación entre la reputación de la persona de más alto nivel de la organización y la reputación de esta</i>	278
Tabla 17. <i>Opinión sobre la importancia que ha adquirido el cuidado a la reputación corporativa</i>	279

Tabla 18. <i>Opinión respecto a los aspectos que generan mayor conciencia hacia la importancia de gestionar la reputación corporativa</i>	279
Tabla 19. <i>Opinión respecto a la necesidad de mayor capacitación en temas de reputación corporativa</i>	280
Tabla 20. <i>Conocimiento que tienen los encuestados sobre programas específicos de gestión de la reputación en sus organizaciones.....</i>	280
Tabla 21. <i>Opinión respecto a quién corresponde gestionar la reputación en las organizaciones</i>	281
Tabla 22. <i>Opinión respecto a los beneficios que puede traer para las organizaciones, una adecuada gestión de la reputación, combinada con una buena estrategia de comunicación</i>	282
Tabla 23. <i>Opinión respecto a la pertinencia de que los cursos de MBA ofrezcan asignaturas relacionadas a la gestión de la reputación.....</i>	283
Tabla 24. <i>Opinión respecto al mejor tipo de curso para ofrecer asignaturas relacionadas a la gestión de la reputación.....</i>	283
Tabla 25. <i>Porcentaje de encuestados que, durante sus estudios de maestría, cursaron alguna materia relacionada con la gestión de la reputación.....</i>	284
Tabla 26. <i>Conocimiento de los encuestados respecto a cursos que ofrezcan formación en gestión de la reputación.....</i>	284

Índice de figuras

Figura 1. <i>Unidades económicas por entidad federativa</i>	48
Figura 2. <i>Comportamiento de la producción científica relacionada con la reputación corporativa</i>	107
Figura 3. <i>Los factores clave de la reputación</i>	121
Figura 4. <i>Género y edad de los encuestados</i>	165
Figura 5. <i>Escolaridad de los encuestados</i>	166
Figura 6. <i>Posición laboral y años de experiencia laboral</i>	167
Figura 7. <i>Pregunta 1: Para la organización en la que laboro, los activos que tienen una mayor importancia son:</i>	168
Figura 8. <i>Pregunta 2: De los siguientes activos intangibles, el que considero económicamente más valioso es:</i>	168
Figura 9. <i>En caso de que se presentara un escándalo en mi organización, ¿cuál de estos activos intangibles resultaría más dañado?</i>	169
Figura 10. <i>Pregunta 4: Los escándalos y crisis de las organizaciones dañan severamente la reputación de la misma</i>	169
Figura 11. <i>Pregunta 5: Las nuevas tecnologías aplicadas a la información y a la comunicación, como lo son las redes sociales, han incrementado el riesgo de que una organización se vea envuelta en chismes y escándalos</i>	170
Figura 12. <i>Pregunta 6: Si la reputación personal de los directivos de mayor nivel en la organización es mala o se daña, se generará un impacto negativo en la reputación de la organización</i>	171
Figura 13. <i>Pregunta 7: Actualmente, las empresas se preocupan más del cuidado de la reputación que hace algunos años</i>	171
Figura 14. <i>Pregunta 8: ¿Qué considera que necesitan las empresas para darle más importancia a su reputación?</i>	172
Figura 15. <i>Pregunta 9: Considero que el entorno actual que enfrentan las organizaciones, exige que los altos directivos de una organización,</i>	

<i>en especial su dueño, director general o CEO, estén capacitados para gestionar adecuadamente la reputación</i>	172
Figura 16. <i>Pregunta 10: La organización para la que colaboro tiene programas específicos orientados al cuidado de la reputación.....</i>	173
Figura 17. <i>Pregunta 11: ¿Quién debería ser el responsable de la implementación de programas orientados a la correcta gestión de la reputación corporativa?</i>	173
Figura 18. <i>Pregunta 12: ¿Quiénes considero que le dan más valor a la reputación en la organización donde laboro?.....</i>	174
Figura 19. <i>Preguntas 13 a 19: En una escala del 1 al 5, donde 1 es totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo, ¿qué tan de acuerdo está en lo siguiente?</i>	174
Figura 20. <i>Pregunta 20: En el actual entorno que viven las empresas y los negocios, todos los MBA o cursos de alta dirección, deberían incluir asignaturas relacionadas con la gestión de la reputación</i>	175
Figura 21. <i>Pregunta 21: La capacitación en temas relacionados a la gestión de la reputación debería</i>	175
Figura 22. <i>Pregunta 22: Conozco cursos en México, orientados a la capacitación de altos directivos en temas relacionados a la gestión de la reputación</i>	176

Informe ejecutivo

La reputación corporativa se ha convertido en un intangible estratégico para cualquier tipo de organización, y su gestión, una labor indeclinable, lo cual implica la necesidad que se tiene para que los altos ejecutivos de la compañía cuenten con las habilidades y competencias necesarias para dicha tarea. La presente investigación pretende demostrar lo anterior a través de un profundo análisis documental que implica la revisión de los autores como Fombrun, Val Riel, Melewar, Villafañe, Costa y Alloza entre otros, para que, a partir de la información anterior, proseguir con una investigación en la que se analizan los programas curriculares de los cursos de MBA más prestigiados en México, mismos que son considerados los programas de formación ejecutiva por excelencia, y con ello revisar qué tanto contenido en materia de gestión de la reputación incluyen sus distintas asignaturas. Toda la información, datos y resultados obtenidos para la elaboración de esta tesis han sido divididos en siete capítulos que a continuación se describen.

En el capítulo 1 se presenta formalmente el tema y se explica al lector el cambiante y complejo entorno que enfrentan las organizaciones modernas. Se explica cómo las organizaciones han pasado de un relativo anonimato a un constante escrutinio por parte de los medios de comunicación y los diferentes públicos de interés, mismos que, a partir de la evolución de las tecnologías aplicadas a la comunicación se involucran más con las empresas y tienen un acercamiento mayor, exigiéndoles que piensen más allá de lo económico y que tengan un interés real por lo que afecta a la sociedad en general. Términos como 'Hipertransparencia' y 'Riesgo Reputacional' son explicados para que el lector tenga claro cómo la alta dirección de cualquier compañía enfrenta situaciones no vistas hace apenas unos 25 años, y cómo, a partir de eso, la necesidad de gestionar

adecuadamente la reputación se vuelve una de las tareas clave de las funciones directivas.

En el capítulo 2 se explica a fondo toda la metodología de la presente investigación, iniciando con el objeto y las diferentes justificaciones de la misma. En esta parte se dan a conocer los diferentes objetivos, así como las hipótesis que servirán de guía en la investigación, para posteriormente explicar el diseño de la misma y las diferentes técnicas con las que se pretenden cumplir dichos objetivos y verificar las hipótesis. Se explicarán las tres técnicas a utilizar: el análisis de contenido, la encuesta y las entrevistas en profundidad; las muestras de cada una, los resultados esperados, las justificaciones que llevan a su utilización, así como el desarrollo que en cada una se irá ejecutando.

En el capítulo 3 se presenta el estado de la cuestión haciendo un recorrido en el que se explica la evolución del concepto de reputación y el incremento en la cantidad de estudios relacionados con ella. Se explica su calidad de activo intangible y la intrínseca relación que mantiene con la comunicación, y con otros intangibles como la marca, la identidad, la imagen y la cultura, que juegan un papel importante en el logro de empresas reputadas. En este capítulo se muestra cómo en el moderno entorno de negocios, la reputación tiene un impacto económico importante y de ahí que han aparecido *rankings* especializados en la medición de la reputación, entre los que se encuentran el RepTrak, el MERCO, el *World's Most Admired Companies* y el *Reputation Quotient*, índices que son también tratados en este capítulo. Una vez explicado todo lo relacionado a la reputación, se revisa el tema de la formación ejecutiva en México, su evolución y se da un panorama del sistema educativo mexicano, de manera que el lector pueda entrar en el contexto que rodea la educación directiva en este país.

El capítulo 4 corresponde a la presentación de los resultados de la investigación. En este apartado se detalla el proceso que se siguió en la

aplicación de cada una de las herramientas de investigación utilizadas y los resultados arrojados por ella, comenzando por el análisis de contenido realizado a cada uno de los planes curriculares de los cursos de MBA seleccionados como muestra, cuyos resultados sirvieron de base para preparar tanto la encuesta, como los guiones para las entrevistas en profundidad.

Posteriormente se presentan, precisamente, los datos arrojados por la encuesta y que también sirvieron para completar los guiones de las entrevistas. Los últimos resultados obtenidos, fueron los relacionados a las entrevistas en profundidad, comenzando por las que se realizaron a profesionales expertos en la gestión de la reputación para finalizar con los que se obtuvieron en las entrevistas que se realizaron a responsables académicos de los cursos de MBA seleccionados. En cada una de las herramientas se hace una interpretación de la información obtenida que sirve de base para los últimos tres capítulos de la tesis, que son los referentes a revisión de objetivos e hipótesis, conclusiones, así como discusión y propuestas.

Tal como se señaló en el párrafo anterior, en el capítulo 5 se hace el análisis de cada uno de los objetivos e hipótesis planteados, a la luz de los resultados obtenidos con la aplicación de las herramientas seleccionadas. Con lo anterior, se puede determinar cuáles objetivos se cumplieron, así como las hipótesis que pueden ser verificadas y con ello, proceder a la elaboración de las conclusiones de esta tesis.

El capítulo 6 presenta todas las conclusiones a las que podemos llegar a partir de la investigación, tanto documental, como la realizada con el empleo de las diferentes herramientas seleccionadas en el diseño metodológico. Las conclusiones planteadas tienen que ver con cómo la reputación ha ido ganando importante terreno en el campo de los intangibles de la organización y cómo su gestión se posiciona como una

labor estratégica. A partir de esto, se presenta el panorama de la importancia que se le da a este tema en los cursos de MBA y se compara con la opinión que empresarios y responsables académicos tienen. Con lo anterior se determina si la formación ejecutiva en México se adapta a las necesidades del entorno empresarial.

El capítulo 7 es el último de la tesis, y en este se presenta un espacio de discusión y propuestas resultantes de la información que pudo obtenerse. Se pretende con esto generar material que permita dar continuidad al estudio y que, con el tiempo, lo planteado se pueda llevar a la práctica para promover una formación ejecutiva más acorde y cercana a las demandas tanto de los altos directivos del país, como de las exigencias propias que tienen las empresas que compiten en un complejo entorno de negocios.

La tesis finaliza con una sección de anexos, en la cual se presentan los documentos que sirvieron de apoyo para la investigación: planes curriculares de los cursos de MBA, el cuestionario aplicado en la encuesta a dueños y directivos de empresas, así como tablas con la información obtenida; guiones y transcripciones de las entrevistas a profundidad realizadas tanto a los profesionales expertos en reputación, como a los responsables académicos de los cursos de MBA, que accedieron a participar en las entrevistas. Por último, se presentan las referencias de todo el material bibliográfico, artículos, blogs y noticias consultadas para dar sustento a la investigación.

1. Presentación del tema

En el presente capítulo se hace un planteamiento inicial del entorno en el que compiten las organizaciones actuales, así como el papel que juegan los líderes de dichas organizaciones para que, con su visión estratégica, den cumplimiento a los objetivos establecidos. Con esta información se busca facilitar la comprensión del lector, hacia el papel que juega la reputación corporativa en los negocios modernos.

1.1. Un entorno cambiante para las organizaciones

Hacia el año 1998, a punto de finalizar el siglo XX, el Colegio de Guerra del Ejército de los Estados Unidos de América, presentó un análisis liderado por el Dr. Rod Magee, denominado 'Strategic Leadership Primer'. En dicho documento se analizaba el siglo XXI a la luz de los retos que se presentaban para el liderazgo de los Estados Unidos a nivel global, y se describía el surgimiento de un entorno "volátil, incierto, complejo y ambiguo" (VUCA, por sus siglas en inglés), el cual describe perfectamente lo que sucede en el mundo empresarial de hoy" (Bravo, 2018, p. 19).

Bennett y Lemoine (2014) explican que la volatilidad hace referencia a los retos inesperados o inestables que enfrentamos y cuya duración podría ser desconocida. La incertidumbre está relacionada con el hecho de que se suelen conocer las causas y efectos de los hechos, y, aunque el cambio es posible, no hay certeza de que ocurra. La complejidad tiene que ver con la gran cantidad de partes y variables que se interconectan en la situación. Alguna información pudiera estar disponible, o pudiera predecirse, pero su volumen y naturaleza, generaría un volumen extenuante. Por último, la ambigüedad se presenta debido a que las relaciones causales no están claras y no existen precedentes.

Sin embargo, autores como Cascio (2020), Grabmeier (2020), Torres (2020) y Arrizabalaga (2020) hablan de que el acrónimo VUCA podía explicar la realidad que enfrentaba la sociedad en general, y los negocios en particular desde finales del siglo pasado, hasta las primeras dos décadas que llevamos en el actual, pero que a la luz de la crisis sanitaria que afecta a toda la humanidad, hablar de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad se vuelve cada vez más obsoleto. Torres (2020) refiere que la pandemia representa una suerte de epitafio para el 'entorno VUCA', pues considera que ya no estamos ante a una inestabilidad pasajera, sino ante una situación caótica. Grabmeier se expresa en términos similares al afirmar que:

No se trata solamente de que el término haya sido usado en exceso, al punto de perder su significado, también ha dejado de proveer información interesante sobre una pregunta básica: ¿Cómo podemos lidiar razonablemente con las situaciones actuales? En el estado actual del mundo, VUCA no hace ya sentido y no proporciona escenarios futuros. En otras palabras, esto no es ya un entorno VUCA. Ha evolucionado y requiere una nueva terminología, un nuevo lenguaje que explique este mundo cambiado. (Grabmeier, 2020, s.p.)

Ante la necesidad de esa nueva terminología o lenguaje al que se refiere Grabmeier, Cascio (2020) propone que lo que estamos viviendo actualmente se considera más bien un entorno de alta fragilidad, con mucha ansiedad, no lineal e incompresible, por lo que él lo llama, 'entorno BANI' por sus siglas en inglés: *Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*. Arrizabalaga (2020), explica que la fragilidad hace referencia a la propensión a fracasos repentinos. Las cosas frágiles y quebradizas, pueden ser en apariencia fuertes, hasta en tanto no alcanzan su punto de quiebre, como la cerámica, por lo que la resiliencia es más complicada. La ansiedad se produce por la sensación de impotencia que nos genera el pensar que hagamos lo que hagamos, siempre podría ser lo incorrecto. En

un entorno de ansiedad, podría parecer que cualquier decisión es potencialmente desastrosa. En un entorno no lineal, la causa y el efecto de lo que ocurre, son en apariencia, incoherentes y no proporcionados, y los efectos visibles de esas causas y efectos tienen enormes retrasos, por lo que, sin importar las medidas adoptadas, o no adoptadas, estas pueden terminar desequilibradas. Por último, al afirmar que estamos en un ambiente incomprensible, presenciamos acontecimientos y decisiones que pueden parecer ilógicas o inútiles. Parecería que cualquier información, en lugar de proporcionar mejor comprensión, nos abruma y nubla nuestra capacidad para tratar de entender la situación.

Independientemente de lo que podamos estar viviendo, las expectativas que tienen los públicos de interés hacia las empresas, es muy diferente a la que se tenía hace algunos años (Argenti, 2009). Para lograr la atracción, los líderes corporativos necesitan ser conscientes de los cambios que la globalización presenta en el entorno para los negocios y poner su visión en contextos más amplios.

Daniel Innerarity, (Gómez, 2018 s.p.) señala que:

Las cosas pasan a tal velocidad que las referencias clásicas, las viejas referencias que nos orientaban, nos sirven de muy poco. Cuando la velocidad de los cambios es tan vertiginosa como en el momento actual resulta difícil ejercer esa anticipación. La paradoja es que nunca como ahora había sido tan necesario adelantarse a los cambios y prever el futuro posible y alternativo y, sin embargo, nunca había sido eso tan difícil.

Sin importar la terminología que se utilice, la realidad es que el inicio del siglo XXI, se ve inmediatamente sacudido por estridentes escándalos corporativos como el del gigante de la industria energética, Enron en el 2001, así como los de Tyco y Worldcom en 2002, entre otros, para luego dar paso a la grave crisis global de 2008, en la que escándalos como el de

Lehman Brothers y Bernie Madoff acapararon los titulares. Posteriormente, y sin dar tregua, la segunda década del siglo se vería opacada por casos como el de News Corporation, Volkswagen, Theranos y más recientemente, Nissan-Renault y Boeing. Mukherjee (2016), afirma que prácticamente todo escándalo corporativo del siglo XXI se reduce a un tema de moralidad de una tecnología que nos permite hacer cosas que antes no podíamos, acompañada de una serie de graves fallas institucionales que fueron permitidas por obras y omisiones de los líderes corporativos.

El escrutinio público hacia los negocios es constante e intenso, y la desilusión ha crecido a medida que se dan a conocer los excesos en pagos a los altos ejecutivos, las prácticas de contabilidad cuestionables, retiro de medicinas y una laxitud moral de las grandes empresas (Argenti, 2009). El impacto que tiene un escándalo como los señalados, ‘salpica’ de diferentes formas a los públicos de interés o *stakeholders*, definidos por Capriotti (2013, p. 38) como “un conjunto de personas con los que una organización tiene una relación o vínculo particular”.

Para ejemplificar el concepto podemos hablar de los empleados, clientes, proveedores, accionistas e inversionistas, medios de comunicación y gobierno, entre otros. Solano Fleeta (2001, p. 25), afirma que los públicos, o lo que él llama ‘la sociedad de los públicos’, “es la resultante de un conjunto de felices coincidencias, entre las que destaca, sobre todo, el desarrollo, o mejor, hiperdesarrollo, de los llamados medios de comunicación social: la prensa, el cine, la radio, la televisión”.

Unos de los *stakeholders* que pueden resultar más dañados son los empleados, quienes suelen quedar marcados por lo que Groyberg *et al.* (2016) llama ‘Estigma Organizacional’, pues señala que “un estigma, que puede ser justo o injusto, determina la credibilidad de una persona en el rol social que él o ella está tratando de representar” (p. 5). Un estudio realizado por el mismo Groyberg *et al.*, señala que los ejecutivos que en sus

semblanzas curriculares informan haber trabajado para empresas que se vieron envueltas en escándalos “reciben pagos 4 % menores a los de sus pares” (2016, p. 4). Molinaro (2014), por su parte, da cuenta de estudios como los de Sawaoka y Monin, en los que se habla de un ‘efecto de derrame moral’, en el que, “sin importar el tipo de transgresión, los colegas de quienes cometieron las transgresiones, son vistos bajo sospecha, aun cuando no hayan trabajado directamente con ellos” (p. 3). Los resultados del estudio de Sawaoka y Monin, muestran que el efecto es más grave, cuando se trata que quien cometió la acción que detonó el escándalo, es el líder de la organización.

El filósofo canadiense Marshall McLuhan (citado en Ayala Pérez, 2012, p. 13), señala: “La nueva interdependencia electrónica vuelve a crear el mundo a imagen de una aldea global”. La tecnología ha fortalecido los canales de comunicación alrededor de nuestro planeta, desintegrando las fronteras para generar lo que McLuhan previó a mediados del siglo pasado: la creación de un mundo tan interconectado por conocimiento compartido, que se convertiría en una ‘Aldea Global’. Esta tendencia ha tenido un fuerte impacto en los negocios, principalmente en lo que va de este siglo (Argenti, 2009). Las empresas han entendido que deben llevar a cabo, actos de comunicación, definidos por Lasswell como “dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quién dice qué en cuál canal (medio) a quién con qué efecto?” (Beltrán, 2007, p. 15).

Se vive actualmente en una sociedad de la información y del conocimiento (García, Viñarás y Cabezuelo, 2020), “las redes sociales, han cambiado las relaciones entre los individuos y las organizaciones, ya sean relaciones entre empresas y consumidores o entre ciudadanos y organizaciones, instituciones y tercer sector” (Serrano, González y Viñarás, 2017, p. 175). El actual entorno para los negocios presenta un campo de juego totalmente diferente al que se presentaba en años anteriores, sobre todo por lo que se refiere a la modernización que la tecnología ha provocado en los medios de comunicación. Lo anterior ha llevado a lo que Viñarás, Herranz y

Cabezuelo (2010) llaman 'Comunicación 3.0' es decir, la que se refiere a redes sociales, blogs y wikis. Hablar de ella es "hablar de compartir, de intercambiar, de crear, de una nueva forma de relacionarse a través de la Red" (p. 563). Bonilla (2014) por su parte, hace referencia también a esto afirmando que se trata de aquella que se caracteriza "por facilitar el acceso a la información a todos los públicos por igual; fomentar la participación de los mismos a la hora de generar, completar y difundir contenidos – se alternan los roles de productor y consumidor de información" (p. 83).

En este entorno provocado por la inmediatez de la comunicación, gestionar una crisis que por definición es un evento inesperado, se vuelve una tarea titánica, y más tomando en cuenta que, como dice Héctor Meza, director general de INFOSOL, citando en Deister (2011, p. 93) "No es la crisis la que causa la caída potencial de la firma, sino el mal manejo de la misma".

Argenti (2009) puntualiza que con el alcance global que tienen los medios de comunicación actuales, además de la inmediatez de las redes sociales, se incrementan las probabilidades que una crisis corporativa tenga difusión en minutos, gracias, muchas veces, a públicos interesados que podrían ni siquiera tener una relación estrecha con la compañía. Anteriormente, los cierres de edición de la prensa, o los horarios de los diferentes noticieros de radio y televisión, nos podrían permitir horas, y quizá hasta días, para el manejo de los problemas. La aparición de los que Bridgeman (2008) llama periodistas ciudadanos, cambia completamente la perspectiva. Basta una persona con un teléfono móvil inteligente para que en esta era de la red 3.0, pueda ir con todo contra una corporación global.

Más que simplemente una nueva forma de comunicarse, la internet está realineando el rol y la influencia de los medios de comunicación, de las instituciones y de las corporaciones, dándole poder a una nueva generación de activistas (Bridgeman, 2008). El público es más sofisticado en el acercamiento que tiene hacia las organizaciones. La gente tiene muchos más conocimientos sobre diferentes temas de actualidad y suele

ser más escéptica de las intenciones de diferentes corporativos (Argenti, 2009).

En ese entorno de inmediatez en la comunicación, aparece el término 'híper-transparencia'. López *et al.* (2017) señalan que la hipertransparencia forma parte de las nuevas demandas ciudadanas, “y está impulsada de forma muy concreta por el vertiginoso desarrollo de las tecnologías de la información y el conocimiento, haciéndose operativa a través de una auditoría total y absoluta de la información de la que disponen las organizaciones” (p. 982).

Paladines y Yaguache (2020) mencionan que la confianza y la reputación son claves en cualquier planificación de comunicación estratégica, pero son activos vulnerables en épocas de sobreexposición informativa e hipertransparencia, en las cuales se tienen audiencias polarizadas y altamente participativas. “En la era de la híper-transparencia no hay lugar al que correr, ni lugar en el que esconderse: la transparencia paga, especialmente si el sustento del quehacer son la ética y la integridad” (Cachinero, 2016, p. 119).

Por su parte, Pedrol y Sara señalan que:

Hemos pasado de la transparencia a la hipertransparencia en una sociedad global donde todo en la actualidad es fácilmente comprobable. Controlar la narrativa de una compañía y protegerla ante la opinión pública y todos sus *stakeholders* es cada vez más difícil y, además, debe hacerse en tiempo real, que es el que marca el ritmo en un mundo digitalizado. (LLYC, 2018)

La época de la hipertransparencia facilita que todo llegue a saberse. Casos para ejemplificarlo, sobran, basta señalar el incidente en el que un pasajero de la línea aérea United Airlines, fue sacado a rastras del avión en el que pretendía volar, ante su negativa a dejar un vuelo que había sido sobrevendido. El vídeo se ‘viralizó’ en cuestión de minutos y la reputación

de la línea aérea se vio seriamente comprometida. En este sentido, “es relevante que las empresas tomen la iniciativa para mostrarse ante sus grupos de interés de la manera más conveniente para ganar legitimidad y una buena reputación, adelantándose a competidores y detractores” (Amézquita y Arredondo, 2019, pp. 529-530).

“No hay lugar al que escapar, no hay lugar donde esconderse” reitera Bonime-Blanc (2016, p. 29), al referirse al advenimiento de una época en la que han aparecido los WikiLeaks; una era de correos electrónicos secretos robados a empresas y gobiernos, y hechos públicos. Para José Antonio Llorente (2019), vivimos una época en la que tenemos acceso a prácticamente todo tipo de información, lo cual no significa necesariamente que estemos mejor informados. Para él, en esta época de la hipertransparencia, vivimos también una paradoja, pues se trata de una época en la que nada, o casi nada se puede mantener en secreto, pero al mismo tiempo es la que más sombras proyecta sobre la estricta información.

Una de las conclusiones del Primer Foro de Tendencias de Comunicación organizado por la firma LLYC (antes Llorente & Cuenca), hace una reflexión de las implicaciones que tiene para las empresas, esta época conocida como de hipertransparencia (LLYC, 2017), señalando que el concepto confidencial comienza a ser muy cuestionable, pues la proliferación de canales y medios ha contribuido de forma exponencial con la explosión de contenidos digitales. Todo lo anterior implica una vertiente tecnológica y las empresas deben prepararse para generar una nueva cultura interna de hipertransparencia que no significa informar de todo, pero sí tener la capacidad de explicarlo todo en tiempo real.

1.2. La alta dirección en la gestión de la reputación

Durante el mes de marzo del año 2020, la firma internacional de consultoría de negocios KPMG lanzó los resultados de su vigésima quinta edición del estudio, ‘Perspectivas de la Alta Dirección en México’ (KPMG, 2020). Entre

los resultados más relevantes, se señala que el 35 % de los encuestados opinan que ‘proteger y mejorar la reputación de la organización’, es uno de los objetivos de la administración de riesgos. Por otra parte, la multinacional alemana Allianz, firma especializada en seguros y servicios financieros, en la edición 2020 de su reporte conocido como ‘Allianz Risk Barometer’, reporta que la pérdida de la reputación o valor de marca ocupa el octavo lugar de los diez principales riesgos para los negocios (Allianz, 2020), mientras que otra corporación multinacional, dedicada a la gestión de riesgos y proveeduría de seguros, AON, señalaba en su estudio ‘Global Risk Survey 2019’, que el daño a la reputación y a la marca, ocupaban el segundo lugar entre los 15 riesgos más importantes para las empresas, según los encuestados para dicho estudio (AON, 2019).

Lo anterior es una muestra de cómo la reputación se ha convertido en un activo estratégico para las empresas, pues como lo señalan Carreras *et al.* (2013, p. 23): “Negocios con buena reputación, demuestran una capacidad diferenciadora para atraer inversiones, retener clientes y empleados, a la vez que construyen mayores niveles de satisfacción y fidelidad hacia sus productos y marcas”. Miralles *et al.* (2014, p. 18), por su parte, señalan que “También los inversores institucionales y gestores de carteras están cada vez más interesados por el impacto bursátil de la reputación corporativa y por saber si puede aumentar el valor de mercado de la compañía”.

La reputación importa, y de acuerdo con un estudio elaborado para la firma Deloitte en 2015, 73 % de los ejecutivos encuestados consideraba al riesgo reputacional como una de las áreas de mayor vulnerabilidad, pero solamente el 39 % contaba con planes para sortear una crisis reputacional (2016, p. 2). El riesgo reputacional es “el impacto favorable o desfavorable, que un determinado suceso causa a la reputación de la empresa” (Bonime-Blanc, 2016, p. 39). El riesgo reputacional en el contexto corporativo, no se presenta por un evento repentino o aislado, sino por una serie de factores que tienen que ver con la planeación que los altos ejecutivos de la

compañía tomaron en cuenta para prevenirse ante las crisis (Hoffman y Bonime-Blanc, 2017).

Cómo vemos a los liderazgos, tiene una gran influencia en cómo vemos a las organizaciones (Love, Lim y Bednar, 2017). Muchos de estos líderes adquieren el carácter de celebridades y se vuelve incluso complicado pensar en la organización, sin pensar en su líder emblemático, como Bill Gates en Microsoft, Jeff Bezos en Amazon, Steve Jobs en Apple o Mark Zuckerberg en Facebook. Kaplan *et al.* (2015, p. 104) hablan de que la reputación del CEO “contribuye de manera importante a la calidad de los estados financieros de la compañía”. Mientras que Sohn y Lariscy (2012) hablan de que capitalizar la buena reputación del CEO, puede ayudar a librar problemas, como sucedió en el caso de Microsoft, cuya reputación fue manchada por acusaciones de violación a las leyes anti monopolios, pero pudo librarse de ellas explotando el carácter filantrópico de Bill Gates.

La reputación no es algo que dependa de la fortuna (Watson y Kitchen, 2008), tiene que ver con el liderazgo, la gestión y las operaciones organizacionales, la calidad de los productos y servicios, así como (y de una manera crucial), con sus relaciones con los diferentes públicos de interés. Un estudio realizado por Kitchen y Laurence (2003) en el que analizaban el concepto e implicaciones de la reputación corporativa en ocho distintos países, entre otras cosas, concluye lo siguiente:

1. La reputación corporativa se ha incrementado y ha incrementado su importancia de acuerdo con la percepción de los altos ejecutivos en más de 1000 negocios en ocho diferentes países del mundo.
2. La reputación corporativa y la reputación del CEO están cada vez más interconectadas. El CEO es, por definición, el responsable de la comunicación. Su habilidad para articular la visión y misión de la compañía es crucial. Más aún, los CEO pueden maximizar

los valores sociales que ofrecen beneficios al crecimiento corporativo y el progreso.

3. La responsabilidad de manejar la reputación a nivel global, es de la alta gerencia. Liderada por el CEO, esta debe gestionarse de manera integrada por todas las direcciones del negocio. (pp. 115-116)

Lo anterior nos lleva a concluir que los directivos de las organizaciones deberían considerar a la gestión de la reputación como estratégica y, por lo tanto, estar capacitados para dicha labor. Sin embargo, como lo plantea Keilthy (2012), suele ocurrir que los altos directivos de las organizaciones no cuentan con esas habilidades para gestionar de manera adecuada la reputación de la empresa, esto a pesar de que el rol de los liderazgos corporativos durante los tiempos de crisis, es asegurarse de contar con todo el conocimiento necesario para enfrentar las problemáticas que se presentan, y que estas sean resueltas de manera adecuada, así como comunicarlo a todos los *stakeholders* involucrados.

Ángel Alloza, CEO de Corporate Excellence afirma:

En la mayoría de los países del mundo se está formando a la alta dirección para un mundo que ya no existe. Entonces hay un decalaje, o sea, entre cómo se forma a los altos directivos, con una ausencia inexplicable de todos los temas que explican hoy el éxito, y el éxito hoy está en la gestión de los intangibles, sin embargo, no saben nada de eso, ni se les enseña nada de eso (comunicación personal, 2 de julio de 2019).

La edición 2013 del Global RepTrak 100 del Reputation Institute (Ranking the Brands, s.f.), ya mostraba que el 79 % de los ejecutivos entrevistados sabía que competían en una economía basada en la reputación, pero solamente el 20 % se consideraba listo para sacar ventaja de ello, mientras que Doorley, en Mahesh Chandra Guru *et al.* (2013), señala que los CEO

no le ponen demasiada atención a la reputación, con los riesgos que esto conlleva, sugiriendo que la alta dirección debería promover entre los ejecutivos y todos los trabajadores, que la reputación tuviera un fuerte soporte en la responsabilidad social corporativa, el comportamiento ético y la calidad de la oferta en esta era de la competitividad.

1.3. Conclusiones del capítulo

La reputación corporativa se ha vuelto uno de los activos intangibles más importantes para las organizaciones, y que en buena medida pueden llegar a condicionar su permanencia en un entorno de negocios cada vez más dinámico. Los avances tecnológicos, principalmente en el campo de las comunicaciones, hacen que la información se transmita con un grado de inmediatez impensable hace apenas algunos años. Eso, sumado al creciente interés que existe por conocer las actividades de las empresas, hace que el escrutinio hacia las organizaciones, no importando su tamaño, sea cada vez mayor.

Una buena reputación corporativa se vuelve una ventaja competitiva ante el cada vez más competido entorno, de ahí que varios autores que iremos presentando a lo largo de esta investigación, coinciden que hoy vivimos 'La Economía de la Reputación', es decir, un entorno en el que se buscan servicios, se adquieren productos, se invierte, se realizan donativos y se buscan posiciones de trabajo, en organizaciones que destacan por su prestigio y que logran diferenciarse de sus competidores. Una organización que cuenta con buena reputación se garantiza clientes leales, colaboradores comprometidos con las estrategias de la compañía, aliados clave para su competitividad y medios de comunicación dispuestos a escucharlos.

Algunas de las acciones que llevan a que una organización se asegure una buena reputación, son la innovación, la excelencia en resultados económicos y la preocupación por la comunidad. En la medida en que estas acciones estén presentes tanto en las estrategias generales de la

organización y embebidas en la cultura corporativa, será posible establecer los parámetros que nos permitan medir el impacto de nuestras acciones en esta materia.

En la búsqueda de llegar a tener una buena reputación, es muy importante el acompañamiento de diferentes estrategias de comunicación corporativa. Saber dar a conocer a nuestros *stakeholders* clave lo que estamos emprendiendo nos permitirá hacerlos partícipes de estos procesos y hacerlos sentir parte de nuestra organización, con lo cual conseguiremos un compromiso activo de ellos y no una mera observación a distancia. La buena reputación es hoy por hoy una de las metas a las que aspiran las organizaciones modernas. Estas organizaciones ya no solamente van por los resultados económicos, sino que aspiran a ser unos ciudadanos corporativos reconocidos en la comunidad en la que tienen injerencia, que puede ser desde una pequeña comunidad, hasta todo el mundo.

2. Introducción

Este segundo capítulo incluye los fundamentos metodológicos que buscan dar sustento a la investigación, así como los objetivos que se pretenden cubrir, las diferentes justificaciones que nos llevan a la realización del presente estudio y las hipótesis que tenemos contemplado probar, información que, en conjunto, nos permitirá demostrar la validez de este proyecto.

2.1. Objeto de la investigación

El objeto de estudio que persigue la presente investigación es el siguiente:

La formación ejecutiva que ofrecen los mejores cursos de MBA en México, y cómo sus planes curriculares ofrecen capacitación en materia de gestión de la reputación, ajustándose a las exigencias de un entorno de negocios impactado por este activo intangible.

2.2. Justificación

El fin de cualquier trabajo científico reside en realizar una aportación a la comunidad, ya sea a nivel teórico, práctico, profesional e incluso, personal. Por ello, a continuación, se justifican los motivos que avalan el desarrollo de esta investigación.

2.2.1. Justificación teórica

En el año 2012, la firma inglesa de consultoría, Reputation INC, presentó los resultados de un estudio en el que analizaban los planes de estudio de los 50 cursos de MBA más importantes en el mundo, de acuerdo con el *ranking* publicado por el Financial Times (Gaines-Ross, 2012). Entre los principales resultados del estudio se encuentran los siguientes:

- a) En una quinta parte de los principales cursos de MBA del mundo, no se enseña ninguna de las 10 disciplinas básicas relacionadas con la reputación.
- b) Solamente uno de los 50 programas líderes de MBA, tiene a la reputación como uno de los temas principales de su programa.
- c) Comunicación y construcción de relaciones se enseña solamente en menos del 20 % de los programas.
- d) Relaciones con gobierno e instituciones públicas se cubren en menos de uno de cada cinco programas.
- e) Gobierno corporativo y ética, son las disciplinas de la reputación que más se enseñaban a los líderes de negocios.

Keilthy (2012) hace referencia también al mismo estudio y señala que entre las disciplinas básicas de la reputación se encuentran: la estrategia reputacional, asuntos públicos/corporativos, relaciones con inversionistas, gestión de públicos de interés, y responsabilidad social corporativa o sustentabilidad.

Como resultado de diversos procesos de búsqueda, se ha comprobado que este estudio ya no ha tenido continuidad, es decir, ni se han hecho actualizaciones del mismo, ni se ha realizado algún otro estudio similar, por lo que, con el trabajo de Reputation Inc. como referencia, se plantea realizar una investigación sobre los planes curriculares de los principales cursos de MBA que existen en México, pues no existe ningún trabajo actualizado que muestre la formación que reciben los estudiantes de MBA en este país en materia de reputación, para lo cual se tomó como base el *ranking* que publica anualmente en México, la revista Expansión. Más adelante en este capítulo, se dará la información completa relacionada a la revista Expansión y a su *ranking* de cursos MBA.

2.2.2. Justificación práctica

Ha quedado de manifiesto la necesidad que tienen las organizaciones de gestionar adecuadamente su reputación, y no nos referimos solamente a

los grandes corporativos mundiales, cualquier organización, sin importar su objeto social debe contar con un adecuado manejo de su reputación corporativa. El daño sufrido por una compañía en su reputación puede ser tan grande, que sus efectos dañen incluso a quienes trabajan para esa compañía, a pesar de que no estuvieran directamente involucrados en el asunto. Lo anterior lo confirma el estudio desarrollado por Groysberg *et al.* (2016), al que hemos hecho referencia en el capítulo 1 de esta investigación y que demuestra que los ejecutivos que han trabajado para empresas envueltas en escándalos corporativos, tienen penalizaciones en el mercado laboral, aun cuando no hayan tenido nada que ver con la crisis. Lo anterior se conoce como 'estigmatización', condición que aparece con el escándalo y que tiene un papel tangencial en la decisión de contratación de ejecutivos.

Otro ejemplo que puede ilustrar el daño en la reputación es lo que le pasaría a una fundación o asociación de la sociedad civil que para subsistir depende de donativos particulares o gubernamentales. En caso de que un escándalo dañe su reputación, la confianza con la que contaba entre sus públicos de interés también resultaría dañada y traería como consecuencia una reducción en las aportaciones al no haber garantía de que ese dinero estuviera utilizándose para los fines establecidos.

De igual manera surge el tema en las instituciones de carácter político. El constante escrutinio saca a la luz pública escándalos en gobiernos y partidos políticos. Las consecuencias son diferentes en cada país, pero, sin duda, dañan la confianza de la sociedad. Lo anterior queda de manifiesto en el estudio conocido como 'Barómetro de Confianza Edelman' elaborado precisamente por la firma de comunicación Edelman y cuya entrega de 2020 señala que solo 42 % de la población encuestada en los diferentes países que participan, confía en sus gobiernos (Edelman Trust Barometer 2020 Global Report).

Según las cifras ofrecidas por el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI, 2021), la población de México cuenta, al 2020, suma

un poco más de 126 millones de habitantes. Tiene un PIB superior al billón de pesos, lo que la hace también una de las economías más importantes a nivel global. Es, de acuerdo con el Global Competitiveness Report 2019 del World Economic Forum (World Economic Forum, s.f.), la tercera economía más fuerte del continente americano después de Estados Unidos y Chile. Entre sus empresas más representativas se encuentra Grupo Bimbo, la empresa de panificación más importante a nivel mundial, así como algunas otras con mucha fuerza a nivel internacional como Cemex, Telmex, Telcel y Cinépolis, por poner un ejemplo. La economía es una mezcla de industrias, actividad comercial, marítima y agrícola. Cuenta con 12 tratados de libre comercio con 42 países. Acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones con 33 países, 9 Acuerdos de Alcance Limitado en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y es miembro del Tratado de Asociación Transpacífico (Gobierno de México, s.f.).

En un entorno como ese, las empresas mexicanas, cuyos productos se ofrecen solamente en este país, o aquellas que compiten a nivel global, requieren ejecutivos capacitados para gestionar su reputación y de esa manera, consigan atraer talento, inversiones y buena cobertura en medios. De aquí la conveniencia para que la oferta de capacitación ejecutiva de los diferentes programas de MBA ofrecidos en México, contengan en su plan de estudios, ya no solo aspectos relativos a gestión y atracción de talento, financieras y de mercado, como actualmente lo hacen, y que sumen a sus temas, disciplinas relacionadas con la reputación, como las ejemplificadas por Keithel en párrafos anteriores.

2.2.3. Justificación profesional

En el tercer capítulo de esta investigación se hará referencia a los estudios sobre la reputación corporativa, y se dará cuenta de cómo estos son relativamente recientes, siendo su aplicación en el campo profesional, por lo menos en México, poco extendida, tal como lo demuestran en su estudio

Pérez Chavarría y Rivera Beivide (2015), entre cuyos resultados se encuentran los siguientes:

- 1) La reputación corporativa sí es un tema importante, tanto para empresas, como para sus directivos, aunque aún no es considerada un asunto central.
- 2) El 36 % de los encuestados contestaron 'ni uno, ni otro', 'en desacuerdo' y 'en total desacuerdo' a la pregunta relativa a si la empresa está preparada para gestionar el tema de la reputación corporativa.
- 3) El 58 % consideran que necesitaría 'conocer qué ofrece al negocio y a sus finanzas', para darle mayor importancia a la reputación corporativa.

De los puntos anteriores surge uno de los principales intereses profesionales de este trabajo de investigación. El director general, o CEO es la cara de la compañía. Su participación en la construcción de una fuerte reputación es esencial, pero, además, es pieza clave en los procesos para recuperar la reputación perdida (Gaines-Ross, 2008). Es por lo anterior, que los cursos de formación ejecutiva deben considerar incluir los temas necesarios para la gestión de la reputación, de manera que quienes tienen la obligación de velar por ella, tengan también todas las herramientas para lograr esta labor.

2.2.4. Justificación personal

Mi carrera profesional y académica se ha orientado al tema de la comunicación corporativa, teniendo especial interés en lo relativo a las crisis corporativas. Durante los diferentes estudios que he realizado en materia de crisis, he podido confirmar que, a nivel organizacional, el daño más fuerte, y el más difícil de reparar, es precisamente el que se hace a su

reputación. Por mi edad, he podido constatar el surgimiento del entorno digital en materia de comunicación, y cómo esto hace cada vez más difícil gestionar los problemas que surgen en las organizaciones, por lo que el daño suele extenderse de una manera global.

Estoy particularmente interesado en la evolución de la comunicación corporativa y su función de promover y resguardar la reputación de las organizaciones. También me he dado cuenta de que en México sigue sin ser un tema prioritario para las empresas, lo cual se refleja en los programas curriculares de los cursos de MBA más reconocidos del país. Los resultados arrojados por este trabajo aportarán valor en la planeación de programas que fortalezcan las competencias de ejecutivos que tienen bajo su responsabilidad, no solo los temas financieros de las compañías, sino todo el factor humano y social de las mismas, que resultarían con sensibles daños en caso de una ineficiente gestión de la reputación.

2.3. Objetivos de investigación

Este proyecto se fija cinco objetivos principales y tres secundarios:

1. Conocer el grado de conocimiento y la opinión que se otorga a la reputación corporativa por parte del entorno empresarial de México.
 - 1.1 Saber si los empresarios y directivos consideran que los cursos de MBA deben incluir asignaturas relativas a la gestión de la reputación.
2. Conocer el grado de conocimiento y la opinión que se tiene en el entorno académico, concretamente en los cursos de MBA, sobre la importancia que tiene actualmente la adecuada gestión de la reputación corporativa.
 - 2.1 Conocer los motivos que llevan al diseño de los planes curriculares y concretamente de la presencia sobre la gestión de intangibles y sobre la reputación.

3. Describir y analizar el estado de actualización de los planes curriculares de los principales cursos de MBA México, en lo que se refiere a la gestión de los intangibles y en concreto, de la reputación.

3.1 Identificar los contenidos específicos que se imparten en los cursos de MBA.

4. Comparar y analizar la relación entre las variables anteriores, es decir, si los contenidos que se ofrecen en los MBA responden a la demanda de las empresas.

5. Si fuera el caso, buscar el porqué de las diferencias encontradas.

2.4. Hipótesis de trabajo

La presente investigación parte de los siguientes supuestos:

H 1: Los empresarios y directivos en México opinan que los activos intangibles son igual, o más importantes que los activos tangibles para una organización.

H 1.1 Los empresarios y directivos en México opinan que la reputación es uno de los activos intangibles más valiosos para cualquier organización.

H 2: Los responsables académicos de los principales cursos de MBA en México, están de acuerdo en que los intangibles son fundamentales en la gestión de la organización.

H 2.1 Los responsables académicos de los principales cursos de MBA en México, están de acuerdo en que la reputación es uno de los activos más importantes para cualquier tipo de organización.

H 3: Los principales cursos de MBA en México, cuentan, en sus planes curriculares, con menos contenidos sobre gestión de activos intangibles, que contenidos sobre activos tangibles.

H 3.1 La reputación es el intangible con mayor presencia en los planes curriculares mencionados.

2.5. Metodología de la investigación

El presente proyecto de investigación, por su alcance, caería en la característica de estudio exploratorio-descriptivo. Batthyány y Cabrera explican que los estudios exploratorios “sirven para preparar el terreno [...] se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (2011, p. 33). Por su parte, Lafuente y Marín (2018) hablan de que se trata de una investigación de carácter previo a la investigación definitiva. Las investigaciones descriptivas nos permiten mostrar las características de un grupo, fenómeno o sector. La información que obtengamos de este tipo de estudios, “la podemos utilizar como base de partida para el desarrollo de una investigación más específica” (pp. 9-10).

Se trata de una investigación aplicada, ya que pretende ofrecer un conocimiento nuevo que puede llevarse a cabo, es decir, a partir de este trabajo las escuelas de negocio podrían revisar sus planes curriculares para adaptarse a la realidad empresarial en torno a la reputación corporativa, si fuera necesario.

De acuerdo con lo investigado, no existen antecedentes en México sobre el objeto de estudio, e internacionalmente solo se tiene conocimiento del estudio señalado anteriormente, realizado por Reputation Inc. Por ello, para alcanzar los objetivos, se ha diseñado una investigación que requiere el uso de distintas técnicas de investigación, tanto cualitativas como cuantitativas: la creación de un estado de la cuestión, el análisis de contenido de los planes curriculares de los cursos MBA, tomando como

base, el *ranking* de los mejores cursos de MBA que se ofrecen en México, según la revista Expansión; la realización de entrevistas en profundidad con responsables académicos de los cursos, así como con profesionales expertos en materia de comunicación y reputación; y, por último, una encuesta a empresarios y directivos de diferentes organizaciones.

En este momento, el siguiente paso consiste en diseñar la investigación, eligiendo el método a seguir. Para este proyecto se utilizará la triangulación metodológica que supone abordar el objeto de estudio con distintos métodos. Denzin (citado en Arias Valencia, 2000, p. 3) define la triangulación en investigación como “la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular”. Todd Jick, por su parte, en Samaja (2018) habla de que la triangulación metodológica es, en realidad, un modelo ya existente: “uno que responde a una tradición en las ciencias sociales que se distinguió por propugnar el uso de muchos métodos dinámicos en torno a un mismo foco temático” (p. 431).

Navarro *et al.* (2004) afirman que las estrategias multimétodo o triangulación metodológica en investigación social aplicada, permite recopilar información de diferentes perspectivas, lo que se traduce en un proceso de investigación enriquecido, dotado de resultados obtenidos más relevantes y confiables, pues al hablar de investigaciones sociales, el objeto suele ser multidimensional y complejo. Posteriormente, estos autores señalan:

En ciencias sociales, el término adquiere un significado similar, de aplicación de distintas metodologías al análisis de una misma realidad social. Esta estrategia de proceder es la investigación, tampoco es novedosa, de hecho, se remonta a los orígenes de la investigación social. (p. 2)

Esteves *et al.* en Feria, Matilla y Mantecón (2019) señalan que la triangulación es un procedimiento en el que se recogen y analizan datos desde distintos ángulos con el fin de contrastarlos y analizarlos. Los mismos Feria, Matilla y Mantecón (2019), compilan la siguiente tipología de triangulación a partir de la obra de diversos investigadores:

- Teórica o de teorías: se analizan teorías alternativas para interpretar los datos recogidos.
- De datos: se utilizan una gran variedad de fuentes de datos en un estudio.
- Disciplinar: se utilizan distintas disciplinas para conformar la investigación.
- De fuentes: se utilizan diversas fuentes (sujetos, procesos, documentos...), en las que la información aportada por una de ellas es confirmada o no, por otra u otras.
- Interna, del investigador o de evaluadores: se contrastan puntos de vista de diferentes investigadores, para detectar coincidencia y contradicciones en las informaciones.
- Temporal: se busca determinar la estabilidad o no, de la información en el tiempo, en diferentes momentos y circunstancias.
- Espacial: se busca la similitud o diferencia en función de las culturas, los lugares (regiones, barrios aula, biblioteca, patio escolar...) y las circunstancias.
- Múltiple: llevada a cabo a partir del empleo de dos o más tipos de triangulación.
- Metodológica o de métodos: se aplican diferentes métodos o técnicas a un mismo tema de estudio. (pp. 140-141)

Como se señaló anteriormente, para esta investigación se ha decidido utilizar una triangulación metodológica o de métodos, dado que, como se va a explicar a continuación, se ha decidido recurrir a técnicas de corte cualitativo y cuantitativo, concretamente, el análisis de contenido, la entrevista en profundidad y las encuestas. La investigación dio inicio con

el análisis de contenido, mismo que se realizó en un periodo que comprendió los meses de enero a marzo de 2020. Se tomó la decisión de iniciar de esta manera puesto que los planes curriculares de los cursos MBA, están disponibles de manera pública en los sitios web de cada una de las instituciones que se eligieron para el análisis. Además de lo anterior, la información obtenida nos permitiría tener una base para elaborar la encuesta que se tenía contemplado aplicar, así como para las entrevistas en profundidad.

Una vez recabada la información y analizados los resultados, comenzó la preparación y aplicación de la encuesta, lo cual tuvo lugar en los meses de agosto y septiembre de 2020.

Los resultados obtenidos por ambos instrumentos, fueron tomados como base para realizar entrevistas a profesionales expertos en las áreas de reputación y comunicación corporativa. Los profesionales elegidos fueron Pedro Linares, coordinador del despacho Villafañe & Asociados, a quien se entrevistó el 23 de octubre de 2020, y Rogelio Blanco, director para México de LLYC (Llorente & Cuenca), quien fue entrevistado el 13 de noviembre de 2020. Cabe señalar que, durante el primer año de doctorado, aprovechando una estancia en Madrid para las jornadas pre doctorales, se pudo llevar a cabo una entrevista con Ángel Alloza, CEO de Corporate Excellence y quien es uno de los referentes a nivel Hispanoamérica en temas de reputación, dicha entrevista arrojó información que se consideró muy relevante y se ha incluido en los resultados de la investigación.

La última etapa de la investigación fue la relativa a las entrevistas en profundidad realizadas a los responsables académicos de los cursos de MBA que se tomaron como muestra. El proceso de entrevistas tuvo lugar entre los meses de febrero y mayo del año 2021, en el cual se lograron ocho entrevistas de las 13 que se buscaron. Fueron cinco las instituciones que se negaron a proporcionar la información solicitada.

La elección de las técnicas señaladas anteriormente se justifica a partir de ciertos autores. Corbetta (2007) señala que las diferencias concretas entre las investigaciones cuantitativas y cualitativas se comprenden mejor al examinar las cuatro fases de la investigación:

- a) Diseño de la investigación: en las investigaciones cuantitativas se presenta un diseño estructurado y predefinido, con hipótesis deducidas de la teoría, mientras que en las cualitativas se tiene un plan de trabajo más abierto e interactivo, con modalidades de desarrollo surgidas en el curso de la propia investigación.
- b) Obtención de la información: en las investigaciones cuantitativas se suele trabajar con una muestra representativa del universo estudiado, de manera que se pueda establecer una matriz de datos. Las cualitativas no estandarizan, ni hay representatividad, sino que se tratan los casos de manera heterogénea, según su relevancia.
- c) Análisis de datos: en las cuantitativas, el análisis de datos gira en torno a las variables, analizadas estas con herramientas matemáticas y estadísticas. Por su parte, las cualitativas estudian a profundidad los sujetos con el fin de comprenderlos.
- d) Producción de resultados: una investigación cuantitativa tiene por objeto hacer generalizaciones, mientras que una cualitativa es más específica y busca identificar rasgos comunes. Al hablar de cómo se presentan los resultados, también hay diferencias, pues mientras que las cuantitativas se apoyan por lo general en tablas, las cualitativas lo hacen en narraciones, lo cual no significa necesariamente que se trate de instrumentos unilaterales utilizables solo por uno u otro tipo de investigación.

Tras la exposición de la metodología, se corrobora la idoneidad del diseño metodológico. Polo, en Feria, Matilla y Mantecón (2019) señala que la triangulación metodológica sería suficiente en una investigación “ya que sintetiza a todas las demás, pues, en todos sus tipos, son los métodos de investigación las vías utilizadas para la obtención del nuevo conocimiento

o de la confirmación del ya aportado por la ciencia o por la experiencia” (p. 141). Por su parte, Donolo, en Betrián Villas *et al.* (2013) afirma que:

La triangulación es un procedimiento de control implementado para garantizar la confiabilidad entre los resultados de cualquier investigación. Los resultados que han sido objeto de estrategias de triangulación pueden mostrar más fuerza en su interpretación y construcción que otros que han estado sometidos a un único método. (p. 6)

A continuación, se relacionan, justifican y explican, cada una de las técnicas elegidas. En este punto se detalla cómo se va a aplicar cada una de ellas de manera general, aunque una vez llevada la primera fase de realización del estado de la cuestión, se volverá a revisar su diseño para adecuarlo a los resultados obtenidos.

2.5.1. Estado de la cuestión y marco teórico

Zubizarreta (citado en Esquivel, 2013), define al estado de la cuestión como:

Un trabajo que consiste en una presentación completa, sistemática, objetiva e imparcial y, a la vez, suficientemente abreviada y clara de todos los principales resultados existentes en las investigaciones acerca de un problema o tema en cualquier rama del conocimiento [...] tiene como finalidad señalar las vías de búsqueda que han sido abiertas, hasta el presente y para el futuro para la investigación. (p. 67)

El marco teórico, por su parte “(...) consiste en asumir una teoría que sirva de marco de referencia a todo el proceso de investigación, enlazando el problema con la metodología propuesta y empleada para buscarle una solución” (Daros, 2002, pp. 75-76). Mientras el estado de la cuestión va a permitir profundizar y conocer el objeto de estudio, y por lo tanto debe ser

el primer paso el trabajo investigador, el marco teórico nos permitirá llevar a cabo un diseño metodológico que permita probar la hipótesis.

Para elaborar el estado de la cuestión sobre reputación, son tan relevantes los estudios científicos provenientes de la academia, como los avances en el ámbito profesional, dado que este ámbito crece y se desarrolla con rapidez por el valor que aporta a las organizaciones. Para el marco teórico, analizaremos a los autores con mayor producción académica en materia de reputación: Charles Fombrun, Cees Van Riel, T.C. Melewar y Justo Villafañe. En el ámbito académico, son numerosos los autores que ya refieren el valor de la reputación corporativa en las organizaciones. Miralles *et al.* (2014) recogen las distintas teorías desde las que se ha abordado esta cuestión, desde la teoría de los juegos hasta la a teoría de los recursos y capacidades. Sin embargo, para ampliar la base teórica de la presente investigación, recoger la producción documental que se tiene en el campo de la consultoría en comunicación y reputación corporativas, también nos será de mucha utilidad, por lo que acudiremos a lo que firmas reconocidas como Corporate Excellence de Ángel Alloza, un referente en temas de reputación, Llorente & Cuenca, Villafañe & Asociados, Reputation Inc. y Weber Shandwick, entre otras, han producido en materia de reputación a partir de sus análisis y experiencias en el campo.

Otros informes profesionales que apoyarán al presente estudio son:

- Barómetro Confianza Edelman.
- Reporte “Approaching the Future”. Elaborado por Corporate Excellence y Canvas.
- Meaningful Brands. De Havas Group.
- Brand Purpose. Por BBMG.
- Reporte Interbrand.
- El RepTrak del Reputation Institute.
- El reporte “Perspectivas de la Alta Dirección en México” por KPMG.

- El Informe MERCO.
- El Reputation Quotient.
- El reporte Most Admired Companies de la revista Fortune.

En cuanto al estado de la cuestión, podemos señalar que para Martínez y Olmedo (2010) la reputación corporativa es fuente de ventajas competitivas porque cumple las cualidades de ser un recurso estratégico y una capacidad dinámica que proporciona valor al utilizarse de forma estratégica. Por este motivo en los últimos años numerosas investigaciones están encaminadas a delimitar el concepto para poder establecer así, métricas que permitan cuantificar económicamente este intangible. Orozco-Toro y Ferré-Pavia, (2017) tratan de la necesidad de conocer la valoración que hacen los grupos de interés de las empresas y cómo esta aumenta en contextos cada vez más competitivos. Modelos como el RepTrak de Reputation Institute o MERCO, permiten medir este intangible, y establecer *rankings* que ponen en evidencia el lugar que ocupan las empresas.

La reputación que tenga una organización no depende de ella, sino de sus *stakeholders*, lo que sí depende de la organización es la adecuada gestión que se haga de la reputación (Argenti, 2014). De lo anterior se desprende la importancia de generar mensajes congruentes y alineados con las acciones de la organización de manera que no se lleguen a presentar controversias que denoten cierta hipocresía por parte de las compañías. Por su parte, Carreras *et al.* (2013), señalan que actualmente se concibe a la reputación “como una fuente de rendimiento financiero, como uno de los recursos intangibles más valiosos e importantes de generación de valor y de diferenciación para la empresa” (p. 13). Como fue explicado en el epígrafe 1.2, reconocidas firmas de consultoría empresarial, como KPMG, Deloitte, Allianz y AON, han destacado en estudios realizados por ellos, que la reputación corporativa se ha vuelto uno de los objetivos más importantes en la organización.

Los antecedentes y el panorama anteriormente presentados demuestran la necesidad de contar con ejecutivos mejor preparados para gestionar la reputación de sus organizaciones, capacitados, no solamente en temas financieros, éticos y de gobernanza, sino con conocimientos de comunicación corporativa y gestión de la reputación, pues como lo señalan Roberts y Dowlin (citado en Carreras *et al.*, 2013, p. 13): “una buena reputación mejorará la capacidad de la empresa para sostener en el tiempo unos rendimientos financieros superiores”.

2.5.2. Análisis de contenido de los programas curriculares

Para poder conocer la presencia de contenidos y competencias sobre la gestión de la reputación en la formación de postgrado, se ha optado por llevar a cabo un análisis de contenido de los programas curriculares que ofrecen los principales cursos de MBA en México.

El análisis de contenido es una técnica de interpretación de textos de diferentes clases, escritos, grabados, pintados o filmados, y como señala Abela (2001 p. 1) “el denominador común de todos estos materiales es su capacidad para albergar un contenido que leído e interpretado adecuadamente nos abre las puertas al conocimiento de diversos aspectos y fenómenos de la vida social”. Moraima y Auxiliadora (2008) explican que el análisis de contenido, como metodología para llegar al conocimiento, “permite interpretar la realidad, a través de las categorías que se extraen del metatexto, a fin de estructurar el modelo” (p. 131). Por su parte, López Noguero (2002) señala que:

En tanto que esfuerzo de interpretación, el análisis de contenido se mueve entre dos polos: el rigor de la objetividad y el de la fecundidad de la subjetividad. Disculpa y acredita en el investigador esa atracción por lo oculto, lo latente, lo no aparente, lo potencial, lo inédito, lo ‘no dicho’, encerrado en todo mensaje. (p. 173)

Es a Berelson a quien se le atribuye el desarrollo de esta técnica (Abela, 2001; Piñeiro-Naval, 2020), quien afirmaba que se trata de “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiestos de las comunicaciones, con el fin de interpretarlas” (Piñeiro-Naval, 2020, p. 1). Laurence Bardin (citado en Abela, 2001) engloba varias de las definiciones que se tenían de dicha técnica, para resumirlas de la siguiente manera:

El conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción de contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes. (p. 3)

Fernández Chaves (2002) afirma que, al referirnos a los análisis de contenido, los documentos escritos, por sus propias características, adquieren una buena capacidad de convertirse en registros históricos a los que se puede tener acceso con relativa facilidad, y señala como ejemplo de documentos, los personales, las obras de creación literaria, los documentos institucionales, la información periodística, los productos del trabajo de campo y las obras de carácter científico. Con lo anterior, podemos darnos cuenta de la conveniencia de utilizar esta técnica en nuestro análisis, pues concretamente nos enfocaremos a revisar diferentes documentos institucionales en los que, de manera pública, las universidades e instituciones que ofrecen los cursos de MBA, explican las características de dichos cursos, así como las asignaturas que los conforman.

En cuanto a los componentes del análisis de contenido, Abela (2001) señala que se trata de una técnica que distingue varios elementos o pasos en su proceso:

1. Determinar el objeto o tema de análisis.
2. Determinar las reglas de codificación.
3. Determinar el sistema de categorías.
4. Comprobar la fiabilidad del sistema de codificación-categorización.
5. Inferencias.

Piero-Naval (2002), por su parte, integra los pasos consensuados por diferentes expertos del área, y señala los siguientes pasos:

1. Establecimiento de los objetivos.
2. Formulación de las preguntas de investigación y/o hipótesis.
3. Identificación de la población de análisis.
4. Selección de una muestra de Estudio.
5. Diseño y validación del libro de códigos y la plantilla de codificación.
6. Adiestramiento de los jueces.
7. Codificación de la muestra con ayuda de las herramientas diseñadas.
8. Chequeo de la objetividad del análisis: fiabilidad intercodificadores.
9. Análisis estadístico de los datos.
10. Redacción del informe final de la investigación.

Para efectos prácticos y dado que los pasos propuestos por Abela (2001) en realidad engloban todos los consensuados en el análisis de Piero-Naval (2020), nos guiaremos por la propuesta presentada por el primer autor.

2.5.2.1. Determinación del objeto de análisis

El presente análisis tiene como objeto conocer cuántas asignaturas en materia de gestión de la reputación, ofrecen los mejores cursos de MBA en México. Deseamos conocer concretamente el estado de actualización de los planes curriculares de dichos cursos en lo referente a gestión de intangibles y de la reputación, como el principal activo de ese tipo, identificando los contenidos específicos de esos temas que se imparten en los cursos de MBA. Se busca también establecer si los contenidos que se

ofrecen en los MBA, responden a las demandas de las empresas. El análisis de contenido nos permitirá verificar si los planes curriculares de los principales cursos de MBA en México, cuentan con menos contenidos sobre gestión de activos intangibles, que contenidos sobre activos tangibles, y que la reputación es el intangible con mayor presencia en los planes de estudio mencionados.

Una vez teniendo claro lo anterior, se procederá a establecer las unidades de análisis que de acuerdo con Krippendorff (1990) y a Abela (2001) son tres:

1. Unidades de muestreo: es decir, aquellas porciones del universo observado que serán analizadas.
2. Unidades de registro: o sea, una parte de la unidad de muestreo que puede analizarse de forma aislada, o como los dice Hostil (citado en Abela, 2001, p. 13) “el segmento específico de contenido que se caracteriza al situarlo en una categoría dada”.
3. Unidades de contexto: porciones de la unidad de muestreo que es necesario examinar para poder caracterizar una unidad de registro. “Fijan límites a la información contextual que puede incorporarse a la descripción de una unidad de registro”. (Krippendorff. 1990, p. 85)

En el caso de nuestra investigación la unidad de muestreo está conformada por todos los cursos de MBA que aparecieran ininterrumpidamente en los *rankings* de los mejores MBA en México publicados por la revista Expansión entre los años de 2015 a 2020, con lo cual se buscó tener los cursos más consistentes y dejar de lado aquellos que pudieran tener reconocimiento solo en un corto periodo de tiempo.

La revista Expansión, es una publicación mensual editada desde 1969 por el grupo Expansión. Se trata de una revista especializada en economía y negocios que goza de un gran prestigio en el país. De acuerdo con la

información que presenta en su *Media Kit* (Grupo Expansión, s.f.) cuenta con una audiencia total superior a 14 millones de personas, divididas entre sus usuarios web únicos y sus seguidores en redes sociales como Twitter, Facebook e Instagram, así como la edición digital de la revista, su canal de televisión y YouTube. La revista impresa tiene una tirada de cincuenta y cuatro mil ejemplares y treinta y dos mil suscriptores, y cada año, publica el *ranking* con los mejores programas de MBA del país.

La metodología que utiliza la revista Expansión para este *ranking*, parte de cuestionarios que se turnaron a cada una de las escuelas de negocios. En el caso de la edición 2020, estos cuestionarios fueron enviados a partir de octubre de 2019, corroborando las respuestas en un periodo comprendido entre abril y mayo de 2020. También se realizó una encuesta a egresados de cada una de las escuelas, esto en la última semana de mayo, para conocer su opinión sobre el programa de MBA. La metodología considera también lo siguiente (Expansión, 2020):

1. Acreditaciones (20 %): se valora si la escuela o el programa tiene acreditaciones nacionales e internacionales que permitan garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad.
2. Empleabilidad (20 %): esto se refiere al impulso que brinda el MBA en la carrera laboral, así como en el salario, la posición laboral y la vinculación con las empresas.
3. Relaciones (20 %): se trata de revisar las instituciones globales que se relacionan con la institución y el nivel de vinculación social que puede ser capitalizada por los egresados.
4. Profesorado (15 %): este punto hace referencia a la relación entre profesores de tiempo completo, frente a profesores de tiempo parcial o visitantes. También tiene que ver con el porcentaje de profesores con grado de doctor, así como la evaluación de los egresados al cuerpo docente.

5. Evaluación de los egresados (25 %): es la valoración del contenido del programa, tomando en cuenta los enfoques y conocimientos adquiridos, el desarrollo de las habilidades analíticas para el trabajo, desarrollo de habilidades interpersonales, habilidades de liderazgo y la valoración de la satisfacción general que tienen los egresados del programa de MBA.

Entenderemos por curso, la titulación de MBA que ofrece una institución, y cuenta con un plan curricular que se conforma de un conjunto de asignaturas ofrecidas en periodos de tiempo que pueden ser semestrales, cuatrimestrales o trimestrales. Esta duración es determinada por cada institución con base en razones comerciales o de mercado.

Tomando en cuenta lo anterior obtenemos como resultado, los cursos ofrecidos por las siguientes 13 instituciones:

1. IPADE Business School.
2. Instituto Tecnológico Autónomo de México.
3. Universidad de las Américas Puebla.
4. IESDE School of Management.
5. Universidad Iberoamericana de Torreón.
6. Universidad Anáhuac México Norte y Sur.
7. Universidad Iberoamericana Ciudad de México.
8. Universidad de las Américas Ciudad de México.
9. Universidad Autónoma de Querétaro.
10. Universidad de Guadalajara.
11. Universidad Autónoma de Coahuila.
12. Universidad Autónoma de Chihuahua.
13. Centro de Enseñanza Técnica y Superior.

Las unidades de registro estarían conformadas por cada una de las asignaturas que conforman los programas curriculares de los cursos MBA ofrecidos por las citadas instituciones. Hablando específicamente de las asignaturas, para esta investigación podemos encontrar tres tipos:

1. Obligatorias: se trata de aquellas que los participantes deben tomar de manera obligada para sumar los créditos debidos.
2. Optativas: son una serie de asignaturas de entre las cuales, los participantes pueden escoger y complementar de esa manera su formación académica. En México, los cursos optativos deben tomarse, lo que les da su carácter es el hecho de que se puede escoger de entre una oferta que la institución suele presentar, basándose en tendencias, demanda o tradición.
3. De especialización o acentuación: estas asignaturas no se aplican en todos los cursos, pues algunos ofrecen un área de especialización adicional al grado de MBA. Por ejemplo, especialización en comercialización, especialización en mercadotecnia o especialización en recursos humanos.

Por último, las unidades de contexto que formarán parte de la presente investigación serán los módulos, si es que existen, en los que están divididos los cursos de MBA clasificados como unidades de muestreo. En el Anexo 1 se podrá consultar toda la información relativa a los planes curriculares que se están analizando: asignaturas, duración de cada curso, obligatoriedad de las asignaturas, así como acreditaciones. Toda esta información es pública en los sitios web de cada una de las instituciones elegidas.

Se ha considerado oportuno realizar en primer lugar el análisis de los planes curriculares, es decir la relación de asignaturas que se ofrecen en los cursos de MBA señalados anteriormente. Con lo anterior, los resultados obtenidos se puedan incluir en los tópicos a tratar durante las entrevistas en profundidad y generar preguntas específicas sobre los planes curriculares a partir de un conocimiento profundo de los mismos.

Para llevar a cabo el análisis de contenido, se identificarán las variables a analizar que se especificarán en unidades de análisis, en este caso, los contenidos de los principales cursos MBA. Así, una vez completado el estado de la cuestión, se diseñará la ficha del análisis con los códigos. A priori, las variables a analizar serán la presencia de contenidos vinculados a la gestión de la reputación, tanto a nivel cuantitativo, como cualitativo en los programas de dichos másteres.

2.5.2.2. Determinación de las reglas de codificación

Los análisis de contenido exigen un sistema de codificación. Esta codificación, Abela (2001 p. 12) la define como “una transformación mediante reglas precisas de los datos brutos del texto”. En nuestro caso, para poder determinar los códigos a emplear, y realizar la categorización, se hizo una revisión previa de los índices para la medición de la reputación más reconocidos que se tienen: El *World's Most Admired Companies* (WMAC), el *Reputation Quotient* (RQ), el RepTrak y el informe MERCO. Dicha revisión se explicará ampliamente en el subepígrafe 3.2.4, y se enfocó en analizar las coincidencias que puedan existir entre ellos, de manera que nos sirvan como base para realizar una matriz en la que podamos plasmar los aspectos más importantes que se deberían considerar en los programas de formación ejecutiva para fortalecer la educación en temas de reputación. Como resultados obtuvimos que, independientemente de los objetivos perseguidos por dichos índices, y la metodología que cada uno de ellos utilice para conseguir la información que buscan, todos los índices hacen énfasis en las siguientes dimensiones:

1. Desempeño financiero adecuado.
2. Oferta de productos o servicios que cumpla con las expectativas de todos los grupos de interés.
3. Que sean empresas con estrategias de innovación.
4. Que sean ejemplo de comportamiento ético y fortaleza de gobierno corporativo.

5. Que sean buenos ciudadanos corporativos.
6. Que sean empresas reconocidas por su liderazgo.
7. Que sean excelentes lugares para trabajar.

De lo anterior concluimos que estas dimensiones son clave en la gestión de la reputación corporativa y, por lo tanto, constituyen parte de los conocimientos y competencias que una persona cursando su formación ejecutiva en un MBA debería adquirir en relación con la reputación, para que esta pueda ser un activo estratégico en la gestión empresarial. Por lo tanto, se incluyen como parte del análisis de los planes de estudio objeto de la investigación.

Conviene señalar que, tal como se explicará más adelante, todas las dimensiones anteriormente señaladas, están ligadas a la práctica empresarial tradicional. Sin embargo, resaltaba el caso del índice MERCO, que, a diferencia de los demás índices, considera a la comunicación corporativa, como una dimensión de la reputación. La comunicación juega un papel relevante en la estrategia de gestión reputacional. En consecuencia la comunicación corporativa será considerada también como una de las dimensiones a tomar en cuenta dentro de la matriz de conocimientos y competencias con las que deben contar los altos ejecutivos de las organizaciones para una adecuada gestión de la reputación corporativa.

Para completar el análisis de contenido de los planes de estudio, revisaremos si estos contienen las disciplinas básicas de la reputación planteadas por Keilthy (2012) y que sirvieron como base para el estudio de Reputation Inc. al que se hizo referencia anteriormente en el subepígrafe 2.2.1 de esta tesis:

1. Estrategia reputacional.
2. Asuntos públicos/corporativos.
3. Relaciones con inversionistas.

4. Gestión de públicos de interés.
5. Responsabilidad Social Corporativa o Sustentabilidad.

2.5.2.3. Determinación del sistema de categorías

En esta etapa se establecen las categorías del contenido a analizar, es decir, en las que se clasificará la información existente unidades de análisis elegidas de acuerdo con los objetivos de la investigación (Tinto Arandes, 2013). Bardín (citado en Abela, 2001, p. 15) señala que se trata de “una operación de clasificación de elementos constitutivos de un conjunto por diferenciación, tras la agrupación por analogía, a partir de criterios previamente definidos”. Cáceres (2003), por su cuenta, se refiere a las categorías como ‘cajones’ o ‘casillas’, en donde el contenido previamente codificado, es ordenado y clasificado en forma definitiva, y afirma que esta tarea, al igual que la codificación, requiere seguir un criterio, pero en este caso, dependerá más de elementos inferenciales, principalmente, razonamientos del investigador, así como de algunos elementos teóricos que permiten consolidar la categorización. Krippendorff (citado en Cáceres, 2003, p. 67) enfatiza: “Cómo son definidas las categorías... es un arte. Muy poco se ha escrito sobre ello”.

Con la información que tenemos a nuestro alcance, hemos definido las siguientes categorías para nuestro análisis de contenido:

1. Asignaturas enfocadas en alguna de las dimensiones de la reputación orientadas a la práctica empresarial. Estas asignaturas se consideraron a partir del análisis que se realizó de los cuatro índices de medición de la reputación explicados anteriormente:
 - Resultados económico-financieros: asignaturas relacionadas con estrategia financiera, contable, fiscal, de negocios, finanzas corporativas, análisis financiero y entorno económico

- Calidad de los productos o servicios ofertados: asignaturas relacionadas con procesos, sistemas, modelos y gestión de la calidad. También asignaturas enfocadas en las normas de la International Organization for Standardization (ISO).
 - Estrategias de innovación: asignaturas relacionadas a estrategia de innovación, entre los que pueden encontrarse, adaptación de nuevas tecnologías en procesos o servicios. Adopción de nuevos modelos de negocio. Adaptación a entornos de alta o baja incertidumbre.
 - Ética y gobierno corporativo: cualquier asignatura que tenga relación con temas como la ética corporativa, prevención de fraudes, cultura de la legalidad, estructuración de gobierno en las organizaciones, *compliance*, rendición de cuentas.
 - Su aporte a la comunidad: asignaturas de responsabilidad social corporativa, empresarial, sustentabilidad o sobre proyectos de mejora social.
 - Liderazgo corporativo: asignaturas que hagan énfasis en formación de líderes o en estrategia de liderazgo.
 - Calidad como empleador: asignaturas que hagan énfasis en el desarrollo del talento, en el desarrollo organizacional, en la cultura de las organizaciones, capacitación del talento, gestión del cambio, o en la responsabilidad como empleador.
2. Asignaturas relacionadas a las disciplinas básicas de la reputación planteadas por Keilthy (2012) en el estudio realizado por Reputation Inc.
- Estrategia reputacional: asignaturas relacionadas a la gestión de la reputación y/o de los intangibles.
 - Asuntos públicos/corporativos: asignaturas como relaciones con el gobierno, relaciones institucionales, cabildeo o *lobbying*, diplomacia corporativa y activismo corporativo.

- Relación con inversionistas: asignaturas que tengan relación con la comunicación financiera hacia accionistas e inversionistas.
- Gestión de públicos de interés: asignaturas enfocadas a las relaciones con *stakeholders*.

3. Asignaturas relacionados a la comunicación corporativa, basándonos en la estrecha relación que existe entre la comunicación corporativa y la reputación, que han planteado investigadores como Van Riel (2012), Villafañe (2013), Mahesh Chandra Guru (2013), Doorley y García (2011), Watson y Kitchen (2008), van Bekkum *et al.* (2008).

- Comunicación corporativa: asignaturas enfocados específicamente en comunicación corporativa o relaciones públicas.

2.5.2.4. Comprobar la fiabilidad del sistema de codificación-categorización

Krippendorf (1990) y Abela (2001) refieren que para comprobar la fiabilidad exige la participación de al menos dos codificadores. Abela (2001, p. 19), explica que:

La fiabilidad se expresa como una función del acuerdo alcanzado entre los codificadores sobre la asignación de las unidades a las diversas categorías. Si dicho acuerdo es total para todas las unidades, está garantizada la fiabilidad, por el contrario, si no es mayor que el correspondiente al azar, la fiabilidad es nula.

Habiendo explicado lo anterior, y tomando en cuenta que en la presente investigación participa solamente un investigador codificador, se ha determinado que este punto no aplicaría en el presente trabajo.

2.5.2.5. Resultados del análisis

Se analizó cada uno de los planes curriculares de los cursos seleccionados basándonos en la información pública que cada uno de ellos tienen en sus sitios *web* y las asignaturas fueron agrupándose de acuerdo con las categorías anteriores. En el capítulo 4 se presentarán los resultados obtenidos por este análisis.

2.5.3. Estudio cuantitativo: encuesta

La segunda parte de la investigación consistió en la aplicación de una encuesta no probabilística que permitiera cuantificar las opiniones que diferentes dueños, directores generales y funcionarios directivos de empresas en México, tienen en torno a la reputación corporativa. Esta información permitirá contrastar los resultados obtenidos en el análisis de contenido con la opinión que una muestra de directivos tiene, respecto a las necesidades de formación en reputación, y la oferta real que existe en este tema.

Las encuestas, de acuerdo con Pimienta Lastra (2000, p. 263) son “métodos para captar información acerca de cierto grupo o población de objeto”, y afirma que se trata de mediciones en un momento determinado, así que no puede establecerse que sus resultados sean indicadores precisados de lo que pudiera ocurrir después.

La metodología cuantitativa que nos ofrecen las encuestas, “no se centra en explorar, describir, o explicar, un único fenómeno, sino que busca realizar inferencias a partir de una muestra hacia una población, evaluando para ello la relación existente entre aspectos variables de las observaciones de dicha muestra” (Ugalde y Balbastre, 2013, p. 181).

Bryman en Ugalde y Balbastre (2013) señala que la metodología cuantitativa suele tener las siguientes características:

- El investigador cuantitativo mantiene un distanciamiento, por lo que su contacto con el sujeto objeto de estudio es prácticamente nulo. Se puede decir que su postura es la de un desconocido o intruso, que se implica lo menos posible en el contexto social donde se desarrolla el fenómeno que se está estudiando.
- Se parte de teorías y conceptos existentes que suponen el punto de partida de la investigación, misma que pretende, precisamente, confirmar o no, la veracidad de dichas teorías.
- Se tiende a adoptar un enfoque estructurado al estudiar el fenómeno.
- Es posible inferir hallazgos de la investigación en poblaciones más grandes.
- Podemos transmitir una visión de la realidad social que es estática a consecuencia del descuido en el que suele caer el impacto y papel del cambio en la vida social.
- Quienes se dedican a la investigación cuantitativa, ven la realidad social como externa y condicionante hacia los sujetos.
- Los resultados que suelen obtenerse de este tipo de investigaciones, tienden a ser considerados como tangibles, rigurosos, fidedignos, cargados de precisión considerable.

2.5.3.1. Objeto del estudio

El objeto que persigue la presente encuesta es conocer el grado de entendimiento que tienen dueños y directivos en México sobre la gestión de intangibles corporativos en general, y sobre la reputación, en particular. Así mismo, saber si consideran que se debe contar con opciones de capacitación en ese tema, y si esa capacitación debería ser parte de los cursos de MBA.

2.5.3.2. Justificación de la encuesta

Se tomó la decisión de utilizar la encuesta como método de obtención cuantitativa dadas las circunstancias de la investigación, pues nos permite

obtener datos numéricos y establecer porcentajes a preguntas concretas realizadas a directivos de diferentes organizaciones. A partir de lo anterior será posible complementar la información obtenida en el análisis de contenido y así elaborar un guion con el que se abordarán las entrevistas en profundidad a responsables académicos de los cursos de MBA sujetos a esta investigación.

2.5.3.3. Determinación de la muestra

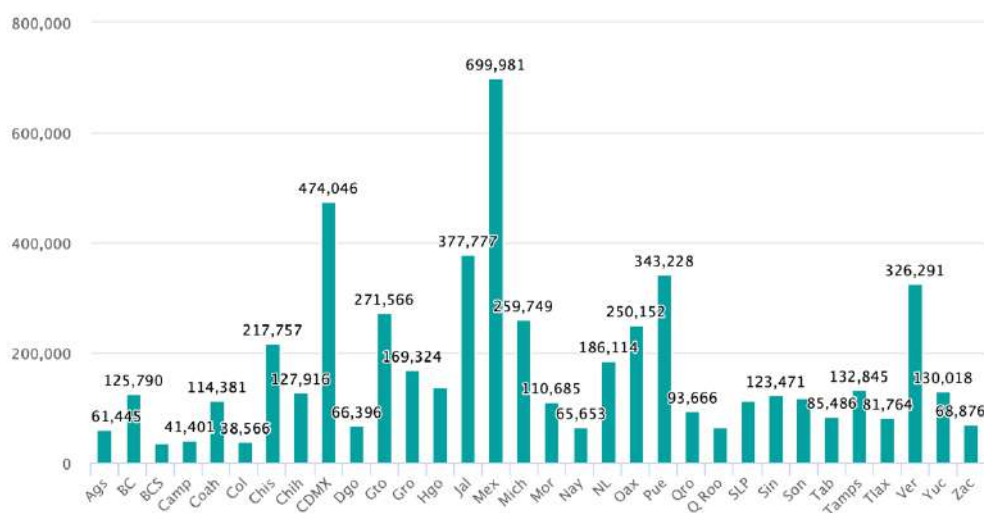
La muestra que se utilizó para el presente estudio es una muestra de tipo no probabilístico, también conocidas como dirigidas o intencionales, y en estas, “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo (acceso o disponibilidad, conveniencia, etc.)” (Scharager, s.f., p. 1). Pimienta Lastra (2000) señala que, en este tipo de estudios, las muestras no son representativas por el tipo de selección, sino que son informales o arbitrarias, y se basan en algunos supuestos generales que se tienen sobre cómo están distribuidas las variables en la población. Corbetta (2007), por su parte, especifica que, dentro de estas muestras no probabilísticas, existen las denominadas ‘muestras subjetivas por decisión razonada’, en la que las unidades de muestra se eligen en función de algunas características, y no usando procedimientos probabilísticos.

Para el presente estudio se ha tomado la decisión de lanzar la encuesta en las 10 entidades federativas de la República Mexicana, que tienen el mayor número de unidades económicas, de acuerdo con el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía). El INEGI es un organismo público autónomo que tiene la responsabilidad de normar y coordinar el Sistema Nacional de Información Estadística y Geografía, además de captar y darle difusión a la información de México en cuanto a territorio, los recursos, su población y economía, con lo que se pretende conocer las características del país y coadyuvar en la toma de decisiones (INEGI, s.f.). Una entidad federativa, es la unidad geográfica mayor en la que está dividida política y administrativa de México, cuyo territorio nacional se divide en 31 estados,

y la Ciudad de México, que es la capital del país, y se le considera entidad federativa, pero no estado (INEGI, s.f.). Por último, el término unidad económica es el utilizado para designar a negocios o empresas, sin importar su tamaño o giro. Son establecimientos que pueden ir desde una pequeña tienda, hasta una gran fábrica, que están asentados en un lugar de manera permanente y están delimitados por construcciones e instalaciones fijas, en las que, además, se realiza la producción y/o comercialización de bienes y/o servicios (INEGI, s.f.)

La figura 1 muestra una gráfica de la distribución de unidades económicas por entidad federativa.

Figura 1. Unidades económicas por entidad federativa



Fuente: INEGI, *Directorio de empresas y establecimientos* (<https://www.inegi.org.mx/temas/directorio/>).

Con la información anterior, podemos darnos cuenta de que las 10 entidades federativas con mayor número de unidades económicas son las siguientes:

1. Estado de México.
2. Ciudad de México.
3. Jalisco.

4. Puebla.
5. Veracruz.
6. Guanajuato.
7. Michoacán.
8. Oaxaca.
9. Chihuahua.
10. Nuevo León.

Estas 10 entidades concentran el 62 % de las unidades económicas (empresas) del país.

El perfil de las personas que se buscaron era de dueños de empresas, directores generales y funcionarios en posiciones directivas de su organización que radiquen alguna ciudad perteneciente a las entidades federativas citadas, ya que de ellos depende directamente el papel que juega la reputación en la gestión de la organización. La decisión de utilizar una encuesta no probabilista surge del hecho de que no existe información concreta del número de unidades económicas que tengan una estructura en la que haya posiciones directivas. La información es simplemente numérica y no profundiza en las características de cada empresa. Por tanto, no es posible tener certeza del número de empresas que existen en México en la que podamos encontrar directivos y no es posible conocer el tamaño exacto del universo para poder determinar una muestra exacta.

Para distribuir la encuesta se utilizó la red social Facebook. En México, aproximadamente 80 millones de personas tienen acceso a Internet, y de ellos, 79 millones, es decir el 99 % disponen de una cuenta en Facebook (INFOBAE, 2020). Para la recolección de la información se utilizó el *software* llamado Poll for Pages, que brinda la facilidad de obtener información de los usuarios de Facebook sin tener que sacarlos de su navegación en la red social, además de que permite preguntas interactivas y que se contestan desde cualquier dispositivo móvil o computadora.

El periodo de recolección de datos abarcó del 17 de agosto al 3 de septiembre de 2020, tiempo durante el cual se logró recopilar la información de 161 cuestionarios. El cuestionario completo de la encuesta se podrá consultar en el Anexo 2 de este documento, pero estuvo formado por preguntas en las que se pedía a los encuestados que eligieran las opciones que consideraban que eran más adecuadas a su situación o forma de pensar.

2.5.3.4. Presentación de los resultados de la encuesta

Al finalizar la aplicación de la encuesta, se realizó un vaciado de datos, con lo que se generó una serie de figuras y tablas que podrán consultarse tanto en el capítulo 4, como en el Anexo 2. Dichos resultados arrojan una serie de datos numéricos y porcentajes que permiten complementar los resultados del análisis de contenido, así como la información cualitativa que obtendremos de las entrevistas en profundidad. Por último, se entregarán las principales conclusiones a las que se pudo llegar a través del presente estudio.

2.5.4. Entrevistas en profundidad a expertos y responsables académicos

Esta herramienta se utilizará para obtener la información de profesionales expertos en reputación corporativa y responsables académicos de los cursos de MBA. Como muestra para el uso de esta técnica, se hicieron entrevistas a los responsables en México de los dos despachos más reconocidos en materia de reputación: Villafañe & Asociados, así como LLYC (Llorente & Cuenca), además de entrevistar a Ángel Alloza, uno de los profesionales de la reputación más reconocidos en Hispanoamérica. Igualmente, se realizaron ocho entrevistas a igual número de responsables académicos o directores, de los cursos de MBA que se han considerado como muestra de este proyecto. Se solicitaron entrevistas a representantes de las 13 instituciones seleccionadas, pero solamente ocho accedieron a participar.

Las entrevistas en profundidad, o entrevistas cualitativas, según Corbetta (2007), son “una conversación: a) provocada por el entrevistador; b) realizada a sujetos seleccionados a partir de un plan de investigación; c) en un número considerable; d) que tiene una finalidad de tipo cognitivo; e) guiada por el entrevistador; y, f) con un esquema de preguntas flexibles y no estandarizado” (p. 344). Taylor y Bogdan (1987, p. 101), por su parte, las definen como: “reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras”. Para Robles (2011), en esta técnica, el entrevistador se convierte en un instrumento más de la investigación, que explora, detalla y rastrea la información más relevante para su análisis, a través de sus preguntas. Las entrevistas en profundidad suelen cubrir uno o dos temas, pero a mayor profundidad (Blasco y Otero, 2008). En este sentido, el investigador tiene un papel muy claro al ser el responsable de que la entrevista fluya, pero, al mismo tiempo, buscar puntos de inflexión, contradicciones, silencios y evasivas, así como profundizar en razones y motivaciones (Ruiz Blázquez, 2015).

De acuerdo con Miguel Valles en Batthyány y Cabrera (2011) las entrevistas en profundidad presentan tanto ventajas, como inconvenientes. Las ventajas que señalan son una riqueza informativa intensiva, holística, contextualizada y personalizada. También la posibilidad de indagar, clarificar y dar seguimiento de preguntas y respuestas. Una tercera ventaja sería la flexibilidad, diligencia y economía, así como contrapuntos cualitativos de resultados cuantitativos y accesibilidad a información difícil de observar; por último, son más íntimas y cómodas. En cuanto a las desventajas, se habla del factor tiempo, los problemas potenciales de reactividad, fiabilidad y validez, la falta de observación directa o participada, así como las carencias que representa la interacción grupal.

Como ya fue explicado, en el caso de la presente investigación se realizaron dos tipos de entrevistas a profundidad, una a profesionales expertos en materia de reputación y otra a responsables académicos de los cursos de MBA que se están analizando.

2.5.4.1 Objeto del estudio

Con las entrevistas en profundidad se desea conocer la opinión que expertos y profesionales en el tema de la reputación tienen sobre la importancia de gestionar adecuadamente este activo. Así mismo, obtener su punto de vista respecto a la manera que abordan los cursos de MBA en México los temas relacionados con la reputación.

Esta herramienta nos permitirá también conseguir información de primera mano a través de los responsables académicos de los cursos de MBA. Con ella se podrá validar la información obtenida por el análisis de contenido y utilizarla como punto de comparación entre su oferta en contenidos relacionados a la reputación y lo que empresarios y ejecutivos consideran que deberían incluir dichos cursos para ofrecer capacitación en materia de ese intangible.

2.5.4.2 Justificación de las entrevistas

Se tomó la determinación de realizar entrevistas en profundidad para obtener información cualitativa que nos permitiera complementar y validar la información arrojada por el análisis de contenido y por la encuesta. El análisis de contenido muestra cuántas y cuáles asignaturas ofrecen cada uno de los cursos de MBA materia del análisis. Sin embargo, no permite profundizar en las razones para que cada uno de esos cursos esté estructurado como lo está. Tampoco permite confirmar si efectivamente, la información que se presenta en cada uno de los sitios web, está siendo interpretada de la manera adecuada. Con las entrevistas en profundidad podemos verificar el punto de vista de los responsables académicos

respecto a la importancia que tiene la reputación actualmente, y como se transmite a los directivos y empresarios a través de los cursos de MBA.

En cuanto a la información proporcionada por expertos, esta resulta relevante por el panorama que tienen en relación con la manera en la que empresas aplican estrategias para el cuidado de la reputación. También nos permite determinar qué tan involucrados están los directores y dueños de empresas en el proceso y las habilidades y competencias que estos ejecutivos tienen para gestionar ese intangible.

2.5.4.3 Determinación de la muestra

Para las entrevistas en profundidad con profesionales expertos en reputación se tomaron como muestra a las dos firmas más reconocidas en materia de reputación y comunicación corporativa en Iberoamérica: Llorente & Cuenca (LLYC), así como Villafañe & Asociados. Ambas tienen oficinas en México y se consiguió entrevistar a los responsables para este país de cada una de ellas. Tal como ha sido señalado, también se cuenta con una entrevista con Ángel Alloza, CEO de Corporate Excellence.

Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership, es una fundación empresarial que funciona como un laboratorio de ideas, o *think tank*, que genera conocimiento e innovación aplicada que impulsa a crear organizaciones excelentes que lideren por reputación. Corporate Excellence es fundada por el mismo Alloza en junio de 2011, con 15 empresas, contando ahora con 23 empresas participantes en la fundación. La motivación del Dr. Alloza deriva del interés por el impacto que tuvieron las grandes crisis de principios de siglo con importantes empresas como Enron y Arthur Andersen y que ha servido para demostrar que la importancia de la adecuada gestión de los activos intangibles. El trabajo de Corporate Excellence se centra en el apoyo a las empresas para gestionar su reputación, el riesgo reputacional y la marca corporativa, entendida esta en toda su dimensión, es decir, sus valores, visión, misión y propósito.

Por otra parte, Villafañe & Asociados es una consultora de negocios especializada en la generación de valor mediante la evaluación y gestión de la reputación y otros intangibles empresariales. Tienen más de 20 años en el mercado aportando soluciones y metodologías para clientes de España y Latinoamérica. Se enfocan en la creación de valor a través de fortalecer la reputación del líder de la compañía, creando estrategias que hacen realidad las promesas de la marca, fortaleciendo la gestión de una cultura de empresa que ayude a lograr los objetivos organizacionales, y , así como alineando la responsabilidad social corporativa y mejorando la calidad del gobierno.

Por último, LLYC es una consultoría de comunicación y asuntos públicos fundada hace 25 años, con operaciones en España, Portugal y buena parte de los países del continente americano, incluyendo Estados Unidos. Están enfocados en ayudar a sus clientes a tomar decisiones estratégicas dentro de lo que ellos consideran, un complejo entorno de negocios, tomando en cuenta su impacto reputacional. Colaboran con ellos para que esas decisiones puedan ser ejecutadas con éxito, de forma que puedan alcanzar sus metas de negocio, así como defender su licencia social para operar y aumentar su prestigio. Tienen diferentes especialidades que van desde los asuntos públicos, el liderazgo y posicionamiento corporativo, el contexto económico, las crisis y riesgos, la transformación digital, así como en lograr un talento comprometido.

En cuanto a las entrevistas a responsables académicos de cada uno de los cursos de MBA, que se tomaron en cuenta para este estudio, la muestra es la siguiente:

1. IPADE Business School: Marcela Angulo Nafarrate, secretaria general de la institución.
2. Instituto Tecnológico Autónomo de México: Dr. Luis Martín Arciniega Ruiz de Esparza, director de los programas de MBA y Executive MBA.
3. Universidad de las Américas Puebla: Luis Alberto Barroso Moreno, director del MBA.
4. IESDE School of Management: Dra. Margarita Heredia Soto, directora académica.
5. Universidad Iberoamericana de Torreón: Mtro. Gerardo Yáñez Betancourt, coordinador académico.
6. Universidad Anáhuac México Norte y Sur: Mtro. Antonio Morfín Maciel, director del centro de alta dirección en negocios y economía.
7. Universidad Iberoamericana Ciudad de México: Roberto Montalvo, coordinador académico.
8. Universidad de las Américas Ciudad de México: Laura Alcántar, admisión de posgrados.
9. Universidad Autónoma de Querétaro: Javier Ávila Morales, secretario académico.
10. Universidad de Guadalajara: MBA César Omar Briseño Arellano, director del programa de MBA.
11. Universidad Autónoma de Coahuila: Dr. Manuel Medina Elizondo, coordinador general de investigación posgrado.
12. Universidad Autónoma de Chihuahua: Dr. Luis Ever Caro Lazos, coordinador de la maestría en finanzas.
13. Centro de Enseñanza Técnica y Superior: Dr. Oscar Barroso Huertas, coordinador académico del MBA.

Sin embargo, de las 13 instituciones, cinco no aceptaron participar en el estudio. Dichas instituciones fueron: IPADE Business School, Universidad de las Américas Puebla, Universidad de las Américas Ciudad de México, Universidad Iberoamericana Ciudad de México y la Universidad Autónoma de Querétaro.

Debido a las restricciones derivadas de la pandemia por el COVID 19, todas las entrevistas en profundidad fueron realizadas de manera remota, a través de vídeo entrevista. La única entrevista presencial que se logró fue la realizada al Dr. Ángel Alloza el 2 de julio de 2019, a quien se le visitó en sus oficinas de Calle Carranza 25, segundo piso.

2.5.4.4 Presentación de los resultados de las entrevistas

Los resultados de las entrevistas serán presentados en dos partes. En la primera, los relativos a las entrevistas con profesionales expertos en reputación. En la segunda, las respuestas ofrecidas por los responsables académicos de los cursos de MBA pues el guion no era el mismo atendiendo a las variables.

Para presentar los resultados de las entrevistas a expertos, en primer lugar, se han recogido y unificado aquellos literales que mejor muestran su opinión y que están directamente relacionadas con los objetivos y las hipótesis para, a continuación, presentar las conclusiones. En lo relativo a los resultados de estas entrevistas con los responsables académicos de los cursos de MBA, primero se dio a conocer el concentrado de la información más relevante que se obtuvo de las entrevistas, agrupándolas en lo relativo a la reputación en general y luego las que tienen que ver con cuestiones operativas de los cursos de MBA. Posteriormente se presentó la información más relevante de cada entrevista separada por institución. En todos los casos se siguió el guion mismo que forma parte del Anexo 4, en el cual también se encuentran las transcripciones de las entrevistas realizadas.

2.6. Resultados esperados

En conclusión, la combinación de estas técnicas permitirá conocer las opiniones de los agentes implicados tanto de forma cualitativa, como cuantitativa, así como el contenido de los programas curriculares de los MBA. Los resultados esperados permitirán tener un panorama claro de la

situación que guarda la capacitación ejecutiva en México ante un entorno de negocios en el que los *stakeholders* condicionan mucho de su acercamiento a las organizaciones a la reputación. Esta reputación se logra a partir, no solo de una buena gestión empresarial, sino a través de una adecuada estrategia de comunicación que sirva para dar a conocer sus resultados y los impactos positivos que generan en la sociedad.

Los resultados servirán también como base para proponer cursos de capacitación orientados a los altos ejecutivos de las organizaciones. Con estos cursos se busca también posicionar a la reputación en un nivel más estratégico ya que, por lo menos en México, todavía no es tomada muy en cuenta dentro de las estrategias generales de la organización.

3. Estado de la cuestión

En el tercer capítulo de esta investigación, presentaremos un marco teórico relacionado con los intangibles de la organización, especialmente los que se relacionan con la comunicación corporativa e impactan en el logro de una reputación sólida. Trataremos también el tema central de esta investigación: la reputación corporativa. Se expondrán los antecedentes que llevaron a las organizaciones a prestarle importancia, y como su gestión va convirtiéndose en parte de las estrategias de cualquier tipo de organización. De igual manera, se dará un contexto de los programas de MBA en México, así como una explicación del sistema educativo mexicano de manera que se pueda tener una visión completa de sus orígenes y su estructura actual.

3.1. Los intangibles de la organización

De acuerdo con Fombrun (2018) los intangibles habían sido ignorados por muchos años, sin embargo, recientemente se ha empezado a reconocer que son precisamente estos los que pueden proveer a las compañías de fuentes más duraderas de ventajas competitivas. Como se explicó en el primer capítulo, desde los inicios del presente siglo las organizaciones modernas compiten en un entorno de alta complejidad e incertidumbre. Casado, Méndiz y Peláez (2013), así como García, Rodríguez y García (2014) coinciden en que las grandes corporaciones y multinacionales operan en ambientes muy competitivos en los que es cada vez más complicado ofrecer productos y servicios que se diferencien de los de su competencia. Por lo anterior, las compañías han incorporado gradualmente el tratamiento de intangibles a los valores diferenciales que dan sustentabilidad económica y social.

En esto último coinciden Báez *et al.* (2017, p. 36) al señalar que “toda organización pretende la identificación, diferenciación y preferencia por

parte de sus grupos de interés, lo cual se puede lograr mediante la gestión estratégica de los intangibles”. Por su parte, García, Rodríguez y García (2014) afirman que los recursos materiales y financieros de las empresas, no constituyen ya un elemento diferenciador y no permiten obtener ventajas competitivas sostenibles. Por último, Villafañe (2005) indica que los intangibles fidelizan a clientes, empleados y en general, a todos los *stakeholders* de la empresa al tener la capacidad para generar empatía y atracción emocional, misma que es un factor determinante ante los actos de consumo o elecciones de otra naturaleza.

Carcelén y Villagra (2004) señalan que estamos frente a un nuevo panorama empresarial en el que se han dado ciertos cambios que motivan a tomar en cuenta la importancia que tienen los aspectos intangibles. Dichos cambios son:

1. Cambios que se refieren al entorno competitivo en el que productos, servicios y patentes novedosos, son fácilmente copiados.
2. Cambios en el enfoque estratégico, ya que los pilares tradicionales de la rentabilidad económica y la oferta comercial evolucionan hacia la transformación de la organización en un agente de cambio y beneficio social.
3. Cambios provocados por las crisis empresariales que generaron un replanteamiento en el sistema económico.
4. El auge que ha tenido estos intangibles, mismos que se han ido integrando a la gestión empresarial.

Tanto Kristandl y Bontis (2007), como Simó y Sallán (2008), señalan que los activos intangibles siempre han estado presentes en las operaciones de una compañía y la percepción de su importancia se remonta a varios

años atrás. Es a Lawrence R. Dickse a quien se le atribuye la primera mención del concepto de intangible en la empresa en el año 1896. Simó y Sallán (2008), afirman que “es en los noventa cuando, coincidiendo con el auge de la economía del conocimiento, los consultores en gestión empresarial empiezan a prestar atención a los intangibles y al capital intelectual” (p. 66).

Es a partir de esa atención que se empieza a poner en los intangibles, que surgen también las investigaciones en la materia, las cuales no han estado exentas de problemas, principalmente por falta de una terminología común, y un pobre desarrollo de las escalas de medición (Villafañe, 2005; Kristandl y Bontis, 2007; Pulido, 2008; Simó y Sallán, 2008; Casado, Méndiz y Peláez, 2013). Pulido (2008), encuentra por lo menos catorce categorías temáticas vinculadas a cuestiones relacionadas con el capital intangible, por lo que señala:

El problema empieza con la misma conceptualización del término (capital intangible). En la amplia literatura técnica pueden encontrarse ejemplos de identificación con capital intelectual, capital humano o incluso capital tecnológico. A veces se piensa en todo tipo de activos fijos no monetarios que carecen de sustancia física; en ocasiones se reduce su contenido a los valorables por haber sido adquiridos a terceros (patentes, cuotas, marcas, franquicias, etc.); o bien limitarse a un inconcreto fondo de comercio (*goodwill*) de las empresas. (p. 30)

A la hora de identificar y delimitar los activos intangibles existen distintas posturas. Báez *et al.* señalan que “los activos intangibles comprenden todos aquellos diferenciadores que generan valor para la institución” (2017 p. 37). Villafañe, por su parte, indica que “al hablar de intangibles, generalmente nos referimos a los activos de una empresa que carecen de materialidad” (2005, p. 103). Sin embargo, estos autores coinciden en la existencia de dos términos distintos, los activos intangibles y los recursos

intangibles. En ambos casos, la coincidencia se da en la inmaterialidad de los mismos, pero explican que la diferencia fundamental entre ambos, tiene que ver con que, cuando se habla de activos intangibles, se hace referencia a activos sobre los que la empresa tiene control, el ejemplo más claro sería la marca. Los recursos intangibles, por su parte, son todos aquellos aspectos sobre los que la organización no tiene control, por ejemplo, el capital intelectual, las relaciones de una empresa con sus clientes y la reputación. Villafañe (2005), afirma que no significa que dichos recursos carezcan de valor, pues mientras los activos intangibles se pueden evaluar con criterios económico financieros emanados de la doctrina y la normativa contable, no pasa lo mismo con los recursos intangibles, que sí son evaluables en términos económicos, pero no con los criterios de contabilidad financiera.

Báez *et al.* (2017) afirman que cuando queda establecida la diferenciación entre recursos y activos, es posible definir una clasificación de los activos intangibles y dividirlos en dos clases. La primera clase tiene que ver con los activos intangibles legales que hacen referencia a los aspectos relacionados a los derechos de marca, patentes, licencias, permisos de funcionamiento y, en general, todo lo que involucra políticas de propiedad privada. La segunda clase son los activos intangibles competitivos como el capital intelectual o conocimiento, que a su vez incluiría al capital humano, el capital tecnológico, el capital organizativo y el capital relacional.

Sánchez-Medina, en García, Zambrano y García (2014), señala que las capacidades asociadas intangibles constituyen lo que se conoce como capital intelectual, definidos como recursos materiales e intangibles de una organización. Este incluye el conocimiento personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y proveedores, y las marcas. El capital intelectual es clasificado bajo tres criterios: capital humano, capital estructural y capital relacional. Por último, Villafañe (2005), establece tres tipos de recursos intangibles: los activos no financieros de

la empresa, los que son asociados al conocimiento y lo que tienen que ver con una relación estable y eficaz con sus diferentes *stakeholders*, especialmente los clientes y afirma:

Para un especialista en contabilidad financiera solo tendría interés el primer tipo –los activos intangibles– ya que solo estos pueden figurar en el balance de la empresa; pero para un CEO, cuya principal misión es revalorizar su empresa, los tres tipos de recursos intangibles deben ser prioritarios porque de los tres depende el valor de su empresa. (p. 104)

Simó y Sallán (2008) concluyen que los estudios sobre intangibles y capital intelectual provienen del campo de la consultoría, pues respondían a la preocupación que los directivos tenían por problemas legales y de naturaleza directiva asociados a los intangibles. Puntualizaron que cada una de estas contribuciones propuso una caracterización propia de los intangibles y del capital intelectual, “dando lugar a una gran dispersión conceptual que ha impedido la profundización en el estudio científico de los fenómenos ligados a los intangibles” (p. 74).

Las empresas no pueden ser analizadas simplemente por el valor de sus activos tangibles. Si bien es cierto que para cualquier empresa que desee competir en una economía globalizada es importante demostrar solidez financiera y contar con bienes muebles e inmuebles, la realidad presentada por los estudios señalados anteriormente, permite entender que es en los activos intangibles donde se encuentra el valor diferenciador importante para la mayoría de los *stakeholders*.

3.1.1. Intangibles relacionados con la comunicación corporativa

Para dar cumplimiento a los objetivos de la presente investigación, así como para poder comprobar las hipótesis planteadas, no nos centraremos en las dificultades y discrepancias que podemos encontrar al analizar otras

perspectivas diferentes relacionadas con el estudio de los intangibles, sino que tomaremos la perspectiva de la comunicación corporativa, pues como lo señalan González y Monleón (2013):

En este nuevo entorno, los activos intangibles (AI) y recursos intangibles (RI), cuando son gestionados desde el campo de la Comunicación Corporativa, generan valor y se constituyen en verdaderos regentes y condicionantes de las dinámicas entre las organizaciones y el resto de agentes de su entorno. (p. 29)

En ese mismo sentido se expresa Villafañe (2005) al señalar que en la gestión de los recursos intangibles es necesaria una comunicación eficaz que logre el reconocimiento por parte de los *stakeholders* y de los organismos responsables de calificación y certificación. Villagra, López y Monfort (2015) señalan, por su parte, que una saturación por parte de los públicos, así como la falta de una oferta diferenciadora han impulsado a que las empresas cambien un enfoque centrado en productos, y replanteen su nuevo rol como empresa.

Los recursos intangibles clásicos en la dirección de comunicación, según lo plantean González y Monleón (2013) son la Identidad Corporativa, la Cultura Corporativa y la Imagen Corporativa, y agregan que los activos intangibles serían, la marca, la responsabilidad social corporativa y la reputación. Villafañe difiere de lo anterior, al referir que solamente la marca sería considerada un activo intangible, debido a la posibilidad de que figure en el balance de cualquier empresa cotizada, mientras que la responsabilidad corporativa y la reputación corporativa serían recursos intangibles. Carcelén y Villagra (2004) no entran en detalle y simplemente se refieren a la identidad, a la imagen, a la cultura, a la marca, a la responsabilidad social corporativa y a la reputación, como intangibles estratégicos de la empresa.

A continuación, se relacionan los recursos y activos intangibles vinculados a la gestión de la comunicación corporativa. Se ha decidido incluir tanto recursos, como activos, dado que se considera indispensable para delimitar y profundizar en nuestro objeto de estudio: la reputación corporativa, pues como lo veremos, todos están vinculados con ella. Por esa razón, una vez definidos se incluye la relación que los distintos autores establecen con la reputación.

3.1.1.1. Identidad corporativa

Balmer y Gray (2003, p. 126) definen a la identidad corporativa como “la realidad y unicidad de una organización relacionada integralmente a la imagen interna y a la externa, así como a la reputación, a través de la comunicación corporativa”. Es precisamente esta relación directa que existe entre identidad y reputación, lo que nos lleva a profundizar en este tema.

Son varios los autores que han trasladado el concepto de identidad humana, a las organizaciones (Vella y Melewar, 2008). Un ejemplo es Villafañe, en Mayol (2010, p. 507) quien señala que la identidad corporativa “es igual que la identidad personal, es decir, el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no”.

En este sentido, las organizaciones tienen sus propias personalidades, y su carácter; su individualidad y rasgos distintivos; significado y esencia, así como su comportamiento (Vella y Melewar, 2008). Topalian en Melewar (2003, p. 195) define a la identidad como “el conjunto de significados por los cuales una compañía permite ser identificada, y a través de la cual, la gente puede describirla, recordarla o referirse a ella”.

La identidad nos brinda varias ventajas (Melewar, 2003), puede actuar como una fuerza central que motive a los empleados, que los haga

entender claramente el propósito de la compañía, lo que les hará sentir un orgullo más grande por ella y apoyarla en lo que les corresponde. La identidad también permitirá que los empleados se adapten a la cultura existente, y sean más sensibles al momento de que pudiera presentarse alguna fusión o adquisición que detone una nueva cultura.

Melewar (2003), señala también que gracias a la identidad se puede fortalecer la contratación de directivos más competentes y los diferentes *stakeholders* pueden conocer más a fondo las capacidades de negocio, así como las fortalezas en la dirección de una compañía. También es a través de la identidad que los clientes pueden informarse acerca de la calidad de los productos o servicios ofrecidos, lo que permitirá generar apoyo hacia la marca y un sentido de lealtad. Por último, en el tema de las inversiones, la identidad también juega un papel importante, pues podemos generar un mejor entendimiento del negocio, lo que atraerá más y mejores inversionistas.

La identidad presenta tres atributos principales (Barney y Stewart, 2000): un carácter central afirmado, que se relaciona con los atributos que logran que una firma 'sea', es decir, aquello que conforman la razón de existir para una organización, su propósito y su misión; su sistema de creencias, valores o normas que le dan sentido a la compañía.

El segundo atributo es un distintivo afirmado, es decir, eso que busca la organización que la convierta en única y la distingan de otras compañías comparables; se trata de identificar '¿quiénes son?' para inmediatamente establecer también el '¿quiénes no son?', con lo cual se establecerán claramente los límites de actuación de todos los que forman parte de la organización.

El último atributo, es la continuidad temporal afirmada, con lo cual se hace referencia al hecho de que la identidad debería permanecer inmutable,

independientemente de los cambios en el entorno, o los cambios en el mismo negocio, lo cual implica que lo que es hoy la compañía no es inconsistente como lo que era en el pasado, sino que su pasado se reinterpreta en el presente.

La literatura relacionada con la identidad maneja dos enfoques principales, la que tiene que ver con la esencia de la organización y la que se refiere a los elementos gráficos que nos permiten identificar a la empresa (Hatch y Schultz, 2000; Carcelén y Villagra, 2004; Villafaña, 2005; He y Balmer, 2003; Balmer, 2008; Capriotti, 2009; Mayol, 2010; Pérez y Rodríguez, 2014). Capriotti (2009) se refiere a estos dos enfoques como el enfoque del diseño y el enfoque organizacional.

El primero define a la identidad como la representación icónica de una organización, es decir, la vincula con 'lo que se ve', dirigiéndose hacia lo que se conoce como identidad visual, y que tiene que ver con las figuras icónicas que representan a la organización, o sea logotipo, tipografía y gama cromática.

En el segundo enfoque, el organizacional, la perspectiva es más amplia y profunda, y tienen que ver con los aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización, es decir, aquellos que se encuentran en su ADN corporativo y que le sirven para diferenciarse de otra. Hatch y Schultz (2000), por su parte, se refieren a estos dos enfoques como identidad corporativa e identidad organizacional, el primero tiene un origen más allegado al campo de la consultoría y del *marketing*, mientras que el segundo es herencia de los estudios de las organizaciones.

Pérez y Rodríguez (2014) realizan un trabajo que busca profundizar en el análisis de la identidad de la empresa y dan cuenta de distintas investigaciones realizadas a lo largo de varios años en las que se manejan

diferentes perspectivas. El resumen de dichas investigaciones se puede encontrar en la tabla 1.

Tabla 1. Resumen de las investigaciones realizadas en el campo de la identidad corporativa

Perspectiva	Concepto	Planteamiento	Autores
Organizacional	Identidad organizacional	¿Quiénes somos como empresa?	Albert y Whetten, Abratt, van Riel y Balmer, de Chematny y Harris, Bromley, Christensen y Askegaard, Whetten, Balmert y Greysen, Powell
		¿Cómo queremos que otros nos perciban como empresa?	Fombrun, Hatch y Schultz, Fombrun y van Riel, Dhalla, Prince et al.
Comunicacional	Identidad Corporativa	Imagen visual	Selame y Selame, Schmitt et al., Alessandri y Alessandri
		Colección de medios de comunicación de la personalidad corporativa	Margulies, Birkigt y Stadler, van Riel, van Riel y Balmer, Karaosmanoglu y Melewar
Definición global (literatura difusa)	Identidad corporativa u organizacional	Colección de atributos institucionales que ayudan a la empresa a presentarse frente a sus grupos de interés	Melewar y Jenkins, Melewar y Karaosmanoglu, Powell et al.
Integradora	Identidad corporativa	Combinación de personalidad corporativa, cultura, estrategia, rendimiento del producto/servicio y comunicación corporativa	Balmer, Cornilissen y Elving, Zarebska

Fuente. Pérez y Rodríguez (2014, pp. 101-102).

Capriotti (2009) detalla que existe un conjunto de aspectos que influyen en la identidad de una organización: la personalidad y normas del fundador, la personalidad y normas de las personas claves, la evolución histórica de la organización, la personalidad de los individuos y el entorno social. Igualmente afirma que la identidad está compuesta por la cultura de la organización y por su filosofía. A la primera le llama 'alma' y está conformada por las pautas de conducta, los valores y las creencias

compartidas. A la filosofía le llama 'mente' y estaría conformada por la misión, la visión y los valores corporativos.

Barney y Stewart (2000), centran su análisis sobre la identidad en el valor económico y en la ventaja competitiva que esta puede crear. Señalan que para que la identidad sea generadora de valor económico, debe tener implicaciones en la operación y en las decisiones estratégicas, principalmente las que se enfoquen en que la firma pueda concebir, implementar y explotar las oportunidades que se presenten en el entorno del negocio o que neutralicen las amenazas.

La manera en que la identidad puede convertirse en ventaja competitiva, es siendo, antes que nada, valiosa, además de ser original y difícil de imitar. En este mismo sentido se manifiestan Vella y Melewar (2008), al señalar que la ventaja competitiva puede construirse gestionando cómo es percibida la organización. La identidad es una importante herramienta para lograr esto, ya que las organizaciones manifiestan características específicas a todos sus *stakeholders* y desarrollan canales sólidos de diferenciación, así como instrumentos para la creación de relaciones duraderas y confiables, y mecanismos robustos para la entrega de valor.

La identidad de las organizaciones tiene una fuerte influencia también en la generación de una buena reputación, tal como lo señalan los mismos Vella y Melewar (2008) al mencionar que la identidad se transmite a varios *stakeholders*, quienes luego formulan sus propias imágenes de la organización, que son las bases para la reputación de la compañía. De igual manera, Antonio López en Carreras *et. al* (2013 p. 18) afirma que: "La reputación es el resultado primero de la relación armónica entre identidad e imagen corporativa y, en segundo término, la reputación constituye la consolidación en el tiempo de los factores que han hecho posible la proyección social de la identidad". He y Balmer (2007) establecen que la identidad construye los cimientos para otros conceptos corporativos como

el *branding*, la comunicación, la imagen y la reputación. Por último, Pérez y Rodríguez (2014) señalan que, aunque las empresas no tienen poder suficiente para determinar directamente su imagen pública ni su reputación, una gestión adecuada de la identidad permite influir en su formación.

De acuerdo con Balmer y Gray (2003) hay 10 fuerzas en el entorno de negocios, que ha contribuido en el incremento de la importancia de una gestión estratégica de la identidad corporativa:

1. Aceleración en el ciclo de vida de los productos, muy evidente en algunos sectores como los bienes electrónicos de consumo, en los que vemos constantes cambios e innovaciones que exigen a las compañías estar a la vanguardia, por lo que empresas que han logrado que su nombre se respete, logran un valor agregado a la hora de competir.
2. Procesos de desregulación, a través de los cuales, varias compañías han logrado ingresar a mercados nuevos u ofrecer productos o servicios adicionales a su oferta tradicional, y cuyo prestigio en sus campos originales, hacen que sean identificados y reciban la oportunidad por parte de nuevos clientes.
3. Privatización de empresas cuyo manejo estaba a cargo de los gobiernos, pero que ahora pueden competir en un entorno privado, con lo cual requieren una gestión integral de su identidad para lograr el reconocimiento de los nuevos públicos de interés.
4. Competencia creciente en los sectores públicos y no lucrativos, principalmente en áreas como la educativa y los servicios médicos, que han incrementado su oferta, haciendo indispensable un manejo integral de la identidad para lograr un factor de diferenciación entre todos los competidores.

5. Competencia creciente en el sector de servicios. En algunos sectores, como pudiera ser el de la industria de la aviación, en la que algunas líneas aéreas han cambiado su nacionalidad de origen, se requiere gestionar adecuadamente la nueva identidad corporativa para lograr un posicionamiento entre los públicos de interés.
6. Globalización y acuerdos de libre comercio, que han traído la posibilidad para varias empresas, de explorar mercados nuevos. Muchos de estos negocios han hecho un buen manejo de su identidad, lo que les ha permitido de inmediato ser reconocidos y aceptados en estos nuevos mercados.
7. Fusiones, adquisiciones y diversificaciones, que han alterado el perfil de negocios de varias compañías, generando mucha certeza en algunas, pero incertidumbre en otras, por lo cual conviene gestionar de la mejor manera las identidades de cada una de las firmas que participan en este tipo de acuerdos corporativos para dar señales claras a los públicos de interés sobre los resultados esperados de las negociaciones.
8. La atracción de talento. Las empresas se ven en la necesidad de atraer al mejor talento y solamente aquellas que han logrado gestionar de manera adecuada su identidad corporativa lograrán generar interés por parte de personas que tienen la capacidad suficiente para aportar su experiencia al cumplimiento de las metas organizacionales.
9. Las expectativas que tienen los públicos hacia el compromiso con las causas sociales por parte de las empresas y como estas tienen que demostrar que la obtención de riquezas no es su principal

propósito, sino un efecto de una gestión adecuada de su identidad con buenos ciudadanos corporativos.

10. La desaparición de límites entre organizaciones y *stakeholders*, lo que ha llevado a incontables alianzas de negocios, entre las que podemos encontrar las que tienen diferentes aerolíneas en beneficio de sus pasajeros.

Lo expuesto anteriormente nos permite entender la intrínseca relación existente entre una adecuada gestión de la identidad corporativa y la consecución de una buena reputación. Las organizaciones que logran identificarse de manera adecuada ante sus diferentes públicos de interés o *stakeholders*, logran de parte de estos, el reconocimiento necesario para poder destacarse de entre todos sus competidores.

3.1.1.2. Imagen corporativa

A principios de la década de 1960, la Fundación para la Investigación del Comportamiento Humano, organizó una conferencia sobre la imagen corporativa. Esta fundación invitó tanto a científicos del comportamiento, como ejecutivos de negocios, a discutir temas ignorados en esas fechas por las ciencias del comportamiento, como parte de los que se consideraba un superficial interés en la imagen corporativa (Grunig, 2003). En dicha conferencia, Gerhard Wiebe, entonces Decano de la Escuela de Comunicación Pública en la Universidad de Boston, apuntaba que los estudios sobre las relaciones públicas, deberían ir más allá de las imágenes y profundizar en la relación entre las organizaciones y sus públicos, y profundizaba:

Pensar, discutir y planear acerca de la llamada imagen corporativa, frecuentemente se centra en las consideraciones sobre las apariencias, y en muy pocas, sobre la sustancia de esas apariencias. La percepción de la imagen corporativa suele quedarse en el área de

la publicidad, y muy pocas veces se centra en el área a la que propiamente pertenece, que es en la dinámica social que relaciona a las corporaciones y la sociedad en su conjunto... La relación entre corporaciones y sus públicos, no es tan firme, ni tan bien entendida como debería serlo. Quizá ha llegado el tiempo de que, con el progreso en la investigación sobre relaciones públicas en las organizaciones líderes, se base menos en los puntos finos de la medición de la imagen, y más en re-examinar la naturaleza de la relación entre público y organizaciones, que yace, o debería yacer, detrás de la imagen corporativa. (Grunig, 2003, p. 206)

Costa (citado en Schlesinger y Alvarado, 2009), confirma lo anterior al hablar de que la imagen era vista como un aspecto insignificante y señala:

Frente a lo que era consustancial con las finalidades productoras y económicas de las empresas que no era desde luego las de cultivar una buena imagen, sino las de fabricar y vender cada vez más al mayor número posible de clientes. (p. 12)

Es hacia la década de 1990 cuando la construcción de una imagen positiva, exclusiva y perdurable, se vuelve una tarea igual de trascendente para las empresas, como lo era la venta de sus productos (Schlesinger y Alvarado, 2009).

Sobre la imagen, Argenti (2009, p. 76), señala: “La imagen es el reflejo de la identidad de una organización. Puesto de otra manera, es la organización vista desde el punto de vista de sus *stakeholders*. Dependiendo cuál *stakeholder* esté involucrado, una organización puede tener muchas imágenes diferentes”. En un sentido similar se pronuncia Pérez y Rodríguez (2014 p. 111) al definir la imagen de una organización como la “percepción de las empresas que se deriva de la suma de información, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos que un

individuo acumula de ella”. Pintado y Sánchez, por su parte, definen a la imagen corporativa como una “evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo” (2014, p. 18). Solano Santos afirma que la imagen es “algo que uno posee, como la sombra” (2010, p. 460).

Schlesinger y Alvarado (2009) afirman que las comunicaciones controladas como la publicidad, cumplen un papel importante en la formación de la imagen. De igual forma están presentes otras fuentes como el ‘boca-oreja’ o las experiencias que se tengan con el producto o la empresa.

Las señales anteriores son recibidas por los públicos, generando en ellos una impresión global sobre la empresa. Cada público se podría sentir atraído por un aspecto diferente de la empresa, para lo que usará filtros y dará mayor o menor peso a los atributos. Algunos ejemplos podrían ser que los empleados se fijen más en prácticas directivas, los inversionistas en el retorno de la inversión y los clientes en la calidad de los productos.

En ese mismo sentido se manifiesta Costa (2015), al hablar de que el proceso valorativo que hacen los *stakeholders* engloba factores subjetivos sobre productos y servicios, pero también se incluyen factores objetivos como la experiencia de la calidad y la valoración del trato personal recibido.

Para Carcelén y Villagra (2004) existen dos grandes vertientes relativas a los estudios sobre la imagen corporativa: la primera vertiente considera a la imagen como una serie de atributos o características que las compañías quieren que sus públicos conozcan de ella, es decir, la percepción que desea la compañía que se tenga de ella. De acuerdo con este enfoque, la empresa tiene la capacidad de generar estrategias orientadas a que en la

mente de sus *stakeholders* se posiciona la imagen deseada por la organización. La segunda vertiente se relaciona con la idea de que la imagen se forma en la mente de los *stakeholders*, a partir de un gran número de percepciones diferentes, sobre las cuales, poco puede hacer la organización para construir una imagen tal como lo desea la organización. Al entender de esta manera a la imagen, se asume que “la estructura mental que los públicos construyen tiene unas características, valores, atributos, creencias y emociones con las que identifican y valoran a la organización (p. 106).

Capriotti (2013) afirma que una cuestión importante a destacar es que los distintos públicos de una empresa, pueden considerar ‘objetos’, a distintos niveles de la organización, y para los cuales puede tener una imagen en particular, lo que permitiría identificar diferentes niveles de imagen en el ámbito empresarial:

- Imagen de producto genérico.
- Imagen del sector empresarial.
- Imagen del país.
- Imagen de marca de producto o servicio.
- Imagen corporativa o de marca corporativa.

Al hablar de imagen del producto genérico, se hace referencia a la imagen que tienen los públicos sobre un producto o servicio en general, más allá de marcas o empresas. Un ejemplo, puede ser la imagen que se tiene de los cigarrillos, la cual suele ser generalmente mala, sin importar la compañía de procedencia.

La imagen del sector empresarial es la imagen que tienen los públicos sobre el sector o industria en la que compete la organización, y que puede ser factor de influencia en la imagen de la misma. Un ejemplo puede ser el sector petrolero, que ha sido acusado de prácticas poco sustentables hacia

la naturaleza, por lo que las empresas de ese sector ven afectadas su imagen, sin importar las estrategias que hagan para mitigar el impacto de esa imagen.

La imagen del país se refiere a la representación que se realiza con un determinado país, independientemente de que los atributos sean reales o no. Tal como sucede en la imagen del sector empresarial, los productos o servicios de un determinado país pueden tener una buena o mala imagen ante sus públicos, en la medida de la buena o mala imagen del país de procedencia de dichos productos o servicios.

La imagen de marca tiene que ver con el significado que asocian los públicos con una marca o nombre de producto o servicio. La imagen de marca se asocia con esos nombres y les da un valor agregado, pues les imprime un factor diferenciador a productos similares o iguales. La imagen corporativa es la que tienen los públicos de una organización hacia la entidad en sí. Se trata de la estructura mental de una organización que se forman los públicos a partir de procesar toda la información que reciben de esa organización.

De igual manera, Costa, en Limón Peña (2015), maneja también su escala de niveles para la imagen, misma que está comprendida de la siguiente manera:

- Imagen de marca.
- Imagen de negocio.
- Imagen corporativa.
- Imagen global.

La escala prioriza la identidad global sobre las demás, enfatizando que se trata de una imagen mental de carácter fuerte, en la que la producción de mensajes tiene características de multiplicidad, abundancia y continuidad.

Los mensajes son enviados de manera voluntaria o involuntaria por las empresas sometiendo a los públicos de interés a una serie de estímulos que pueden o no influir en ellos, pero que se configuran en su memoria, derivando en patrones de conducta que influyen, modifican o condicionan comportamientos.

Limón Peña (2015, p. 42) hace referencia a la imagen como hecho comunicacional, y afirma que esta tiene tres orígenes:

1. Como agente físico, real, palpable, que comunica por sus componentes formales, es la imagen física o real de la organización y sus servicios o productos.
2. Como acción de comunicación planificada que transmite conceptos o la imagen conceptual, expresada a través de productos gráficos intencionales, como el logotipo.
3. Como valoración realizada por el público, tanto de los aspectos físicos, como de los conceptuales, es la valoración de la imagen o la percepción que el público tiene de la organización.

Mantener una imagen favorable, trae beneficios para las organizaciones, de ahí que una gestión adecuada de este intangible se puede ver reflejada en aspectos como los siguientes (Limón Peña, 2015): Se trata de un incentivo para la venta de los productos y servicios ofrecidos por las empresas, además de que es un factor de interés en los análisis que hacen los agentes financieros y los inversionistas. Una imagen positiva es generadora de confianza entre públicos internos y externos, y proporciona autoridad a la empresa, construyendo bases para el éxito y la continuidad. Las empresas que gestionan de manera adecuada su imagen, sobresalen de entre sus competidores y les facilita mantenerse un paso delante de ellos. Una imagen sólida sirve para la atracción de talento de primer nivel, de capital; suele generar opiniones favorables en los medios de información y brinda herramientas para la negociación. “Una imagen

corporativa positiva es una condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico. Ya no se trata de algo exclusivo del marketing, sino más bien de un instrumento estratégico de la alta dirección” (Limón Peña, 2015, p. 51).

Merino y Pintado (2014), así como Argenti (2009) y Capriotti (2013), hacen referencia a la importancia que tiene iniciar los procesos de gestión de la imagen, haciendo investigación sobre la misma. Merino y Pintado (2014) utilizan el término ‘auditoría de imagen’, refiriéndose a este como “una serie de exámenes periódicos o esporádicos cuya finalidad es analizar y evaluar la imagen de la empresa desde distintas perspectivas en un momento determinado” (p. 90). Las auditorías permiten clarificar la situación y lograr un diagnóstico que nos permita encontrar problemas concretos y establecer programas de solución a los mismos. Con estos procesos podemos determinar la imagen que se tiene de las empresas, sin importar si es buena o mala. En caso de ser mala, tendremos la oportunidad de encontrar las causas y corregirlas. Si es buena, podemos tener un control sobre los aspectos que nos permitirán continuar con esa buena imagen.

Sanz de la Tajada en Merino y Pintado (2014), propone un modelo que permite planificar las estrategias encaminadas a la gestión de la imagen. Este modelo se inicia definiendo el perfil de identidad de la empresa y la asignación de responsabilidad de la imagen de la empresa, para posteriormente analizar la situación de la empresa y del entorno mediante la identificación de los públicos y el posicionamiento analítico de la empresa, con lo que se obtendrá un análisis de retos y oportunidades. Toda vez que se haya realizado el análisis, se procede al establecimiento de objetivos según los públicos, con lo cual se podrá desarrollar un plan de comunicación e imagen, mismo que deberá tener el visto bueno de los altos niveles de la organización. Dicho plan deberá tener, las medidas necesarias de control, que nos permitan el seguimiento adecuado. Este modelo que plantea Sanz de la Tajada, es en esencia similar a la estructura

de los modelos que también plantean, Argenti (2009) y Capriotti (2013), quienes coinciden en que es necesario tener la información, para luego establecer los objetivos y posteriormente poder tener el plan completo.

La noción de imagen está relacionada con la de reputación, principalmente en lo relativo a la consolidación a través del tiempo (Capriotti, 2009). Argenti (2009), especifica que la reputación difiere de la imagen porque se construye en el tiempo, y no es la simple percepción en un espacio específico de tiempo. Autores como Fombrun y Villafañe, se manifiestan en ese mismo sentido al señalar que “la reputación sería el resultado del mantenimiento de una imagen positiva en los públicos durante un periodo de tiempo prolongado” (Capriotti, 2009, p. 7). También Limón Peña (2015) coincide con la importancia de mantener una buena imagen: “La investigación ha demostrado que nueve de cada 10 consumidores señalan que, al elegir entre productos similares en calidad y precio, la reputación de la empresa determina qué producto o servicio comprar” (p. 52). Sin embargo, resulta muy complicado establecer el periodo de tiempo o plazo en el que se dejaría de hablar de imagen para hablar de reputación.

Capriotti (2013) plantea una conclusión respecto a la imagen de una organización al afirmar que:

Condiciona la realización de una valoración, de un juicio sobre la empresa. De esta manera, la entidad es considerada como positiva o negativa, como buena o mala, a partir del individuo de que posee suficiente información para poder calificarla de esa manera. En función de dicha valoración, el individuo probablemente actuará, con lo cual la Imagen Corporativa existente en la memoria jugará un papel determinante como motivador de la conducta de los públicos. (p. 67)

Todo lo anteriormente expuesto respecto a la imagen, tiene una relación muy importante con la reputación, pues al final, ambos conceptos hacen

tienen que ver con percepciones sobre aspectos que se tienen de la organización, entre los que se encuentran su desempeño financiero, las referencias que tiene como empleador, el impacto que tiene en su comunidad, entre otros. La diferencia radica, como lo exponen algunos autores, en la necesidad de mantener un desempeño positivo durante el tiempo, cuidando esos aspectos de gestión empresarial, lo que eventualmente las llevarán a generarse una buena reputación.

3.1.1.3. Marca corporativa

Como se ha indicado, para algunos autores, la marca sí es un activo frente a la identidad y la imagen que se considerarían recursos. Al referirnos a la marca corporativa, apuntamos a la marca que representa a la compañía, no propiamente a la marca del producto como tal. Según Villagra *et al.* (2015), la marca corporativa y la del producto, comparten la característica de crear diferenciación y pertenencia; sin embargo, la marca corporativa expresa la identidad, los valores, la visión y la cultura de una empresa, “convirtiéndose así en el elemento que cohesiona y aporta referencialidad en la relación de la organización con todos sus *stakeholders*” (p. 797). En este mismo sentido se pronuncia Capriotti (2009) al señalar que la marca corporativa está vinculada a la identidad, entendida como los atributos fundamentales que logran la diferenciación entre las marcas existentes en el mercado. Por su parte, Costa (2015) afirma que:

La relación de los individuos con las marcas se apoya en gran medida en esta capacidad de integrarlas a nuestro lenguaje, a nuestra memoria y a nuestra conducta como consumidores de ideas y de productos, y como usuarios de símbolos y de servicios. (p. 12)

Carcelén y Villagra (2004) señalan que el concepto de marca ha evolucionado de ser un activo tangible táctico más relacionado con el departamento de *marketing* y enfocado hacia la comunicación externa, a ser un activo intangible de corte estratégico, presente en todos los

departamentos de la empresa y centrado en la comunicación externa e interna. Indican también que este cambio trajo consigo una concepción diferente de la marca, adquiriendo una dimensión de 'marca experiencia', es decir, "la marca ahora se traduce en la experiencia entregada por la organización a través del contacto con sus públicos" (p. 108).

Esta 'marca experiencia' está integrada por elementos externos e internos. En los externos encontramos elementos como el logotipo, diseño, diseño de punto de venta, productos y servicios, comunicación, portafolio de marcas, así como las extensiones de marca; mientras que en los internos podemos encontrar a la cultura interna, los valores corporativos, comportamientos y actitudes, la formación y la comunicación interna, encontrando en los empleados, sus principales embajadores de marca (Merino Bobillo y Sánchez-Valle, 2021).

Balmer (2003) propone que las marcas corporativas tienen cinco características fundamentales:

- Una característica cultural, pues sus raíces podemos encontrarlas en la cultura de la organización, por lo cual la comunicación interna, así como la gestión del talento, se vuelven importantes para fortalecer dicha cultura, y de paso la marca.
- Es de naturaleza intrincada, pues es multidimensional y multidisciplinaria. Su impacto se da al interior y al exterior de la organización y trasciende cualquier límite organizacional.
- Su impacto es tangible, pues se puede medir en su impacto financiero, ganancias, sueldos y cobertura geográfica.
- También es etérea, pues su impacto se puede ver en la respuesta emocional de sus grupos de interés.
- Requiere un compromiso. No se trata de algo que puede dejarse a la deriva. Requiere que toda la organización se implique en su

gestión, comenzando con el director general o CEO, así como todos los funcionarios de más alto nivel.

Dada la importancia que tiene la marca para la consecución de los objetivos estratégicos, su gestión, también conocida como *branding*, cobra mucha relevancia. Costa (2015) señala que esta tarea implica que los responsables de la imagen y la reputación de la marca se impliquen de manera total y ejerzan un control constante de cómo la marca está evolucionando en el tiempo, por lo que afirma, que se trata de un proceso estratégico, que requiere plantear los pasos de manera concreta, y puntualiza: “Se trata de contagiar y compartir el ‘espíritu de la marca para que este trascienda desde dentro hacia fuera de la organización” (p. 87). Para el mismo Costa (2015), si bien la responsabilidad de la gestión es de todos en la empresa, es una tarea que debe ser liderada desde la dirección de comunicación, con apoyo de las direcciones de recursos humanos y marketing. Mlodzik (2006), por su parte, afirma que el *branding* va más allá de frases pegajosas o anuncios llamativos, incluso, señala que va más allá de la calidad de los productos, se trata de alinear las promesas que la marca hace con la experiencia que viven sus públicos de interés, y considera que en la dificultad de esta alineación es donde muchas marcas fallan. “La razón más común de fallo, es la desconexión entre la propuesta de valor declarada y la experiencia real” (Mlodzik, 2006, p. 410).

La multinacional francesa de publicidad y relaciones públicas, Havas Group, se ha dedicado, desde 2008, a estudiar el impacto de las marcas en la vida de la gente, y el sentido que cobran para todos los públicos de interés, a partir de una correcta estrategia de *branding*. Los resultados de dichos estudios aparecen cada dos años en el reporte *Meaningful Brands*. El CEO de dicha firma Yannick Bolloré, señala que el estudio es una llamada de atención al hecho de que los resultados confirman que, a un alto porcentaje de los entrevistados, no le importaría que la mayoría de las marcas desapareciera y explica que las audiencias, empujadas por su

creciente interconectividad, se han convertido en sí en plataformas mediáticas, por lo que: “hoy es más importante que nunca, vincularse efectivamente con esas audiencias, para que puedan impulsar los valores y mensajes de tu marca, así como generar lealtad, recomendaciones y, por tanto, ventas” (Havas Group, 2018, p. 1).

En la edición 2019 del reporte Meaningful Brands (Havas Group, 2019) se explica que, para que las marcas tengan algún significado en la vida de sus *stakeholders*, es necesario ir más allá de los productos o servicios y analizar cómo las marcas mejoran de manera tangible la vida de las personas y el rol de estas en la sociedad. Algunos de los resultados más relevantes que se presentan en dicho estudio, son los siguientes:

- A la gente no le importaría si el 77 % de las marcas desapareciera.
- 84 % de los encuestados piensa que las marcas deberían comunicar de manera efectiva sus compromisos y promesas, pero solamente el 38 % piensa que las marcas lo están haciendo.
- Las marcas deben hacer activismo a favor de causas sociales.
- 90 % de los encuestados espera que las marcas generen contenidos que genere experiencias, soluciones, entretenimiento, historias y eventos; sin embargo; 58 % de los encuestados considera que el contenido no genera interés.
- Las 10 marcas mejor valoradas de acuerdo con la metodología de Meaningful Brands, fueron: Google, Paypal, Mercedes Benz, WhatsApp, YouTube, Johnson & Johnson, Gillette, BMW, Microsoft y Danone.

Otro de los reportes más reconocidos en el tema de la gestión de marca y su impacto en los *stakeholders*, es el producido por la firma estadounidense, Interbrand. El reporte Best Global Brands 2020 (Interbrand. 2021) señala que las mejores marcas globales presentan tres características fundamentales:

- Liderazgo, entendido como la expectativa que tienen los *stakeholders* para que las organizaciones vean más allá del caos y la incertidumbre causadas por la complejidad del entorno y sirvan como guía que dirija los cambios.
- Compromiso con las causas que tienen impacto en las sociedades actuales, siempre mostrando coherencia con sus valores y propósitos.
- Relevancia, para darle un sentido de pertenencia y afinidad a los *stakeholders*, y con esto sientan siempre la presencia de la marca.

De acuerdo con todas estas características, el estudio arrojó que las 10 mejores marcas globales eran: Apple, Amazon, Microsoft, Google, Samsung, Coca Cola, Toyota, Mercedes Benz, McDonald's y Disney.

Hulberg (2006), habla de tres beneficios que tiene la marca corporativa. El primero es la capacidad de diferenciación al lograr que sus atributos sean más difíciles de copiar. El segundo se refiere a la transparencia, ya que refleja de modo más abierto y accesible la información proporcionada por la compañía. El último es la reducción de costos, pues en lugar de impulsar varias marcas, se potencia una estrategia conjunta que favorezca sinergias y mensajes consistentes.

Lo anterior es reforzado por Salinas y Alloza (2015), quienes mencionan que la marca corporativa adquiere un rol más determinante al momento de la decisión de compra. Ellos mismos afirman que la manera de determinar el valor de una marca, es a través del valor que tiene en el presente y el precio de las rentas futuras que pagaría el titular de una marca por una licencia de la marca de un tercero, y enuncian tres enfoques de valoración:

1. Enfoque de ingresos: que proporciona una indicación del valor a través de la conversión de flujos de caja futuros en un valor

monetario corriente. El enfoque de ingresos hace una estimación de los flujos de caja después de impuestos, que pueden pronosticarse y que son atribuibles al activo durante su vida económica útil remanente, así como a la conversión de esos flujos a su valor actual, aplicando la correspondiente tasa de descuento.

2. Enfoque de mercado: este enfoque proporciona una indicación del valor por comparación entre el activo que se está estudiando con otros que sean idénticos o similares y de los cuales se tenga información del precio de transacción. También encontramos indicadores de valor en las ofertas previas. El carácter único que tienen las marcas, así como su naturaleza heterogénea, reduce la posibilidad de encontrar transacciones de mercado relativas a marcas idénticas. Es por esto que, en algunas ocasiones, la comparabilidad se puede hacer a partir de ratios o múltiplos del precio, con relación a parámetros como ventas o beneficios.
3. Enfoque de coste: este proporciona una indicación del valor que parte del supuesto de que un inversor prudente no pagaría más por un activo que su coste de sustitución o reproducción. En este enfoque se hace necesario que el activo a valorar, sea fácilmente reemplazable o que el valor del mismo sea proporcional a la inversión realizada; sin embargo, al hablar de marcas, este enfoque presenta serias limitaciones, ya que no existe relación causa-efecto entre la inversión o costes dedicados a una marca y su valor resultante.

Un aspecto fundamental a considerar en la gestión de las marcas es su comunicación (Villagra y López, 2015). Con una adecuada estrategia se promueve la diferenciación de su competencia, principalmente en el entorno actual en el que los nuevos escenarios de la comunicación promueven un diálogo bidireccional entre las empresas y sus *stakeholders*,

cocreando contenidos con ellos y generando de manera conjunta un cambio en la sociedad, lo que trae como consecuencia la obtención de credibilidad y reputación.

Ha quedado demostrado que las marcas han dejado de ser simples representaciones visuales que nos permiten identificar productos, servicios y compañías. La moderna gestión de marca, o *branding*, como también se le conoce, permite a los *stakeholders* conocer más a fondo las marcas e involucrarse, a través de ellas, con todo lo que rodea a las empresas, valores, cultura y propósitos. Con ello, las marcas se convierten en parte de la vida de las personas y buscan tener significado para ellas, por lo que, con una adecuada gestión durante el tiempo, logrará ganarse una buena reputación en el imaginario de sus públicos de interés.

3.1.1.4. Cultura organizacional

Otro de los intangibles ligados a la comunicación que tiene un impacto profundo en la reputación, es la cultura de las organizaciones. Para Sanchez (2006), la cultura es uno de los factores clave en el funcionamiento de una organización, pues determina su manera de trabajar, su respuesta a las exigencias del entorno de negocios, así como en la manera en la que mide y recompensa el talento y habilidades de sus colaboradores. La cultura también define el grado de interacción social que existe entre la manera en la que trabajan los colaboradores y como se refleja en la atención que se brinda a los clientes. Las estrategias de comunicación de las compañías, son una clara muestra de cómo es su cultura y cómo trabaja su gente. Uno de los aspectos más importantes que tiene que ver con la estrategia de comunicación, es:

Si los valores relacionados a la marca externa se comunican a, y son reflejados, por el comportamiento interno de los empleados. La manera en que los valores de la marca reflejan cómo se trata a los empleados, cómo se tejen los programas de recursos humanos, y

como se comunican, se convierten en una fuerza que moldea la cultura. (p. 41)

De acuerdo con Caliskan y Zhu (2020), es Pettigrew quien en 1979 introduce a la literatura el término de cultura organizacional, definiéndola como un sistema de significados compartidos por un cierto grupo de personas, y compuesto por símbolos, lenguaje, creencias, ceremonias y leyendas. Schein (2010) sostiene que la cultura de la organización es un sistema de valores compartidos entre los empleados, un conjunto de supuestos que tienen que ser enseñados, y que son fundamentales para distinguir una organización de otra. En ese mismo sentido se pronuncia Capriotti (2009, p. 24) al definir la cultura de la organización como “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta compartidas y no escritas, por la que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”.

La cultura en una organización puede convertirse en fuente de ventaja competitiva. Según Martínez León y Cifuentes Olmedo (2006, p. 4), “es escasa, valiosa e imperfectamente imitable”. Afirman también que para que esta ventaja se mantenga en el tiempo, es importante que se trate de una cultura flexible ante los cambios en el entorno y que se posean los conocimientos y habilidades gerenciales para llevar a cabo esos cambios.

Villafañe (2008) explica que la cultura en una organización, cumple las siguientes funciones:

- Construye la identidad corporativa al diferenciarla de otras organizaciones y favoreciendo el consenso sobre la misión de la compañía.
- Sirve como elemento de cohesión al interior de la organización al permitir que sus miembros se sientan identificados, creando en ellos

un sentido de pertenencia y legitimando las formas de influencia y poder, así como determinando las formas idóneas para que se dé el aprendizaje.

- La cultura también favorece la implicación del personal en todo el proyecto empresarial, haciendo converger los intereses individuales y corporativos, y promoviendo la intersección de los valores de cada persona, con los de la empresa.
- Es determinante en el clima al interior de la organización, mejorando las condiciones para el desempeño, convirtiéndose en un mecanismo de autorregulación y contribuyendo a resolver los problemas internos que pudieran presentarse.

Sebastián Morillas y López Vázquez (2013) afirman que la cultura organizacional se puede concretar en tres elementos: lo que somos, o sea, nuestra identidad; los que pensamos, es decir, nuestros valores, y lo que hacemos, la estrategia. Y explican que “la cultura de una organización define esa identidad, valores y estrategia. Quizá no de una manera directa, pero siempre observable a través de indicadores culturales como la estructura interna, las relaciones jerárquicas, la historia de la organización, etc.” (p. 118). Schein (2010), por su parte, habla de que la cultura tiene tres niveles, mismos que deben ser analizados para poder entenderla: los artefactos, las creencias y valores, y los supuestos básicos. Los artefactos están compuestos por estructuras y procesos visibles y sensibles, así como por el comportamiento observado, aunque este último puede ser difícil de descifrar. Las creencias y valores, son los ideales, metas, valores y aspiraciones, las ideologías y racionalizaciones, que pueden o no, ser congruentes con el comportamiento y otros artefactos. Los supuestos básicos son creencias y valores que de manera inconsciente se toman por sentados. Todo lo anterior, de acuerdo con Capriotti (2009), convierte a la cultura de la organización en un elemento vital que influirá en la forma en que los empleados valorarán y juzgarán a su organización.

McShane y Von Glinow (2002), señalan que lograr una cultura organizacional fuerte depende básicamente de cinco factores:

1. Las acciones de los fundadores y líderes, pues son ellos quienes establecen la cultura en la organización.
2. Introducir recompensas culturalmente consistentes, como pueden ser beneficios de asistencia y bonos por buenas evaluaciones entre pares.
3. Mantenimiento de una fuerza de trabajo estable, ya que, al estar la cultura embebida entre los empleados, una baja rotación de personal facilita la oportunidad de fortalecer todos los elementos de la cultura.
4. Manejar redes culturales, principalmente con estrategias de comunicación que permitan fortalecer la transmisión de los valores que se comparten en la organización.
5. Selección y socialización de los empleados, mediante técnicas que permitan determinar si los candidatos tienen características compatibles con la forma de ser de la organización, lo que evitará choques culturales.

Al referirse a los líderes de la organización, Sebastián Morillas y López Vázquez (2015), afirman que:

La definición de cultura corporativa suele estar muy relacionada con la personalidad de los fundadores o líderes de una compañía. Por eso, aunque diferentes compañías parezcan tener unos cimientos muy parecidos sobre los que descansa su cultura corporativa, esta acaba siendo muy diferente es sus creencias y en sus valores. (p.115)

Son seis las maneras en las que Schein (2010) plantea que los líderes promueven la cultura en la organización:

1. Con la atención que ellos ponen a la medición y al control.
2. Cómo reaccionan a incidentes importantes y crisis organizacionales.
3. Cómo ubican sus recursos.
4. Su rol en el moldeo y formación de las personas.
5. Cómo brindan recompensas y reconocimientos.
6. Cómo reclutan, seleccionan, promueven y despiden al personal.

Todo lo anterior tiene un peso importante en la generación de culturas sólidas, pero también de culturas en las que se rompen todo tipo de reglas éticas. Sims y Brinkmann (2003) señalan que si los líderes corporativos impulsan un comportamiento orientado al rompimiento de las reglas y privilegian un entorno de intimidación y agresividad, no es de sorprender que los límites éticos desaparezcan por completo. Un ejemplo claro es lo que ocurrió con Enron en 2001, que llevó a esta compañía a convertirse en uno de los fraudes corporativos más estridentes de la historia de las corporaciones.

Al hablar de tipos de cultura, Smith y Mounter (2008), así como Villafañe, en Sebastián Morillas y López Vázquez (2013) plantean cuatro tipos:

1. Culturas de poder, por lo general, centradas en el fundador, quien se convierte en el vocero de la compañía y todo gira alrededor de esta persona.
2. Cultura de rol, es decir, burocráticas y que ponen énfasis en la función y la especialización. Se da mucha atención a los procedimientos y a las reglas, así como a las políticas empresariales.

3. Cultura de persona, centrada en los individuos que conforman la organización y el desarrollo de ellos en sus actividades.
4. Cultura de tarea, centrada en las actividades o proyectos de las personas. Es muy común en estos días y claros ejemplos de ello son las empresas tecnológicas como Google, en donde se da prioridad a los proyectos más que a las posiciones en el organigrama.

El actual entorno de negocios favorece las fusiones de varias compañías, y en los últimos años hemos sido testigos de algunas fusiones exitosas, pero algunas otras que terminaron en estrepitosas separaciones como las de Daimler-Chrysler o la de Disney-Pixar. Este choque de culturas se produce cuando no se hace un estudio adecuado, conocido como auditorías de cultura, de las características propias de la cultura de ambas compañías, tal como lo señalan McShane y Von Glinow (2002) quienes explican cuatro maneras en las que suelen fusionarse las culturas:

1. Asimilación: cuando la compañía adquirida adopta la cultura de la compañía adquiriente. Funciona mejor cuando la compañía adquirida tiene una cultura débil.
2. Deculturación: consiste en que la firma adquiriente impone su cultura a la firma adquirida, a pesar de la resistencia de esta. Se da básicamente porque la cultura de la firma adquirida no funciona, pero los empleados no se han dado cuenta de esto. Suele ser difícil que una deculturación funcione, pues genera mucha resistencia de parte de los colaboradores.
3. Integración: cuando dos o más culturas se combinan para crear una nueva cultura. Ambas culturas tienen muchos aspectos de mejora y al combinarse surgirá una más fuerte.

4. Separación: las compañías que se fusionan permanecen como entidades distintas, con un mínimo intercambio de aspectos culturales o prácticas organizacionales. Esto suele presentarse cuando ambas culturas han demostrado operar de manera exitosa en sus respectivas áreas.

Capriotti (2009) plantea que todas las organizaciones poseen una cultura por el solo hecho de establecerse una interacción y relación entre los miembros de la organización. También señala que la cultura en la organización es una estructura 'suprapersonal' de la misma manera que lo es la cultura de una sociedad, pues está más allá de las personas que la asumen al establecerse como un conjunto de pautas que están por encima de los miembros del grupo. La cultura se convierte en un factor de integración para todos los que forman parte de la organización, y quienes se integran, deben aceptar las pautas y asumir los valores, de manera que puedan convertirse de manera exitosa en miembros más del grupo.

Esenyel (2020) plantea que la cultura de la organización es un elemento clave para la reputación de la misma y mientras este concepto de reputación no esté presente entre los empleados como parte de sus supuestos básicos, estos no actuarán en consecuencia para lograr que la compañía obtenga una buena reputación. En ese mismo sentido, se expresan Cravens y Oliver (2006) cuando señalan que los empleados son la parte central del mensaje que la compañía desarrolla en términos de comunicación, "ellos son el soporte de los valores, propósito y estrategias que crean una cultura, lo cual mantiene una reputación corporativa positiva" (p. 296).

Con todo lo expuesto se puede lograr entender el papel tan relevante que tiene el fortalecimiento de la cultura en una organización para lograr que esta sea reconocida como una empresa con buena reputación. Las empresas que promueven una cultura sólida mantienen una fuerza de trabajo estable que vive los valores de la organización y que está dispuesta

a convertirse en una especie de embajador. En una cultura sólida, los colaboradores están dispuestos a comunicar con sus acciones, la cercanía que busca mantener la compañía con todos sus *stakeholders* y, por lo tanto, hacer que estos mantengan una percepción positiva de ella, logrando con el tiempo una excelente reputación.

3.1.1.5. Responsabilidad Social Corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial (RSC) ha cobrado mayor relevancia en las décadas más recientes (Valenzuela *et al.*, 2015; Fuentes, 2019; Lizarzaburo y del Brio, 2016; Morales y Fuente, 2018, Argenti, 2009; Suárez, 2020). Anteriormente, las organizaciones sin fines de lucro eran las entidades relacionadas con los temas medioambientales y de apoyo social, mientras que las grandes corporaciones tenían como su único interés, la generación de ganancias (Argenti, 2009). Hoy en día, las empresas les dan más peso a las estrategias de RSC y el impacto que estas tienen en la sociedad, motivados principalmente por dos aspectos, la creciente atención de estos asuntos por parte de los medios de comunicación, y porque la percepción que tienen las acciones de RSC, impactan los mercados financieros y de consumo (Carcelén y Villagra 2004).

Valenzuela *et al.* (2015) define a la RSC como:

[...] todo proceso por el cual las empresas deciden contribuir al logro de una mejor sociedad y un medio ambiente más limpio. Esta responsabilidad se expresa frente a los empleados y, en general, hacia todos los interlocutores de la empresa y que a su vez pueden influir en su éxito. (p. 331)

Al hacer una revisión teórica sobre la RSC, Lizarzaburo y del Brio (2016) señalan que la literatura plantea cuatro dimensiones en común, que son: “los beneficios de la RSC en las empresas, la actuación política de las

empresas en la sociedad, las demandas sociales sobre la RSC y los valores éticos” (p. 44). Estos autores plantean que, tomando en cuenta esas premisas, las teorías relativas a la RSC, se podrían dividir en instrumentales, políticas, integradoras y éticas.

Las instrumentales hacen referencia a las que consideran a las empresas como un instrumento para generar riqueza, y las actividades sociales que lleva a cabo, como un medio para alcanzar resultados económicos. El bloque relativo a las teorías políticas se refiere a los efectos que tiene un poder excesivo de la empresa en nuestra sociedad y los beneficios que tendría un ejercicio responsable de dicho poder en el escenario político.

Las teorías integradoras se relacionan con el estudio de la identificación, canalización, capacitación y respuesta de las empresas ante las demandas sociales que ejercen los grupos de interés. Por último, en lo relativo a las teorías éticas, estas estudian la responsabilidad ética que las empresas tienen hacia la sociedad.

Es partir de la década de 1970 cuando la sociedad empieza a fortalecer el escrutinio sobre cómo obtenían sus ganancias las empresas, por lo que sus prácticas empezaron a ser cuestionadas y las grandes corporaciones se vieron en la necesidad de unir muy bien sus estrategias para generar riqueza, a la búsqueda de un bienestar social (Argenti, 2009). Un ejemplo de lo anterior es la crisis que vivió Nike en la década de 1990, cuando fueron expuestas a la opinión pública las deplorables condiciones laborales de las personas que trabajaban en la fabricación de sus productos.

Tratar de definir lo que es un comportamiento corporativo responsable puede resultar complejo. Campbell (2007) señala que hay demasiados asuntos y puntos de vista a tomar en cuenta. Podría hablarse de un comportamiento responsable en las organizaciones que se preocupan de que sus colaboradores tengan un buen nivel de vida. De la misma manera

podiera referirse a un buen comportamiento cuando no genera problemas al medio ambiente de una comunidad y a la salud de quienes habitan en ella. Sin embargo, también hay algunos criterios subjetivos, en los que se puede hablar de comportamientos responsables cuando se cumplen las expectativas de cada uno de sus *stakeholders*.

Es por lo anterior que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, desarrolló un documento denominado 'Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales' (OCDE, s.f.), que ofrece recomendaciones dirigidas por gobiernos a empresas multinacionales que tienen operación en países adherentes o con sede en ellos. Estas líneas directrices presentan principios y normas no vinculantes orientadas a generar una conducta empresarial responsable en el contexto global en el que vivimos, y que estén conformes con las leyes aplicables, así como las normas que tienen un reconocimiento internacional. Estas directrices han pasado a convertirse en el único código de conducta empresarial responsable que ha sido acordado de manera multilateral, con un compromiso de promoción por parte de los gobiernos.

Las recomendaciones presentadas por el documento de la OCDE (s.f.) buscan promover una contribución positiva por parte de las empresas al progreso económico, medioambiental y social del mundo entero, y para ello hacen énfasis en los siguientes puntos:

1. Principios Generales: las empresas deben operar de acuerdo con la legislación y reglamentación nacional de los países donde operan. Además de lo anterior, es necesario que determinen, prevengan y mitiguen los impactos negativos que causen en materia de derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente y anticorrupción. Esto es aplicable tanto a las actividades propias de la empresa, como a las que conforman su cadena de suministro.

2. **Publicación de la Información:** se refiere a la difusión oportuna por parte de las empresas de información real acerca de sus objetivos, actividades, estructura, situación financiera y resultados. A las empresas se les invita a comunicar información adicional sobre sus políticas, auditorías internas, gestión de riesgos, relación con sus empleados, entre otros.
3. **Derechos Humanos:** queda establecido que las empresas deben proteger los derechos humanos de aquellos que vean algún tipo de afectación por sus actividades, consistentes con los compromisos y obligaciones internacionales suscritas por el país donde ejercen sus actividades.
4. **Empleo y Relaciones Laborales:** todas las empresas tienen el deber de respetar el derecho de asociación sindical, así como de cooperar con los representantes de los trabajadores y luchar contra la discriminación. De igual manera deben contribuir a la abolición efectiva del trabajo infantil, así como la eliminación de toda forma de trabajo forzado.
5. **Medio Ambiente:** hace énfasis en la responsabilidad que tienen las empresas para proteger el medio ambiente, la salud, la seguridad pública, así como de realizar sus actividades de una manera que contribuya al desarrollo sostenible.
6. **Lucha contra la Corrupción:** en este punto se deja claro que las empresas no deben ofrecer, prometer, conceder o solicitar, directa o indirectamente, pagos ilícitos u otras ventajas indebidas para obtener o conservar un contrato o una ventaja ilegítima.
7. **Intereses de los Consumidores:** el objetivo es asegurar que las empresas respeten los derechos de los consumidores, entre ellos,

los referidos a la calidad y salubridad de los productos. Enfatiza también, la importancia de que las empresas sigan prácticas leales de comercio, mercado y publicidad.

8. Ciencia y Tecnología: se da el reconocimiento al papel importante que juegan las empresas en la mejora de la tecnología local, sin que con ello se vean comprometidos sus derechos de propiedad intelectual. Se especifica que, a través de la transferencia de nuevas tecnologías entre los países, las empresas deberían contribuir al desarrollo de la capacidad innovadora en los países en que operan.
9. Competencia: las reglas de la competencia son promovidas y se especifica que las empresas deben abstenerse de adelantar actividades que puedan tener efectos anticompetitivos.
10. Tributación: las empresas deben contribuir a las finanzas públicas de los países en que operan, efectuando el pago puntual de sus obligaciones fiscales y absteniéndose de utilizar los precios de transferencia con el fin de transferir beneficios o pérdidas de manera inapropiada.

El índice KLD (Kinder, Lyndenber, Domini Research & Analytics), es una base de datos generada anualmente, que da cuenta de 50 indicadores de responsabilidad social corporativa, que han sido divididos en siete categorías: ambiental, comunidad, derechos humanos, relaciones con colaboradores, diversidad, producto y gobierno corporativo (Suárez, 2020). La tabla 2 presenta un resumen de dichos indicadores.

Tabla 2. Indicadores de RSC por categorías

Indicador	Componentes	Indicador	Componentes
Ambiental	Productos y servicios benéficos	Diversidad	Representación (mujeres y minorías)
	Prevención de la contaminación		Consejo de dirección (mujeres y minorías)
	Reciclaje		Balance vida/trabajo
	Energías limpias		Contratación de mujeres y minorías
	Sistemas de gestión		Políticas LGTB+
	Otros		Empleo de los grupos menos representados
Comunidad	Donaciones a caridad	Producto	Otros
	Donaciones innovadoras		Calidad
	Compromiso de la comunidad		Beneficios a los económicamente afectados
	Otros		Accesos a capital
Derechos Humanos	Relaciones con etnias indígenas	Gobierno Corporativo	Seguridad del producto
	Fortaleza		Mercadotecnia y contratación
	Políticas e iniciativas de derechos humanos		Limitaciones a los monopolios
Relaciones con colaboradores	Relaciones con sindicatos	Gobierno Corporativo	Relaciones con consumidores
	Reparto de utilidades		Calidad de los reportes
	Involucramiento de colaboradores		Políticas públicas
	Salud y seguridad		
	Programas, políticas e iniciativas de la cadena de suministros		
	Otros		

Fuente. Suárez (2020, p. 13).

Campbell (2007) por su parte, orienta su estudio a conocer las razones por las que las compañías deciden adoptar comportamientos socialmente responsables, y resume sus conclusiones, con ocho propuestas:

1. Será menos probable que las empresas se comporten de una manera socialmente responsable cuando estén experimentando un rendimiento financiero débil y cuando operen en un entorno económico no saludable, con limitadas posibilidades de generación de ganancias en los periodos correspondientes.
2. Será menos probable que las empresas actúen de manera responsable cuando haya, ya sea mucha o poca competencia. Habrá una relación curvilínea entre la competencia y los comportamientos socialmente responsables.
3. Será más probable que las empresas se comporten de una manera socialmente responsable cuando exista una regulación fuerte y bien establecida por parte de las autoridades, que den seguridad a ese comportamiento, especialmente si estas regulaciones surgieron de las negociaciones entre autoridades, empresa y *stakeholders*.
4. Será más probable que las empresas se comporten de manera socialmente responsable si existe un sistema bien organizado y efectivo de regulaciones auto impuestas por la industria, principalmente si se basa en la amenaza percibida de intervenciones por parte de la autoridad, o apoyo del estado hacia este tipo de injerencias.
5. Será más probable que las empresas se comporten de manera responsable si existen organizaciones privadas o independientes, incluyendo ONG, organizaciones de la sociedad civil, inversores o medios de comunicación, que ejerzan un fuerte escrutinio hacia su comportamiento y las acciones que lleve a cabo.
6. Será más probable que las empresas se comporten de manera socialmente responsable si compiten en entornos en los que las regulaciones lo exigen de esa manera y lo han institucionalizado.

7. Será más probable que las empresas actúen de manera responsable si pertenecen a asociaciones comerciales o de empleo, y estas asociaciones están organizadas de manera que se promueve este tipo de comportamiento.
8. Será más probable que las organizaciones se comporten de manera responsable si mantienen un diálogo constante con sindicatos, grupos comunitarios, inversionistas y otros *stakeholders*.

Independientemente de las razones que una empresa pudiera tener para llevar a cabo estrategias de RSC, estas contribuyen de manera significativa para lograr una buena reputación corporativa (Argenti, 2009), pues influye en el logro de una percepción adecuada hacia la compañía por parte de sus *stakeholders*.

3.1.1.6. Conclusiones

La información presentada busca establecer que los activos intangibles relacionados con la comunicación están directamente ligados al logro de una buena reputación corporativa. La gestión de cada uno de estos activos implica alinear perfectamente todos los elementos que conforman la esencia de la organización para luego comunicarlos a los diferentes *stakeholders* y que se sientan identificados con ella, estableciendo en su imaginario una percepción adecuada que con el tiempo se convierta en una buena reputación.

3.2. La reputación corporativa

Al hablar de la reputación corporativa, nos referimos a uno de los activos cuya gestión ha ganado mayor importancia en las organizaciones, de aquí la importancia de explicar claramente sus orígenes, su relación con el resto de los intangibles corporativos, así como la evolución que ha tenido tanto en el campo de la consultoría de negocios, como en el de la investigación académica. Los siguientes epígrafes pretenden exponer los conceptos

clave relacionados a la reputación corporativa, de manera que fundamente la importancia que tiene para los ejecutivos de las organizaciones modernas, saber cómo gestionarla.

3.2.1. Evolución del término ‘reputación corporativa’

Mi querido señor, en el hombre y en la mujer, el buen nombre es la joya más inmediata a sus almas. Quien me roba la bolsa, me roba una porquería, una insignificancia, nada; fue mía, es de él y había sido esclava de otros mil; pero el que hurta mi buen nombre, me arrebató una cosa que no le enriquece y me deja pobre en verdad. (Shakespeare, 1998 p. 73)

El fragmento anterior corresponde al acto tercero, escena III, de la obra *Otelo*, del escritor dramaturgo inglés, William Shakespeare, y nos sirve para ilustrar el valor que tiene el buen nombre, es decir, el prestigio ganado. La reputación es un concepto que está presente en la humanidad desde hace varios siglos. Su valor era señalado también por Sócrates, quien decía: “Alcanzarás una buena reputación esforzándote en ser lo que deseas aparentar” (Walker, 1999), mientras que Aristóteles se refería a la reputación unida al concepto de credibilidad y virtud pública, presentándola como ‘el mayor de los bienes exteriores’ y resultado de la virtud (Ferruz González, 2017).

Ferruz (2017) y Carreras, *et al.* (2013), indican que el traslado del concepto al nivel corporativo comienza a finales de la década de 1950 con el artículo *Sharper Focus for the Corporate Image* de Pierre Martineau. En él da cuenta de los beneficios que tiene extender el concepto de ‘imagen de marca’ por el de ‘imagen corporativa’, aunque ciertamente no menciona directamente el término de reputación.

Martineau identificó como el plano funcional de la empresa, la forma en que se comporta, las decisiones, los empleados y productos; junto

con el plano más emotivo que el autor denominó 'el tono afectivo' experimentado por el actor y asociado a dichas percepciones. (Carreras *et al.*, 2013, pp. 43-44)

Sin embargo, para Costa (2018), es Charles Fombrun, quien puede considerarse el principal impulsor del concepto de 'reputación corporativa', principalmente por la notable influencia de su libro *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, publicado en 1996. Villafañe (2013) coincide con esto, pero señala que también a Fombrun habría que atribuirle "la monumental confusión que ha introducido con su empeño en identificar reputación e imagen corporativa o, lo que es lo mismo, reputación y percepción" (p. 14) Lo que Fombrun (2018) afirma en su libro es que las compañías en las que la reputación es valorada, los directivos de la misma se esfuerzan de gran manera en mantener y defender las reputación con prácticas que, en primer lugar, conformen una identidad única, para luego proyectar a los públicos, una serie de imágenes congruentes. Entre algunos ejemplos podrían estar (pp. 59-60):

- Diseño de campañas publicitarias que promuevan la compañía como un todo, no solamente sus productos y marcas.
- Llevar a cabo programas ambiciosos que privilegien la calidad de los productos, así como el servicio al cliente, enfocándose en mantener a los clientes felices.
- Mantener sistemas de control que monitoreen cuidadosamente las actividades de los empleados por sus posibles efectos colaterales en la reputación.
- Demostrar sensibilidad hacia temas medioambientales, no solamente porque es una responsabilidad social, sino porque las acciones a favor del medio ambiente encajan con los programas de marketing para generar ventas.

- Contratar personal interno y conservar a sus agencias de relaciones públicas para mantener a salvo la comunicación a través de los medios de información.
- Demostrar 'ciudadanía corporativa' a través de acciones de filantropía, actividades sin fines de lucro e involucramiento con la comunidad.

Martínez y Olmedo (2010) señalan que en los últimos años la reputación empresarial ha generado el interés por parte de analistas de empresas e investigadores en el ámbito académico. Lo anterior se debe a sus múltiples beneficios y singularidades, pues es habitual escuchar cómo se utiliza el término para referirse de forma general a la imagen pública o la cara que hacia el exterior que tiene una organización. Sin embargo, señalan también que “el concepto implica algo más; incluye la imagen interna que los empleados, accionistas, proveedores y además grupos de interés que se relaciona con la empresa tienen de la misma” (p. 60).

Villafañe (2013) por su parte, señala que si bien el concepto de reputación se conoce desde hace tiempo, es a finales de los años noventa del siglo pasado que se incorpora con fuerza a la literatura y al *management* empresarial. Con lo anterior coinciden Carreras *et al.* (2013), al decir que es en esa década cuando adquiere “carta de identidad propia hasta llegar a convertirse en uno de los constructos más prometedores de la gestión empresarial” (p. 45).

La reputación corporativa tiene que ver con la percepción positiva o negativa que cualquier organización tiene ante sus públicos de interés, es decir, todas aquellas personas o entidades a quienes las organizaciones confían su éxito. (Gaines-Ross, 2008). Lo anterior es rebatido por Villafañe (2013), quien señala que autores como Gaines-Ross, Dawling, Davis y Shultz, ligados al Reputation Institute, la consultora fundada por Fombrun en 1997, “han reiterado, casi religiosamente, la citada identificación entre

percepción y reputación en búsqueda de una pretendida legitimidad doctrinal que personalmente se me antoja imposible” (pp. 14-15). Carreras *et al.* (2013 p. 43) señalan que la reputación debe abordarse como una realidad poliocular porque incorpora tantas imágenes como posiciones relativas de los actores implicados, en este sentido ya no se hablará de la reputación, sino de reputaciones asociadas a un grupo de interés.

Carrió Sala (2013) por su parte, señala que la reputación corporativa es un diferenciador para las compañías que permite sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, menciona que el constante escrutinio público la ha llevado a justificar su posición en el lugar más alto de la toma de decisiones, pues las organizaciones han comenzado a darse cuenta de que una buena reputación permite el incremento de ventas, la fidelización de los clientes, la atracción de talento, así como de inversores.

Ferruz (2017), Martínez y Olmedo (2010) y Carroll (2013), coinciden con el hecho de que es difícil conseguir un consenso general sobre la definición del término reputación corporativa. Señalan que son varias las disciplinas que se han relacionado con el término: la economía, la sociología, la psicología y el marketing, entre otros.

Villafañe (2013) mientras tanto, señala que tanto Barends, como Van Riel, hacen un resumen de casi un centenar de estudios publicados en la segunda parte del siglo pasado. En dicho análisis se asocia el concepto de reputación a tres categorías principales:

- Satisfacción de demandas sociales (41 %).
- La personalidad corporativa (24 %).
- La confianza (11 %).

Otras dos asociaciones a la noción de reputación con menores aportaciones serían la habilidad de una empresa para satisfacer las

necesidades de sus públicos de interés y las fuentes de información de la reputación.

Como se ha señalado recientemente, es a Charles Fombrun a quien se le atribuye ser el impulsor del concepto de 'reputación corporativa'. Fombrun y Rindova la definen de la siguiente manera (Fombrun y Van Riel, 1997):

Una reputación corporativa es la representación colectiva de las acciones y resultados pasados de una firma, que describe la habilidad que esta tiene para entregar resultados de valor a sus múltiples *stakeholders*. Esta calibra el posicionamiento tanto internamente con los empleados, como externamente con el resto de los *stakeholders*, tanto en sus entornos competitivos, como institucionales. (p. 10)

A la crítica que hace Villafañe (2013) a esta definición, se suma también Costa (2018), quien discrepa en dos aspectos, el primero relativo a que considerar a la reputación, como 'representación colectiva' es menos aún que definir la imagen, "pues no solo está hecha de percepciones sino de opiniones ajenas y experiencias propias" (p. 184). Además de lo anterior, considera que el término *stakeholders* es ambiguo y Fombrun deja en el aire quiénes son concretamente. Ferruz (2017) afirma que "esta primacía de la percepción como el 'corazón' de muchas definiciones de reputación lleva, en algunos casos, a la confusión del concepto de reputación con el de imagen corporativa; no obstante, existen notables diferencias entre ambas" (p. 133).

Para Doorley y García (2011), Fombrun acaba definiendo a la reputación como la suma de las imágenes que de la organización tienen varios públicos de interés. Si bien aceptan dicha definición, consideraron complementarla señalando que la reputación es la suma de las imágenes, más el desempeño, más el comportamiento, más la comunicación de las organizaciones. Con este complemento coinciden también Kaul y Desai (2014). A partir del análisis de múltiples definiciones que se tienen sobre la

reputación corporativa, así como de los componentes con los cuales se abordan dichas definiciones sus autores, Ferruz (2017, p. 135) propone la siguiente definición:

Reputación corporativa: recurso intangible propio de la empresa que se materializa en el comportamiento de la misma y que requiere de un cierto tiempo para su configuración, que es reconocido por sus públicos como generador de valor en tanto se ajusta a lo que estos estiman como meritorio de la misma.

En un estudio posterior, la misma Ferruz (2020, p. 2) explica que la reputación corporativa:

1. Es un recurso estratégico, gestionable y que aporta valor al negocio.
2. Tiene una dimensión global.
3. Es un resultado de acciones que lleva a cabo la empresa con todos sus *stakeholders*.
4. Estas acciones deben mantenerse en el tiempo para ser reconocidas como configuradoras de reputación.
5. Estas acciones poseen una dimensión axiológica puesto que deben responder a necesidades concretas de los públicos, de forma que aporte un valor real para los mismos.
6. Los públicos son parte inequívoca de la ecuación reputacional en tanto que es necesario su reconocimiento para que la reputación surta efecto, pero no se da una relación causal ni es estrictamente necesaria la interacción entre público y empresa.

Kaul y Desai (2014), por su parte, señalan que una buena reputación brinda las siguientes ventajas:

- Ayuda a generar decisiones financieras que sean aceptadas por los *stakeholders*.
 - Permite la venta de los productos a precios Premium.
 - Es un indicador de legitimidad.
 - Ayuda a construir la confianza.
- Lleva al éxito.

A partir de lo explicado anteriormente, se puede observar que la reputación es un activo intangible que cobra gran valor por su difícil imitación y comercialización en el mercado. (Pérez y Rodríguez Del Bosque, 2014). De aquí se desprende la necesidad de gestionarla de manera adecuada para poder generar lo que Doorley y Garcia llaman un 'capital reputacional', pues afirman que: "así como las personas desarrollan un capital social que los ayuda a construir relaciones y carreras, las corporaciones y otras organizaciones desarrollan capital reputacional que les ayuda a construir relaciones y al crecimiento de sus organizaciones" (2007 p. 4).

Vargas y Ortiz (2014) definen al capital reputacional como:

Una herramienta muy valiosa que desarrolla la empresa a través del tiempo y permite tomar decisiones respecto a qué productos comprar, dónde invertir y dónde trabajar. De esta manera, el valor estratégico de una reputación caracteriza a la empresa haciéndola atractiva o no y ampliando las opciones no solo para sus directores, sino para el público consumidor en general. (p. 17)

La reputación y el capital reputacional son distintos. Al hablar de 'capital reputacional', nos referimos a los 'frutos' cosechados por la buena gestión de nuestra reputación corporativa. Argenti (2009), afirma que una empresa con buena reputación tiene más facilidad de salir victorioso de una crisis, mientras que cuando una compañía tiene mala reputación suele ser sometida a un escrutinio más riguroso por parte de sus públicos lo que

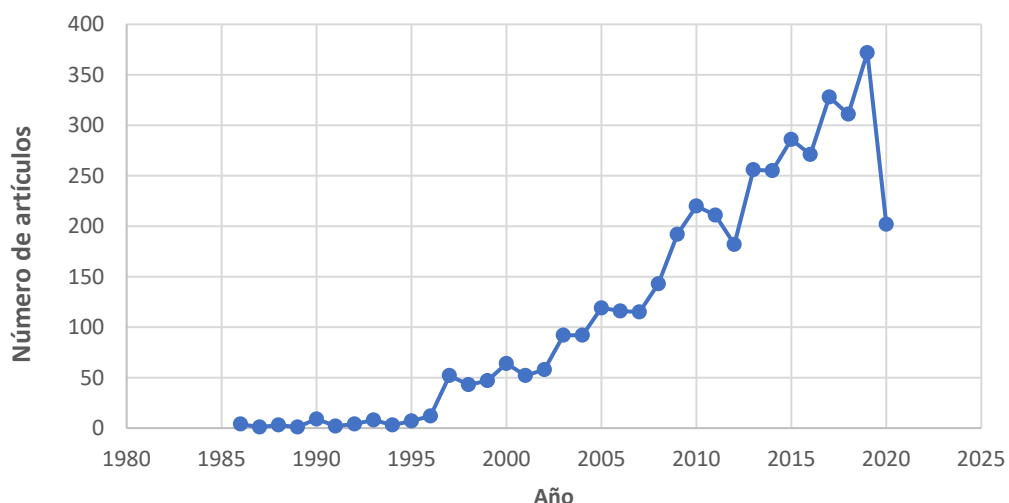
agrega una complicación o una adversidad más a las que de por sí se tiene que enfrentar.

En el estudio *The State of Corporate Reputation in 2020: Everything Matters Now* realizado conjuntamente Weber Shandwick y KRC Research (2020), Gaines-Ross señala que la disciplina de la reputación corporativa se encuentra en tierra firme rumbo a la siguiente década, y que su investigación demuestra que la reputación es un activo competitivo en un mundo marcado por la incertidumbre, retos de negocio difíciles de manejar, una transformación digital a velocidad luz y una brutal guerra de talento. Cultivar y mantener una reputación fuerte, tanto interna, como externamente, debe ser una de las prioridades para los líderes de negocio de estos tiempos.

3.2.2. Los estudios académicos relacionados a la reputación

Desde 1986 que aparece la obra de Charles Fombrum, la producción científica relacionada a la reputación corporativa ha ido en aumento, tal como se muestra en la figura 2, presentada a continuación:

Figura 2. *Comportamiento de la producción científica relacionada con la reputación corporativa*



Fuente. Adaptado de Scopus 1986-2020.

De acuerdo con la base de datos Scopus, la mayoría de los trabajos se concentra en tres áreas específicas: Gestión de Negocios y Contabilidad, Ciencias Sociales, así como Economía, Econometría y Finanzas. Los autores con más producción son Charles Fombrun, T.C. Melewar y Cees van Riel. Sin embargo, Fombrun y Val Riel (1997) afirmaban que había una falta sistemática de atención a la reputación corporativa, lo que era comprobable con la diversidad de literatura académica y práctica que exploraban las diferentes facetas del constructo. A partir de lo anterior realizan un análisis de la evolución del concepto de reputación, desde un punto de vista académico y los separan en lo que ellos llaman seis ópticas o disciplinas, mismas que Chun (2005, p. 92) incluye en su estudio, y se presentan en la tabla 3.

**Tabla 3. Ópticas de la reputación corporativa
planteadas por Fombrun y Van Riel**

Disciplina	Categorización de la reputación
Contabilidad	La reputación es vista como un activo intangible y uno al que se le puede, o se le debería dar valor financiero.
Economía	La reputación vista como características o señales. Percepción que tienen de la organización sus stakeholders externos.
Marketing	Vista desde la perspectiva del cliente o usuario final, que se concentra en la manera en la que se forma la reputación.
Comportamiento Organizacional	Vista como las experiencias de los públicos internos de la organización.
Sociología	Vista como una tarea agregada al desempeño de la compañía relativa a las expectativas y normas en el contexto institucional.
Estrategia	La reputación vista como un activo y barreras para el movimiento, pues como la reputación se basa en percepciones, son difíciles de manejar.

Fuente. Fombrun y van Riel en Chun (2005, p. 92).

Veh *et al.* (2019) hacen un estudio relacionado a la producción científica relacionada con la reputación corporativa en el campo de la gestión de negocios por ser la que concentra la mayoría de la producción. En dicho estudio se refieren a cómo las investigaciones consideran diferentes

aspectos de la reputación: su identidad completa como organización, la fama y estima, sus características principales y atributos derivados de sus acciones pasadas. Igualmente se hace referencia a la importancia de la reputación en la práctica corporativa y a su valor como activo intangible, lo que contribuye a aumentar su ventaja competitiva a sus diferentes públicos de interés. En algunos casos se hace referencia también a los diferentes *rankings* que han aparecido para medir la reputación.

Ferruz (2017) confirma lo anterior cuando señala que:

La reputación corporativa ha alcanzado en la última década un protagonismo que la ha llevado a ser objeto de numerosos estudios desde el ámbito académico y también desde el profesional. En lo que se refiere a su conceptualización hay distintos enfoques que estudian este intangible desde la comunicación y la teoría empresarial. (p. 130)

Pfister, Schwaiger y Morath (2020) mencionan que es en las últimas dos décadas en las que se ha explorado el valor de la reputación corporativa como activo intangible, convirtiéndose en el centro de atención de numerosos estudios que intentan demostrar su impacto en la medición del éxito financiero, con lo que se justifica la dedicación de recursos que han hecho diferentes empresas para la gestión de la misma. Ellos señalan además que la reputación se ha convertido en un indicador clave para la medición de la competitividad corporativa en una economía globalizada. Por último, señalan que, si bien se ha documentado de manera extensa el efecto de la reputación sobre el comportamiento de los *stakeholders*, así como en las ganancias directas de la organización y su precio accionario, es poca la evidencia de que se ha generado sobre la función que tiene para servir en la mitigación de riesgos ante una crisis.

Carroll y Olegario (2020) hacen una investigación con un enfoque más orientado a la responsabilidad ética que tienen las empresas y a la rendición de cuentas. En ese estudio hacen énfasis también en cómo la reputación es un mecanismo para mantener a las empresas honestas,

principalmente debido a las expectativas que los *stakeholders* tienen sobre el comportamiento futuro de una entidad. Para lo anterior se basan en las percepciones de su comportamiento pasado, poniendo como ejemplo el comentario hecho alguna vez por el magnate de los negocios Warren Buffet, que señalaba “Toma veinte años construir una reputación y cinco minutos para arruinarla. Si piensas en eso, seguramente harás las cosas de manera diferente” (p. 173).

Ferruz (2020) habla del concepto de reputación corporativa y afirma que:

Tanto en la literatura académica como en el día a día de la actividad de las organizaciones, se relaciona con el propósito corporativo, con el incremento del rendimiento financiero, la mejora de las ventas, y de la acción comercial, la diferenciación frente a la competencia, la atracción y retención del talento, la elección de mejores proveedores, la reducción de gastos de operación, la consecución de más altas metas, la seducción de mayores inversores, etc. Estos y otros son ámbitos en los que tiene presencia la reputación, así como los beneficios aparentes de su gestión en las organizaciones. Dada su ‘omnipresencia’, se entiende que sea un concepto muy utilizado y de interés para la gestión empresarial en la actualidad. (p. 2)

Por último, Chun (2005) Identifica tres escuelas de pensamiento en lo que ella llama ‘paradigma de la reputación’ que es una manera de agrupar diferentes enfoques o aproximaciones hacia algún campo de estudio. Las tres escuelas identificadas son: la evaluativa, la de impresión y la relacional. La manera en la que cada escuela aborda el tema de la reputación corporativa puede observarse con más detalle en la tabla 4. Las diferencias entre ellas parten de los *stakeholders* en los que ponen el foco, y no tanto en su sustento epistemológico.

Tabla 4. Escuelas de pensamiento relacionadas con el ‘paradigma de la reputación’

Aproximación	Audiencias clave		Enfoque principal	Autores
<i>La Escuela Evaluativa:</i> Reputación como evaluación del desempeño financiero de la organización	Un solo <i>stakeholder</i> (Inversionista o Directivo)		Comportamiento de los inversionistas	Fryxell & Wang
			Ranking basado en las opiniones entre pares de los CEO's	Estudios anuales de la revista Fortune
			Inversionistas	Srivastava <i>et al.</i>
			Relacionar la reputación al desempeño financiero/estratégico	Fombrun & Shanley; Weigelt & Camerer
<i>La Escuela de Impresión:</i> La reputación vista como la impresión general de la organización	Principalmente el punto de vista de un solo <i>stakeholder</i>	Marketing	Imagen / Identidad Corporativa	Abratt; Bromley; Balmer; Brown <i>et al.</i> ; Dowling
			Relacionar la reputación a las intenciones de compradores	Yoon <i>et al.</i>
			Punto de vista de los compradores e imagen de los vendedores	Weiss <i>et al.</i>
		Comportamiento Organizacional	Relacionar la reputación al punto de vista de los empleados	Dutton <i>et al.</i> ; Dutton & Dukerich
			Percepción de la gerencia hacia la imagen y la identidad	Gioia & Thomas
	Medios de comunicación	Relacionar la reputación a la cobertura favorable de los medios de comunicación	Deephouse	
<i>La Escuela Relacional:</i> La reputación desde las diferencias entre los puntos de vista de los stakeholders internos y externos	Comparación del punto de vista de múltiples stakeholders (principalmente el punto de vista de los internos vs los externos)		En general, múltiples stakeholders	Fombrun; Post & Griffin
			Relacionar la percepción interna (identidad) y la externa (imagen) que se tiene de la reputación	Hatch & Schultz; Davies & Chun; Chun; Davies
			Relacionar reputación (percepción externa) e identidad (percepción interna)	Fiol & Kooor-Misra

Fuente. Chun (2005, p. 94).

3.2.3. La ‘Economía de la Reputación’

“La reputación es claramente un activo cuantificable y probado generador de bienestar” (Gaines-Ross, 2008, p. 7), Fombrum y Van Riel en Carreras *et al.* (2013) señalan que las crisis que se han presentado han acelerado la incorporación de la reputación a la agenda de la alta dirección, pues

hicieron ver a los empresarios que una reputación mal gestionada, puede poner en serios riesgos, la continuidad empresarial.

Charles J. Fombrun en Llorente y Cuenca (2014), Fertik y Thompson (2015), así como Carreras *et al.* (2013) hacen referencia a un momento particular que se vive en la actualidad y al que han denominado 'Economía de la Reputación'. "Se trata de un nuevo contexto en el que cambia el rol de la empresa y la relación de poderes tradicionales; implica entender que el poder hoy está en manos de los grupos de interés –opinión pública, clientes, empleados, reguladores, accionistas, proveedores, etc."(Carreras *et al.*, 2013, p. 28).

Estos autores se refieren a un escenario en que la toma de decisiones para comprar, invertir e incluso emplearse dependen en mayor medida del prestigio o buena reputación que las empresas tengan entre sus *stakeholders* o públicos de interés. Gaines-Ross (2008), por su parte señala que:

Las buenas reputaciones hacen más que incrementar el capital y atraer al mejor talento. Las compañías admiradas generan ventas adicionales de los clientes leales, atraen socios estratégicos de negocio, aseguran al público que las compañías se comportarán de manera ética, reducirán el impacto ante las problemáticas que se presenten y, en algunas ocasiones, podrán tener precios premium en sus productos (p. 7)

Fombrun (2018) opina que los avances tecnológicos son los que han promovido la aparición de este entorno. Señala también que la conectividad global permite que cualquiera sea rápidamente informado o desinformado, guiado o desorientado, movilizado o separado ya sea de manera intencional o sin intención por otro. Y como ejemplo da cuenta de algunos movimientos populares y revolucionarios como la llamada

‘Primavera Árabe’. Todo lo anterior acaba siendo la realidad diaria de políticos, ejecutivos, ciudades y países.

Casos como los de Volkswagen, Boeing y Samsung, se han convertido en un claro ejemplo de lo anterior y como su lucha ya no está tanto en el campo de lo económico, sino de recuperar la confianza de inversionistas, clientes, empleados y proveedores. La reputación se ha vuelto en los últimos años un tema trascendente (Burke 2011). Lo anterior debido a la evidencia de una relación favorable entre reputación corporativa y varios beneficios tanto tangibles, como intangibles, así como el alto perfil de los escándalos corporativos que hemos presenciado y la pobre opinión que la gente suele tener de algunas corporaciones.

El concepto de ‘Economía de la Reputación’ emerge a partir de que se entiende más allá de un contexto momentáneo relacionado únicamente con las crisis y se le ve con la relevancia que tiene hacia el futuro. Se trata de un concepto acuñado en la décimo quinta edición de la *Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness* de Río de Janeiro en 2011. En este evento se presentó como una idea que pretendía ofrecer a los líderes empresariales alternativas para reformar el sistema de economía de mercado que llevó al mundo a una de sus peores crisis económicas en 2008 (LLYC, 2013).

3.2.4. Medir la reputación corporativa

Como ha quedado explicado, la reputación forma parte de los activos intangibles relacionados con la comunicación. Su adecuada gestión, así como la medición de sus resultados, dependerá entonces, aunque pueda sonar obvio, de una adecuada estrategia de comunicación, pues como lo señala el Instituto de Análisis de Intangibles (2007), al hablar de intangibles, nos referimos a “bienes activos que necesitan para su desarrollo la dinámica de la comunicación, esta los crea o los destruye, en todo caso les dota de vida y de proyección e introduce en la vida de la empresa un

impulso movilizador” (p. 4). Sin embargo, al tratarse precisamente de intangibles, medirlos puede resultar complejo, tal como lo señala Van Riel (2012, pp. 282-283):

Las empresas inteligentes utilizan hoy en día los resultados de la investigación cuantitativa como denominadores de éxito o fracaso de la comunicación. Sin embargo, es difícil seleccionar los indicadores cuantitativos que sean capaces de valorar de manera adecuada la actividad más cualitativa del departamento. Esto es especialmente cierto a medida que las organizaciones crean visiones y misiones poco definidas con objetivos poco concretos que tienen que ser respaldados por la comunicación.

Van Riel (2012) ofrece algunos ejemplos de indicadores claves de rendimiento (KPI), que pudieran considerarse para medir el impacto de los intangibles, convertidos en estrategias de comunicación, tomando en cuenta los principales grupos de interés. La tabla 5 indica dichos ejemplos:

Tabla 5. Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) por grupo de interés

Grupo de Interés	Indicadores clave de rendimiento
Mercado de trabajo	Atracción y retención de empleados clave
Inversores	Atracción y retención de grupos de interés
Reguladores	Miembro reconocido por la sociedad
Empleados	Comportamiento de apoyo en línea con la estrategia
Clientes	Intención de comprar y cuota de mercado
Medios de Comunicación	Artículos basados en hechos positivos

Fuente. Van Riel (2012, p. 271).

Al referirnos específicamente a la reputación corporativa, su gestión parte precisamente de que podamos medirla (Sanna, 2013). Lazcano (citado en Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2017, p. 233) señala que “los recursos y actividades intangibles han de poder ser representados por una serie de indicadores que hagan posible su medición y comparabilidad”. Villafañe, por su parte habla de que “la reputación corporativa no solo se puede

evaluar y es medible, sino que también se puede verificar a través de hechos sólidos que permiten su contraste con los de otras organizaciones” (2004, p. 32).

Cole (2012) señala, por su parte, que uno de los activos intangibles más familiares, pero menos entendidos, es la reputación de una empresa, y explica:

Desde hace mucho, la combinación de un entendimiento limitado y la falta de herramientas para medirla, ha resultado en una especie de actitud esquizofrénica hacia ella. Los inversionistas concuerdan que la reputación de una compañía tiene un real, y en ocasiones, muy considerable influencia en su valor, pero les ha resultado difícil determinar cuánto. (pp. 47-48)

“Las posiciones más significativas de investigadores proponen la utilización de métodos cualitativos y cuantitativos para evaluar la reputación” (Orozco-Toro y Ferré-Pavia, 2017, p. 234). Carrió, citada por Orozco-Toro y Ferré-Pavia considera que los métodos que evalúan las opiniones de todos los públicos de interés o *stakeholders*, “aportan una información integral del estado de la reputación de una organización permitiendo alinear de manera efectiva los parámetros de la reputación a nivel de cada público en particular (2017, p. 234).

Con el fin de establecer parámetros que permitan generar mejores maneras de gestionar la reputación, diferentes organizaciones han desarrollado metodologías que permiten tener tableros de control que sirven para orientar las acciones de la dirección general que resulten en una excelente reputación. Orozco-Toro y Ferré-Pavia, (2017), afirman:

En el ámbito empresarial existen diversos modelos de evaluación de la RC. En el mundo, los modelos más reconocidos son el WMCA de la Revista Fortune, el Reputation Quotient de Harris Interactive y el RepTrak del Reputation Institute. En España y algunos países de

América Latina también se utiliza el MERCO de Villafañe y Asociados. (pp. 235-236)

A continuación, se expone una descripción de las métricas recién citadas. Esto permitirá conocer qué variables considera cada uno de estos métodos que conforman la reputación corporativa. En aquellos casos donde además se elabora un *ranking*, se podrá averiguar su metodología y, por lo tanto, los aspectos a tener en cuenta para evaluarla.

3.2.4.1. El índice World's Most Admired Companies

El índice *World's Most Admired Companies* (WMCA) es editado anualmente por la revista Fortune en alianza con la firma Korn Ferry. Dichas firmas se encargan de levantar una encuesta sobre reputación corporativa entre un universo de alrededor de 1,500 candidatos. 1,000 se aplican a las compañías más grandes de los Estados Unidos, ordenadas por nivel de ingresos, y las otras 500, a empresas que forman parte del Fortune's Global 500 y que han tenido ingresos superiores a los 10 mil millones de dólares. La muestra posteriormente se reduce a considerar las empresas con mejores ingresos en las diferentes industrias, un total de 680 empresas de 52 industrias distintas en 30 países.

Para determinar a las 50 empresas más importantes del *ranking*, Korn Ferry pide a los ejecutivos de alto nivel y analistas, valoren las empresas de su propia industria basándose en nueve criterios:

1. Valor de las inversiones a largo plazo.
2. Solvencia financiera.
3. Uso correcto de los activos corporativos.
4. Calidad de la gestión.
5. Calidad de productos y servicios.
6. Innovación.
7. Habilidad para atraer talento.
8. Responsabilidad social.

9. En el caso de firmas internacionales, la capacidad para hacer negocios a escala global.

Posteriormente, Korn Ferry encuesta a 3,750 ejecutivos, directores y analistas de seguridad que han respondido la encuesta por industria, y les pide que seleccionen las 10 compañías que admiren más. Cualquiera puede votar por cualquier compañía sin importar la industria (Fortune, 2019).

Carreras *et al.* (2013) mencionan que, desde una óptica metodológica, la métrica resulta realmente simple, lo que ha despertado alguna polémica, pero reconocen en esto, dos ventajas:

Por un lado, las críticas han contribuido a desarrollar este campo promoviendo el interés por clarificar el concepto de reputación, la construcción de nuevas escalas y la aparición de modelos causales capaces de gestionarla; por el otro, su fragilidad metodológica ha facilitado su éxito periodístico. (p. 352)

Otra de las críticas que recibe este índice, es que no se basa en fundamentos teóricos, y que no es una herramienta que permita mejorar la reputación de las organizaciones, pues no evalúa toda la cadena de valor (Davies *et al.*, 2001). Doorley y García (2011), critican, por su parte, que las encuestas son solamente a tres *stakeholders*, altos ejecutivos, miembros del consejo y analistas de seguridad, y que, para poder tener una aproximación más real, tendrían que tomarse en cuenta las opiniones de grupos de interés como empleados, clientes y a la prensa. En este último punto coincide Mahon y Wartwick (2012) al señalar que la percepción de un solo *stakeholder* no arroja información representativa, situación que suscriben Barchiesi y La Bella (2014) cuando se refieren a que el punto de vista del CEO o de los analistas financieros:

Es solamente una parte de la reputación de la compañía, porque el 'concepto completo' debe reflejar lo que todos los *stakeholders* clave

piensan y sienten sobre ella. Sin embargo, la reputación se basa en la acumulación y en la manera en que los *stakeholders* comparten historias y experiencias sobre la compañía. (p. 162)

3.2.4.2. El Reputation Quotient

Fueron Fombrun, Gardberg y Server, quienes desarrollaron la escala *Reputation Quotient* (RQ), enfocándose en medir la reputación en grupos de interés de distintas empresas localizadas en Estados Unidos, Europa, Australia, Latinoamérica y Sudáfrica (Carreras *et al.* 2013). Sin embargo, actualmente solo mide la reputación de las compañías más visibles de los Estados Unidos.

Gardberg y Fombrun (2002), así como Carreras *et al.* (2013), da cuenta de que, en una primera etapa del modelo, se identificaron algunas carencias en el mismo derivadas principalmente del sesgo financiero generado en el segmento de directivos y analistas financieros, por lo que se realizó una investigación cualitativa en cuatro grupos de discusión: directivos de empresas, personas que viajaban en líneas aéreas, consumidores de productos de cómputo y candidatos a MBA del área de Nueva York. Con esa información se desarrolló una lista de 32 ítems divididos en ocho categorías para posteriormente, en una segunda etapa, se valida esa escala hasta quedar reducida a seis categorías: atractivo emocional, productos y servicios, visión y liderazgo, entorno de trabajo, responsabilidad social y con el entorno, así como el rendimiento financiero.

El *Reputation Quotient*, elaborado por la consultora Harris Interactive, y también conocido como The Axios Harris Poll o The Harris *Reputation Quotient*, clasifica la reputación de las compañías mediante una entrevista a cerca de 18,228 habitantes de ese país, lo cual representa una muestra nacional. Se trata de una medición de lo que la gente piensa en ese momento acerca de las compañías. Abraham *et al.* (2008) y Martínez y Olmedo (2009), señalan que la medición se da en múltiples sectores y en dos fases:

1. Nominación: la gente menciona empresas por razones positivas o negativas, es decir, se trata de conocer la visibilidad de algunas organizaciones.
2. Valoración: se evalúa a las empresas señaladas con base en 20 puntos específicos de cada una de las seis dimensiones planteadas por este índice.

La encuesta está dirigida a público en general y no se aplica necesariamente a clientes, empleados o, en general, públicos de interés de las compañías.

Aunque constituyó uno de los primeros índices para medir la reputación, el RQ no ha estado exento de críticas. Orozco-Toro y Ferré Pavia (2017, p. 237) comentan que “en relación con el *Reputation Quotient* (RQ), los detractores asumen que el modelo utiliza exclusivamente criterios cualitativos con una medida simple de atributos”.

Cuarana (2008), por su parte, señala que la operación del *Reputation Quotient* está aterrizado de manera incorrecta en teoría y es difícil ver cómo la definición utilizada ha servido de guía en el desarrollo del instrumento. Abraham *et al.* (2008) demuestran en su estudio que aparecer en el RQ no representa un cambio significativo para las empresas en lo relativo a movimientos en su valor accionario. Deducen que esto se debe a que quienes invierten en estas empresas ya están al tanto de la reputación de dichas compañías, por lo que no hay influencia derivadas de las opiniones de las personas a quienes se encuesta para este estudio.

Otros autores como Schwaiger (Carreras *et al.*, 2013) plantean que la escala confunde planos explicativos y antecedentes, con planos consecuentes como la atracción emocional, siendo esta una causa por la cual existen dificultades para interpretar resultados. Como conclusión de su análisis, Carreras *et al.* (2013) señalan que:

La estructura de los componentes cognitivos solo fue esbozada por un análisis factorial exploratorio, pero no fue corroborada mediante un análisis factorial confirmatorio, con muestra independiente, con lo que la validez convergente y discriminante no pudo ser suficientemente establecida. Estas carencias llevaron a su reformulación en el RepTrak. (p. 374)

3.2.4.3 El RepTrak

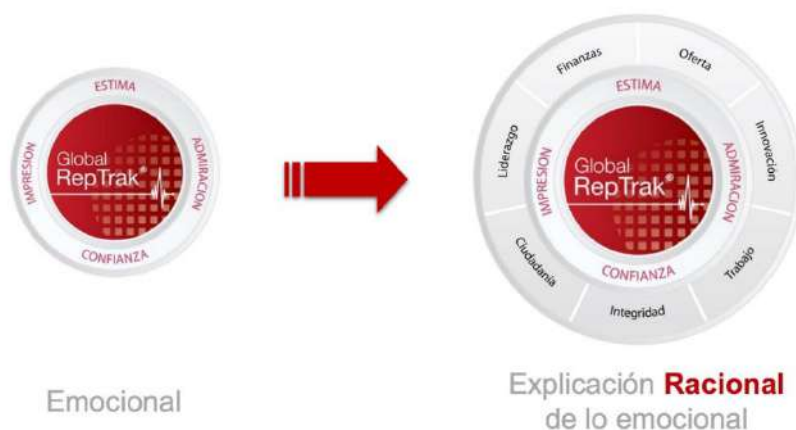
El Reputation Institute nace en 1999. Su lanzamiento tiene que ver con la reunión que tuvieron en 1995 el Dr. Charles Fombrum y el Dr. Cees Van Riel, reconocidos expertos en el tema de la Comunicación Corporativa, quienes compartían un interés común en cómo esta, es fundamental en la construcción y protección de la reputación. En el año 2003, se unen a los académicos, los empresarios Nicolas Trad y Kasper Ulf Nielsen, cuyo perfil emprendedor genera la expansión de las actividades del Reputation Institute, a un ámbito global, convirtiéndolo de una iniciativa meramente académica, a un negocio tecnológico de avanzada.

En el año 2005 surge el sistema RepTrak como la más grande base de datos para la medición de la reputación corporativa a nivel mundial. El RepTrak fue creado por Charles Fombrun con el apoyo del Reputation Institute y “permite a las empresas conocer cuál es su reputación corporativa, aportando la posibilidad de elaborar estrategias empresariales que permitan modificar la imagen o reputación que tienen los grupos de interés de la empresa” (Pallarés Renau y López Font, 2017, p. 196). Se trata de un sistema de inteligencia reputacional que genera información cuantificable y útil sobre las razones por las cuales, una empresa se ha ganado la reputación que tiene y cómo mejorarla ante sus públicos de interés.

La metodología utilizada por el RepTrak consiste en el empleo de cuestionarios a consumidores del país en el que se aplica el estudio o de diferentes países en el caso del estudio global. Este sistema estructura el

fenómeno reputación en siete dimensiones obtenidas de un análisis documental, así como entrevistas a profundidad realizadas a directivos, así como *focus groups* entre el público. Alloza y Martínez (citados en Pallarés Renau y López Font, 2017) señalan que durante esos ejercicios se obtuvo una lista exhaustiva de ítems relacionados con la reputación, derivando, después de un análisis factorial exploratorio, en la escala RepTrak, con 21 atributos agrupados en siete dimensiones: oferta, finanzas, innovación, liderazgo trabajo, integridad, y ciudadanía. El modelo RepTrak pretende evaluar un aspecto emocional basado en una buena impresión, en la estima, la confianza y la admiración, para luego llevarlas a un aspecto racional con cada una de las siete dimensiones ya señaladas. (Marcas Renombradas) Lo anterior queda ilustrado en la figura 3.

Figura 3. Los factores clave de la reputación



Fuente. Adaptado Marcas Renombradas (https://www.marcasrenombradas.com/wp-content/uploads/2013/11/2013_RepTrak_Pulse_Espana.pdf)

Carreras *et al.* (2013) afirman que la ventaja que ofrecen estudios como el RepTrak, es que permiten medir evoluciones, tendencias y efectos que producen las crisis reputacionales o de mercado. Esta evaluación, sumada a las expectativas de los grupos de interés, están en constante movimiento y cambian con el tiempo o las condiciones sociales. Confirman además que “por ello no se puede medir la reputación realizando exclusivamente una encuesta al año (como lo propone el RQ), sino que es preciso realizar entrevistas de forma continua, todos los meses del año” (p. 376).

Por último, Ponzi, Fombrun y Gardberg (2011) concluyen que el RepTrak, puede ser incorporado con otras mediciones de interés. Se puede estandarizar interculturalmente y sirve para desechar datos de percepción obtenidos de grandes muestras de participantes. Puede utilizarse tanto con técnicas tradicionales, como en línea, de levantamiento de encuestas. Por último, puede usarse para distinguir entre el constructo de la reputación corporativa y sus motivadores.

Sin embargo, Carrió citada por Pallarés Renau y López Font (2017) hace una crítica al índice RepTrak al señalar que:

Dado que los atributos individuales y las dimensiones significan cosas diferentes para los diferentes *stakeholders* y se perciben de forma diferente en términos de importancia ponderada, el modelo puede determinar qué atributos y dimensiones son claves en la construcción de la reputación del grupo en cuestión, siempre y cuando se aplique la encuesta a una muestra representativa de un grupo de *stakeholders* concreto. (p. 215)

3.2.4.4. El Índice MERCO

Por su parte, el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, MERCO, comenzó a elaborarse en 2001 (Villafañe, 2013), para evaluar la reputación corporativa de las empresas que tienen su base de operaciones en España. Al igual que en el caso del Reputation Institute, MERCO tiene un origen académico, y es el resultado de una investigación que se dio como parte de la cátedra del profesor Justo Villafañe en la Universidad Complutense de Madrid. “La finalidad del proyecto fue crear una medida lo más fiable y objetiva posible sobre el reconocimiento del comportamiento corporativo excelente” (Carreras *et al.*, 2013, p. 361). Su método se basa en una triangulación metodológica en la que se combinan los resultados que se obtuvieron en encuestas de evaluación aplicadas a diferentes *stakeholders*, con auditorías de especialistas sobre méritos objetivos de empresas (Pallarés Renau y López Font, 2017).

MERCO tiene diferentes *rankings*:

- MERCO Empresas que valora la reputación corporativa
- MERCO Líderes, para valorar a los líderes empresariales.
- MERCO Marcas Financieras, que está orientado a la valoración de empresas de ese ámbito.
- MERCO Consumo, en el que se mide la reputación desde el punto de vista de los consumidores.
- MERCO Talento, en la que se valora a las empresas en su calidad de empleadoras.

MERCO Empresas también ha trascendido a un ámbito internacional, aunque, a diferencia del RepTrak, se ha quedado básicamente en Iberoamérica, en países como Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, Perú, México, Brasil, Bolivia y Costa Rica. Actualmente están anunciando el próximo lanzamiento del *ranking* MERCO para Italia y Paraguay.

MERCO divide su estudio en grupos de expertos y cada uno de estos grupos evalúa diferentes dimensiones, a saber:

- a) Analistas financieros: resultados económico-financieros.
- b) ONG: ética y responsabilidad corporativa.
- c) Asociaciones de consumidores: calidad de la oferta comercial.
- d) Sindicatos: reputación interna.
- e) Periodistas económicos: ética y responsabilidad corporativa.
- f) Catedráticos de empresa y profesores de universidad especializados en el área de empresa: dirección y gestión.
- g) *Social media managers*: comunicación digital.
- h) Gobierno: ética y contribución al país.

Después de su análisis sobre el índice MERCO, Carreras *et al.* (2013) afirman que se trata de una métrica que busca obtener una representación lo más completa posible del reconocimiento que tienen las empresas en el contexto social. Este índice busca superar las carencias que tienen los

rankings publicados en medios, pero consideran que la métrica resultante “sigue otorgando un papel predominante a las evaluaciones de los directivos tanto en el inicio, en la selección de empresas que formarán el *ranking* provisional, como en la fase de ponderación final” (p. 366). Por su parte Carrió citada por Pallarés Renau y López Font (2017):

Nos encontramos con un peso excesivo de los atributos vinculados a la ‘competencia’, de las empresas a la hora de desarrollar sus actividades en detrimento de los atributos afectivos vinculados a la simpatía o identificación que genera la organización entre sus *stakeholders*. Consecuentemente el rendimiento de la empresa tiene un peso preponderante en el *ranking*. (p. 214)

Por último, Pallarés Renau y López Font (2017) señalan que la crítica hacia MERCO se centra en que se les da mucho peso a los directivos, habiendo notoria ausencia de públicos como los agentes reguladores o proveedores, que en ciertos sectores tienen mucha representatividad. Igualmente, se cuestiona si es suficiente que los únicos representantes de los medios de comunicación sean periodistas económicos, o que sean las asociaciones de consumidores y sindicatos los que aporten información en las valoraciones de clientes y trabajadores.

Como se ha podido revisar, a pesar de las críticas que se le podría hacer a cada uno, estos índices han logrado hacer aportaciones necesarias para establecer factores que permitan medir la reputación de las empresas. A continuación, se presentará un comparativo de las dimensiones de la reputación que mide cada uno de los estudios, de manera que pueda hacerse un análisis de los puntos de concordancia y diferencias entre cada uno.

3.2.4.5. Comparación entre los índices

La tabla 6 ilustra las características de cada índice, con lo que podemos tener un punto de comparación más claro entre los cuatro:

Tabla 6. Análisis comparativo entre cada índice

	WMAC	RQ	RepTrak	Merco
Objetivos del Estudio	<p>Identificación de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas más admiradas y con éxito en el mundo y EEUU. 2. Empresas con reputación excelente. 3. Características de las empresas con reputación excelente. 4. Características no presentes en las empresas con reputación excelente: <ul style="list-style-type: none"> -Responsabilidad social. -Preocupación por medio ambiente. -Sostenibilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Detección de las empresas que más se respetan y razones. 2. Detección de las empresas que generan más valor a los accionistas. 3. Detección de las empresas locales más integras. 4. Detección de las empresas que se distinguen por su gobierno corporativo. 5. Detección de las empresas comprometidas con la responsabilidad social corporativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar la importancia de la reputación corporativa. 2. Desarrollo de un instrumento de medida: Cociente de Reputación. 3. Facilitar la gestión de la reputación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Detección de las 100 empresas españolas con mejor reputación corporativa y razones. 2. Detección de las 100 empresas españolas con mejor reputación corporativa de cada sector español. 3. Identificar los 100 líderes con mejor reputación corporativa de España. 4. Conocer los líderes y directivos más reputados por sector. 5. Detectar los meritos reales de cada una de las compañías que aparecen en el ranking. 6. Evitar confundir notoriedad e imagen con reputación.
Atributos / Dimensiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad de dirección. 2. Calidad de los productos. 3. Grado de innovación. 4. Valor de las inversiones a largo plazo. 5. Solidez financiera. 6. Habilidad para atraer y retener al personal. 7. Responsabilidad social. 8. Utilización inteligente de los activos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respeto. 2. Creación de valor. 3. Integridad. 4. Gobierno corporativo. 5. Responsabilidad social corporativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visión y estrategia. 2. Entorno de trabajo y organización. 3. Ética y responsabilidad social. 4. Liderazgo y dirección. 5. Identidad y marca. 6. Desempeño financiero. 7. Productos y servicios. 8. Atractivo emocional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados económico financieros. 2. Calidad del producto o servicio. 3. Cultura corporativa y calidad laboral. 4. Ética y responsabilidad social. 5. Dimensión global y presencia internacional. 6. I+D+i.
Metodología	<p>Población: 64 sectores con ingresos mínimos de 8.000 millones de \$.</p> <p>Encuestados: alrededor de 10.000 directivos y ejecutivos senior, junto con analistas financieros.</p>	<p>Población: 1000 directivos.</p> <p>Población de contraste: -100 gestores de fondos de inversión.</p> <p>-90 comentaristas de medios de comunicación y responsables de ONG's.</p> <p>Localización: 60 países.</p>	<p>Población: Instituciones académicas y empresas de distintos sectores de 24 países americanos, europeos, africanos y asiáticos(*).</p> <p>Metodología: encuestas a grupos de interés, encuentros, conferencias periódicas, proyectos conjuntos, publicaciones, foros de expertos, y análisis de los contenidos de los medios de comunicación.</p>	<p>Población: directivos de empresas que facturan más de 45 millones de euros.</p> <p>Localización: España.</p> <p>Población de contraste: comité de expertos formado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Instituto Español de Analistas Financieros (IEAF) -Responsables de sindicatos, ONG's, y asociaciones de consumidores.
Características de una buena empresa	<ul style="list-style-type: none"> -Marcan y cumplen objetivos. -Diseñan estrategias según objetivos. -Buen diseño organizativo. -Estilo de dirección que fomenta el diálogo, creatividad y aprendizaje. -Crean valor. 	<ul style="list-style-type: none"> -Crean valor. -Alta integridad. -Consistentes en sus actuaciones. -Coherentes con los distintos grupos de interés. -Desarrollan la cultura empresarial. 	<p>En función de cada sector y/o tipo de empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Elevada rentabilidad y beneficio contable. -Creación de valor en productos y servicios. -Desarrollada cultura empresarial. -Renovación de productos y nuevos canales.

Fuente. Martínez León y Olmedo Cifuentes (2009, pp. 130-131).

3.2.4.6. Conclusiones relacionadas con los índices de medición

Dado que no es el objetivo de esta investigación analizar las cuestiones metodológicas de los índices, simplemente se realizó un análisis

comparativo de los atributos o dimensiones que contemplan los cuatro. Las coincidencias que existan entre ellos nos servirán de base para realizar una matriz en la que se incluirán los aspectos que deberían considerar los programas de educación ejecutiva en materia de reputación.

Como se puede observar en la tabla anterior, independientemente de los objetivos perseguidos por dichos índices, y la metodología que cada uno de ellos utilice para conseguir la información que buscan, todos los índices hacen énfasis en los siguientes puntos:

1. Que las organizaciones presenten un desempeño financiero adecuado y que los resultados que entreguen, sean los esperados por los grupos de interés correspondientes.
2. Que su oferta de productos o servicios cumpla con las expectativas de todos los grupos de interés, tanto en calidad, como en variedad y accesibilidad.
3. Que sean empresas capaces de adaptarse a entornos en constante cambio, a través de estrategias de innovación que le permitan mantenerse actualizados tanto en sus estrategias de negocios, como en su portafolio de productos y servicios
4. Que sean ejemplo de comportamiento ético y fortaleza de gobierno corporativo, de manera que se mantengan alejadas de los escándalos de corrupción y malas prácticas que han salpicado a varias empresas.
5. Que sean ciudadanos corporativos modelo, marcando una diferencia positiva en la comunidad y el entorno en el que se desarrolla el negocio.
6. Que sean empresas reconocidas por su liderazgo y estén posicionadas en la mente de los grupos de interés con organizaciones que son un ejemplo a seguir.
7. Que sean excelentes lugares para trabajar. Que se preocupen por el desarrollo del talento que labora para ellas y que velen por los

intereses de las personas, no por un mantenimiento del 'recurso humano'.

Como podemos observar, estas variables son clave en la gestión de la reputación corporativa y constituyen los conocimientos y competencias que una persona cursando un MBA debería adquirir en relación con la reputación. Por lo anterior, se incluyen como parte del análisis de los planes curriculares objetos de la investigación, aspecto que se explicó con detalle en el capítulo 2 de esta investigación, en el que se presentó la metodología.

Al analizar las dimensiones anteriormente señaladas se puede observar que todas están ligadas a la práctica empresarial tradicional y esto tiene relación con lo que plantea Carroll (2013) en el sentido de que los estudios iniciales que realizaron investigadores como Fombrun, Shanley y Van Riel, analizaban a la reputación corporativa en dimensiones que abarcaban la economía, la dirección estratégica, la mercadotecnia, el comportamiento organizacional, la sociología y la contabilidad. No fue hasta 1997 que Van Riel argumentó "que la comunicación corporativa, que para entonces era vista como un campo emergente, debería ser responsable de la reputación corporativa como uno de sus deberes" (Carroll, 2013 p. 2). Por este motivo, conviene observar con detenimiento que el reporte MERCO es el único índice que considera, (lo cual lo hace distinto al resto), a la comunicación corporativa. como una dimensión de la reputación.

Como se ha explicado, la comunicación juega un papel relevante en la estrategia de gestión reputacional y es por eso que a continuación se presentará una explicación más profunda de la relación entre comunicación y reputación. Con lo anterior se busca clarificar la razón por la que la comunicación corporativa será considerada también como una de las dimensiones a tomar en cuenta dentro de la matriz de conocimientos y competencias con las que deben contar los altos ejecutivos de las organizaciones.

3.2.5. Comunicación y reputación

Como se ha indicado anteriormente, reputación y comunicación corporativa constituyen un bloque inseparable por el efecto de la segunda en la primera. Las estrategias de comunicación en general, no solo las digitales, resultan fundamentales para lograr la construcción de la reputación, pues como lo señala el Reputation Institute en el RepTrak 2013 (Marcas Renombradas) esta se construye de la siguiente manera:

1. Experiencias personales: relativas al producto, al servicio al cliente, a las inversiones y al empleo.
2. Comunicación de la empresa: *branding*, publicidad, relaciones públicas, otras acciones de marketing.
3. Perspectivas de terceros: medios de comunicación, internet, líderes de opinión y personas expertas, redes sociales personales.

Cees Van Riel sostiene que “una comunicación corporativa eficiente es fundamental para forjar el apoyo total de los grupos de interés y la alineación” (2012, p. 18). Y define la alineación como “una mutua relación de provecho entre una empresa y sus grupos de interés, que permite a la empresa cumplir sus objetivos y desarrollar su objeto” (2012, p. 17).

Villafañe (2013) opina de manera similar cuando señala que la comunicación, si bien no es en sí una parte de la reputación de una empresa, “es un proceso clave para la puesta en valor de la realidad corporativa porque facilita el reconocimiento de los grupos de interés por la satisfacción que tienen de sus expectativas con relación a la empresa” (p. 49).

Lo anterior coincide también con la afirmación de Mahesh Chandra Guru *et al.* (2013, p. 135) “En la era de la globalización, la comunicación corporativa adquiere una función con carácter de piedra angular, para cualquier

organización que desea generarse un estatus en el mundo corporativo, así como entre sus *stakeholders*".

Es por lo anterior que Caldevilla, Barrientos y Fombona (2020, p. 2) afirman que "los gabinetes de comunicación son parte fundamental en las empresas". Watson y Kitchen (2008, p. 123), por su parte, señalan que en la reputación "nada ocurre por casualidad. Esta se relaciona con el liderazgo, la gestión, y las operaciones organizacionales, la calidad de los productos o servicios, y, crucialmente, las relaciones con los *stakeholders*. También se conecta con las actividades de comunicación y los mecanismos de retroalimentación". Por último, van Bekkum, Cornelissen y van Ruler (2008) afirman:

La reputación de una corporación es tomada como un importante activo estratégico que crea una diferenciación entre competidores, así como la preferencia entre *stakeholders* internos y externos de la compañía. No es de sorprenderse, por tanto, que la gestión de la marca corporativa y de la comunicación corporativa, sean reconocidas como funciones importantes para construir y mantener reputaciones con los grupos de *stakeholders* importantes, de los cuales depende la organización. (p. 83)

De las afirmaciones anteriores se puede inferir la necesidad de cualquier empresa de sumar la estrategia de comunicación al resto de las estrategias corporativas. Doorley y García señalan que de manera de que puedan generar una buena reputación y lo sintetizan con la siguiente fórmula: "Reputación = desempeño + comportamiento + comunicación" (2011, p. 4).

Al hablar de comunicación corporativa los mismos Doorley y García (2011, p. xi) la definen como "La gestión centralizada de la comunicación por parte de la organización; la función es un contribuyente crítico para la reputación, y, por lo tanto, para su competitividad, productividad y éxito financiero". Joan Costa (citado en Celis y García, 2014) afirma que:

La comunicación en las organizaciones ha trascendido de los medios y de su instrumentalización, hacia una visión estratégica que contribuye en las decisiones y acciones de la empresa en todas sus manifestaciones. Además, a través de ella se gestionan los activos tangibles que son esenciales para la generación de valor y la sostenibilidad de la organización. (p. 52)

A medida que la comunicación ha evolucionado, ha adquirido diferentes funciones que forman parte de la estrategia general de los departamentos de comunicación en las empresas. Autores como van Riel y Fombrun (2007), Argenti (2009), y Goodman y Hirsch (2012), coinciden en que las funciones que la comunicación cumple en las organizaciones moderna incluyen las siguientes actividades:

1. Relaciones con inversionistas.
2. Comunicación interna/Relaciones con empleados.
3. Relaciones con el gobierno/relaciones institucionales.
4. Publicidad corporativa.
5. Filantropía corporativa/Responsabilidad Social Corporativa/Ciudadanía Corporativa.
6. Relaciones públicas.
7. Relaciones con medios de comunicación.
8. Gestión de crisis y emergencias.
9. Responsabilidad social corporativa.
10. Gestión de la reputación.
11. Relaciones con la comunidad.
12. Comunicación de marketing.
13. *Branding* corporativo y construcción de imagen.

El Reporte 2019 sobre tendencias y prácticas que elabora el centro de investigaciones sobre comunicación corporativa, *Corporate Communication International* (2019), enumera todas las funciones señaladas anteriormente. Este reporte señala que las empresas que han formado parte de dicho estudio descargan en sus departamentos de

comunicación responsabilidades que tienen que ver con la cultura corporativa, la gestión de la identidad y de la marca, tres activos intangibles que se suman al de la reputación como estratégicos para cualquier organización. Además, la gestión de la ética forma parte de los trabajos para el área de comunicación en 5.4 % de las empresas que formaron parte del estudio.

Bonime-Blanc (2016) señala al respecto:

En los últimos años, el impacto masivo de comportamientos cuestionables, ilegales e incluso criminales en el sector financiero lo han colocado en el ojo mismo del huracán. De hecho, cada vez hay más profesionales dispuestos a evaluar específicamente el vínculo que existe entre los comportamientos éticos –o su ausencia– y la salud de la cultura corporativa con los resultados y el rendimiento económico de la organización. (p. 33)

La información presentada confirma la fuerte relación que existe entre la reputación y la comunicación corporativa. Lo anterior nos permite entender la razón por la que no podemos hablar de una empresa bien reputada en la que no existe una estrategia de comunicación orientada a que cada uno de los grupos de interés de la organización estén debidamente informados. Los resultados de una buena estrategia de comunicación pueden capitalizarse en el logro de una excelente reputación.

3.2.6. Conclusiones del epígrafe

La reputación corporativa es el intangible más valioso que tienen las organizaciones modernas. Derivado de la información presentada, ha quedado claro el valor diferencial que aporta en un entorno, en el que cada vez es más difícil ofrecer productos o servicios diferenciados. Era importante, además, entender que, para lograr una adecuada gestión de la reputación corporativa, es necesario comprender que también existen otros intangibles relacionados con la comunicación, cuya adecuada gestión,

incide en la consecución de una excelente reputación. Los estudiosos de la reputación corporativa coinciden en que este intangible podrá adquirir mayor relevancia en la medida que pueda mostrar resultados tangibles. A partir de esto se han desarrollado diversos índices que permiten medir aspectos enlazados para que las empresas puedan lograr una buena reputación a los ojos de sus principales grupos de interés. Dichos índices nos servirán de base también para elaborar una guía con la que podamos evaluar el papel que las principales escuelas de negocios de México, cumplen en lo relativo a la formación ejecutiva en gestión de la reputación.

3.3. La formación MBA en México

A continuación, se presentará un análisis del sistema educativo mexicano, de manera que sirva como contexto que nos lleve a entender la formación de posgrado que se ofrece en México de manera general, pero haciendo un particular hincapié en la formación ejecutiva a través de los cursos de MBA.

3.3.1. El sistema educativo mexicano

Con el fin de lograr un mejor entendimiento de los programas que ofrecen las instituciones de educación superior que se tomaron como muestra de este estudio, consideramos conveniente iniciar este capítulo explicando el funcionamiento y características propias del sistema educativo mexicano.

Prawda (citado en Castillo, 2004, p. 17) define al sistema educativo mexicano como:

El conjunto de normas, instituciones, recursos y tecnologías destinadas a ofrecer servicios educativos y culturales a la población mexicana de acuerdo con los principios ideológicos que sustentan al Estado Mexicano y que se hallan expresados en el Artículo Tercero Constitucional, el cual es producto de la confluencia de dos corrientes de pensamiento: el liberalismo mexicano que se reafirma con la

Guerra y la Leyes de Reforma de 1859 y 1861, y los principios de justicia social, vida democrática, no reelección y participación del Estado en el quehacer educativo nacional que postula la Revolución Mexicana. Ambas corrientes se conjugan en la Constitución de 1917, que es la que rige actualmente la vida de la nación.

Los orígenes del sistema educativo mexicano pueden rastrearse hasta el año 1921, cuando José Vasconcelos, entonces rector de la Universidad Nacional, (Castillo, 2004; Zorrilla y Barba, 2008; Gómez, 2017), sentó el antecedente necesario para que el país se desarrollara, tanto de manera cultural, como democrática. Vasconcelos se da cuenta de que el Artículo Tercero Constitucional no tenía ningún sentido, principalmente por la incapacidad técnica, administrativa y financiera de los municipios, para poder ofrecer la educación primaria. Por esa razón el gobierno que encabezaba el General Álvaro Obregón, establece en ese 1921, la Secretaría de Educación Pública, cuyo primer titular sería precisamente Vasconcelos, con lo cual, el Estado toma la responsabilidad de la educación del país, iniciando, como lo dicen Zorrilla y Barba (2008, p. 1) “un largo y complejo proceso de federalización de la educación mexicana en su sentido centralizador”. Respecto a esa centralización, Arnaut (citado en Zorrilla y Barba, 2008, p. 3) señala:

El sistema educativo federal mexicano fue imaginado por sus fundadores, como un mecanismo que iba a complementar y estimular la iniciativa educativa de los estados y los ayuntamientos. Nunca pensaron que absorbiera, anulara o desestimulara la iniciativa local. Sin embargo, la magnitud del rezago educativo, el tamaño de las tareas que era necesario emprender para resolverlo y la debilidad de la organización local y municipal, obligaron a desarrollar una empresa educativa apoyada principalmente en la acción federal.

Es a partir de 1934, al inicio del periodo presidencial de Lázaro Cárdenas, que se establece un plan sexenal con el que intenta una planificación nacional en materia educativa, en la que se presenta una corriente muy enfocada a la ideología socialista, tendiente a la búsqueda de una sociedad más igualitaria (Gómez, 2017).

A partir de 1959, ya con Jaime Torres Bodet al frente de la Secretaría de Educación Pública, se lanza el llamado Plan de Once Años, en el que se buscaba, principalmente, lograr que para 1970 todos los niños en edad de recibir la educación primaria, lo hicieran, objetivo que al final, no logró cumplirse (Castillo, 2004).

Entre los años cincuenta y setenta, las políticas se encaminaron, ya no a crecer, sino a mejorar la calidad de la educación ofrecida (Gómez, 2017). Es precisamente en 1970, iniciando el sexenio presidencial de Luis Echeverría Álvarez, que se crean más escuelas de nivel medio superior, tanto públicas como privadas, y en 1973 se promulga la Ley Federal de Educación, “la cual pretende establecer las prerrogativas del Gobierno Federal en materia educativa y los ámbitos de competencia de los Estados y Municipios” (Castillo, 2004, p. 18).

A partir de 1978 se le concede el estatus de prioritaria a la educación preescolar y para 1980 se ofrece educación primaria a toda la población en la edad escolar correspondiente. En esta época se garantiza la existencia de una escuela primaria o su equivalente en prácticamente todos los municipios del país (Castillo, 2004). La década de 1980 tiene una relevancia destacada gracias a las reformas que se dan en la educación, entre las que se encuentran reestructuras de orden normativo, político, social y educativo (Gómez, 2017).

A finales de los años ochenta, iniciando el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, se da la reforma al Artículo Tercero Constitucional y se instituye la

Ley General de Educación. A partir de 1992, con la aprobación del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, en el cual se determina una mayor prioridad de la educación en el gasto público. (Gómez, 2017). El siglo XX termina destacando que la educación básica era de nueve años y registrando un aumento en la cobertura de la educación, así como de su eficiencia terminal. En el presente siglo, las políticas relacionadas a la educación van enfocadas a incrementar la calidad de la educación, reducir desigualdades, aprovechar los avances tecnológicos, y formar personas con sentido de responsabilidad social y valores (Gómez, 2017).

Gilberto Guevara Niebla, en Castillo (2004, pp. 16-17) señala cinco desafíos que la educación mexicana debería resolver:

1. El desafío de la equidad. Implica modificar las pautas de asignación de los recursos educativos de manera que las oportunidades de educación se distribuyan con mayor equidad entre grupos de ingresos, entidades federativas, regiones, y el medio rural y urbano.
2. El desafío de la calidad. Para mejorar el proceso de aprendizaje es urgente examinar a fondo la formación docente, los mecanismos de actualización y promoción de los maestros en ejercicio, así como las prácticas de supervisión, sin dejar de establecer sistemas adecuados para evaluar el funcionamiento del sistema escolar. Para asegurar la relevancia de los contenidos educativos será importante definir mayores espacios de autonomía y decisión en los que se expresen las instancias estatales, municipales y locales. La calidad educativa no se agota solamente en el aprendizaje ni en la relevancia de los contenidos, debe buscarse la formación de valores. Sobre todo, en aquellos relacionados con la moral social.
3. El desafío del financiamiento. Es una realidad la escasez de recursos financieros asignados al sector educativo. Además, la

profesión docente deberá alcanzar los niveles de remuneración a los que justamente tiene derecho.

4. El desafío de la productividad, el empleo y la revolución científico-tecnológica. La educación mexicana deberá estar a la altura de los requerimientos que le plantean los procesos productivos, sujetos como están a acelerados cambios tecnológicos en el contexto de una economía heterogénea.

5. El desafío de la participación social. La educación se enfrenta al desafío de articularse con la sociedad civil a la que sirve, a través de una participación orgánica de sus diversos sectores

3.3.1.1. Principios y objetivos generales de la educación

Los fundamentos legales que sirven para regular el sistema educativo en México son el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley General de Educación de 1993.

En el Artículo Tercero Constitucional se establece el derecho que tiene todo individuo a recibir educación, así como que esa educación será impartida por el Estado de manera gratuita. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica obligatoria, y debe buscar el desarrollo de las facultades del ser humano, fomentando amor a la Patria y una conciencia de solidaridad internacional.

El Estado también impartirá educación superior, apoyando la investigación científica y tecnológica, fomentando la difusión de la cultura mexicana. La educación deberá ser laica, ajena a cualquier doctrina religiosa y guiada por un principio democrático fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural (SEP, 2000).

Por su parte, la Ley General de Educación amplía algunos de los principios anteriores y señala que los habitantes de México tienen las mismas oportunidades de acceso al sistema educativo nacional. Establece que la

educación es el medio principal a través del que se adquiere, transmite y acrecienta la cultura. El proceso educativo debe asegurar la participación de los educandos y estimular su iniciativa y sentido de responsabilidad (SEP, 2000).

3.3.2. Estructura del Sistema Educativo Mexicano

A continuación, se presentará un resumen de la manera en que se estructura el Sistema Educativo Mexicano. La información está concentrada en un documento emitido por la Secretaría de Educación Pública (2000).

3.3.2.1. La educación preescolar

La educación preescolar es obligatoria y atiende a niños de 4 y 5 años de edad. Se imparte generalmente en tres grados: primero y segundo, atiende a niños de 3 y 4 años, mientras que en tercero es para niños de 5 años. Se ofrece en modalidades general, indígena y cursos comunitarios. Junto con la educación primaria y la secundaria, conforman la educación de tipo básico.

Con la educación preescolar se pretende que los niños desarrollen su creatividad, afiancen su seguridad afectiva y la confianza en sus capacidades. Se busca que los menores adquieran la noción de que la escritura representa al lenguaje oral, comunicando ideas sobre objetos, acciones y situaciones, igualmente se relaciona con el aprendizaje comprensivo de la lectura y la escritura como capacidades de comunicar de manera integral.

3.3.2.2. Educación primaria

La educación primaria es obligatoria y corresponde impartirse a niños de 6 y hasta 14 años de edad. Los estudios de primaria tienen una duración de seis años, divididos precisamente en seis grados escolares. En México, la educación primaria se ofrece en tres modalidades: general, indígena y

cursos comunitarios. Se requiere terminar los estudios de primaria para poder acceder a la educación secundaria.

Los contenidos de aprendizaje propios de la educación primaria están enfocados a que los niños adquieran las habilidades intelectuales y hábitos para aprender de manera permanente e independiente, actuando con eficacia en iniciativa en su vida cotidiana. Se busca que en esta etapa consoliden la lectura, la escritura, la expresión oral, así como la búsqueda y selección de información y la aplicación de las matemáticas a su realidad diaria.

En esta etapa deberán también comprender los fenómenos naturales, lo relacionado a la preservación de la salud, la protección al medio ambiente y el uso racional de los recursos humanos. Se persigue también que formen una conducta ética, conociendo sus derechos y deberes, así como la práctica de los valores de la vida personal y su relación con la comunidad. Por último, es en esta etapa cuando desarrollan la apreciación del arte, el ejercicio físico y la práctica deportiva.

Una de las maneras en las que se busca cumplir con todos los objetivos anteriores es garantizando que todos los estudiantes tengan acceso a los contenidos requeridos. Ello se logra con la distribución de libros de texto gratuitos para cada una de las materias impartidas en los diferentes grados escolares.

3.3.2.3. Educación secundaria

Desde 1993, la educación secundaria es obligatoria en México y se ofrece en las siguientes modalidades: general, para trabajadores, telesecundaria, técnica y para adultos. Este nivel se cubre en tres años, y como se decía, es requisito haber concluido la educación primaria. Por lo general se dirige a la población de entre 12 y 16 años. Los mayores de 16 pueden integrarse a las modalidades de adultos o secundaria para trabajadores. Es requisito

concluir este nivel para poder acceder a los niveles medios profesionales o medios superiores.

El plan de estudios de la educación secundaria busca fortalecer los contenidos que faciliten su incorporación productiva y flexible al mundo laboral, coadyuvando a la solución de las demandas prácticas de la vida diaria. Estimulan también la participación activa y reflexiva en las organizaciones sociales y en la vida política y cultural de la nación. Es en esta etapa cuando las habilidades de lectura y escritura adquiridas con anterioridad se utilizan para expresar ideas con precisión y claridad, así como entender, valorar y seleccionar material de lectura para temas informativos, prácticos y literarios.

En cuanto a las matemáticas, se amplían las capacidades para aplicar la aritmética, el álgebra y la geometría, como herramientas para las soluciones de problemas relacionados a la actividad cotidiana. Comienzan también a desarrollarse los conocimientos científicos a partir de los cursos de física, química y biología, orientados también a que se entienda su relación con los fenómenos del entorno natural.

Por lo que respecta a las ciencias sociales, se profundiza en la enseñanza de la cultura cívica, así como el estudio de la historia y la geografía, de manera que adquieran los elementos para entender los procesos de desarrollo humano y las relaciones sociales. Por último, comienza también en esta etapa, la enseñanza de lenguas extranjeras como inglés y francés, principalmente lo relacionado a la comunicación básica.

3.3.2.4. Educación media superior

Una vez que el estudiante ha terminado la educación secundaria y ha adquirido el certificado que lo avala, puede acceder a la educación media superior. Este nivel está conformado por tres subsistemas:

1. Bachillerato general: incluye las modalidades de preparatoria abierta y educación media superior a distancia.
2. Bachillerato tecnológico: una modalidad que ofrece la carrera de técnico profesional en alguna área de especialización y prepara a las personas para ingresar a estudios de tipo superior.
3. Educación profesional técnica: forma profesionales capacitados en diversas especialidades.

Cada uno de estos subsistemas, está configurado de manera diferente en cuanto a objetivo, organización escolar y plan de estudios.

Para ingresar a la educación media superior, además de contar con el certificado correspondiente de la educación secundaria, se requiere por lo general, tanto en escuelas públicas, como privadas, presentar un examen de admisión. La educación media superior se cursa por lo general en tres años, aunque algunas escuelas tienen un programa de dos años.

En el bachillerato general se busca preparar a los estudiantes para continuar sus estudios superiores. Esta modalidad ofrece educación de carácter formativo e integral en la que se brinda preparación básica general en temas científicos, técnicos y humanísticos, a la par de algunas metodologías de investigación y de dominio del lenguaje. También se promueve la participación de los estudiantes en los cambios que acontecen en su entorno, local, regional e internacional, buscando dotarlo de las herramientas necesarias para el análisis y resolución de problemas y ofrecerle la formación acorde a su edad.

Dentro de las opciones afines al bachillerato general, se encuentra la preparatoria abierta, en la que, a través del autodidactismo dirigido, los estudiantes pueden estudiar al ritmo que mejor les convenga, sin que existan restricciones de tiempo y otro orden, contando siempre con materiales didácticos impresos y audiovisuales diseñados especialmente

para el estudio independiente. Quienes optan por esta modalidad, pueden inscribirse en cualquier época del año y no requieren examen de admisión. El certificado que se expide tiene validez oficial y se obtiene una vez que se hayan aprobado todas las asignaturas que comprenden este subsistema.

Por lo que respecta al bachillerato tecnológico, este busca que el egresado domine alguna rama tecnológica, además de ofrecer los fundamentos propios del bachillerato general. Con este esquema se prepara al estudiante para aplicar bases científicas, culturales y técnicas para resolver problemas del ámbito laboral y así facilitar su incorporación a la actividad productiva que haya elegido durante sus estudios. Igualmente podrá obtener los conocimientos necesarios para que, si así lo desea, pueda acceder a la educación superior.

En cuanto a la educación profesional técnica, esta se imparte como una curso o titulación que ofrece la formación de personal técnico calificado en diferentes especialidades. El objetivo perseguido es el de la preparación de personas que ocupen mandos intermedios para desempeñarse laboralmente en funciones como la supervisión, el control y la evaluación de los procesos de producción.

Quienes egresen de este subsistema, obtienen el grado de profesional técnico, técnico profesional o técnico básico, dependiendo de la institución de la que egresen, pero estos estudios no constituyen un antecedente válido para continuar con estudios de educación superior. La oferta de este tipo de programas tiene que ver con la demanda escolar y laboral en ámbitos regionales y nacionales.

3.3.2.5. Educación superior

En la educación superior se busca la formación de las personas en los diferentes campos de la ciencia, la tecnología, la docencia y la

investigación, así como la extensión de los beneficios de la educación y la cultura en su conjunto, de manera que pueda impulsarse el progreso integral del país. En México, la educación superior está conformada por cuatro tipos de instituciones: las universidades, los institutos tecnológicos, las escuelas normales y las universidades tecnológicas, y comprenden los siguientes grados de estudios: técnico superior universitario o profesional asociado, licenciatura, especialidad, maestría y doctorado.

El técnico superior universitario o profesional asociado es la opción educativa posterior al bachillerato y previa a la licenciatura, que está orientada básicamente a la práctica y conduce a la obtención de un título profesional. Este nivel puede acreditarse como parte del plan de estudios de una licenciatura. La licenciatura es también una opción educativa profesional posterior al bachillerato, en la cual se obtiene el título profesional correspondiente. El posgrado es una opción educativa posterior al grado de licenciatura y comprende los siguientes niveles:

1. Especialidades, a través de las cuales se obtiene un diploma y están dirigidas a la formación y capacitación en el tratamiento de problemas específicos de algún área particular en alguna profesión, para iniciar una especialidad es necesario contar con título de licenciatura y cubrir como mínimo, 45 créditos.
2. Maestrías, dirigidas a formar personas capacitadas para su participación en la adaptación e incorporación a la práctica de los avances de un área específica de alguna profesión o disciplina. Requieren como antecedente un título de licenciatura y están integradas por 75 créditos como mínimo después de una licenciatura o 30 después de una especialidad.
3. Doctorados, dirigidos a la formación de personas capacitadas para la docencia y la investigación, con dominio de temas particulares de

un área. Quienes egresan de un doctorado, son capaces de generar nuevo conocimiento de forma independiente, o aplicar ese conocimiento de manera original e innovadora. Su antecedente académico es por lo menos el título de licenciatura y están integrados por 150 créditos como mínimos después de la licenciatura, 105 después de la especialidad o 75 después de maestría.

De acuerdo con su régimen jurídico, las instituciones de educación superior pueden constituirse como universidades públicas autónomas, universidades públicas estatales, instituciones dependientes del Estado, instituciones privadas sin reconocimiento de estudios e instituciones privadas reconocidas por la Secretaría de Educación Pública, los gobiernos de los estados o los organismos descentralizados del Estado. Las universidades a las que el Congreso de la Unión o los congresos de los estados les otorguen la autonomía, son organismos descentralizados del Estado.

La duración de los estudios universitarios varía entre las escuelas y las instituciones, por lo general toman entre cuatro y cinco años. Algunas instituciones organizan sus cursos en semestres y otras en cuatrimestres o trimestres. La organización académica también puede variar, pero la más común es la división de escuelas o facultades.

El término facultad suele utilizarse para aquellos centros que ofrecen carreras de licenciatura y estudios de posgrado. Las opciones que tienen los estudiantes para obtener los títulos universitarios, también serán diferentes entre cada institución, pero suelen ir desde tesis, tesinas, informes monográficos, reportes de experiencia profesional y examen general de conocimientos.

3.3.3. La educación de grado y posgrado en México

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) lanzó en 2019, un reporte llamado Educación Superior en México Resultados y Relevancia para el Mercado Laboral (OECD, 2019). En este reporte se da cuenta de que la educación superior está creciendo en el país, y si se mantienen los patrones actuales, el 26 % de los jóvenes obtendrán un título de educación superior a lo largo de su vida, lo cual mejora, como en la mayoría de los países de la OCDE, los resultados en el mercado laboral.

Según el reporte, existen políticas públicas e iniciativas institucionales para mejorar la relevancia y los resultados en el mercado laboral, “pero carecen de un marco cohesionador y de mecanismos eficaces de evaluación de su impacto” (OECD, 2019, p. 3). A pesar de que no hay datos representativos que permitan la evaluación de las competencias de los egresados, existen signos que apuntan a unos niveles insuficientes de competencias, tanto transversales, como de disciplinas específicas.

Si bien las políticas públicas, desde hace mucho tiempo, han buscado darle prioridad a la calidad de la educación superior, los resultados son desiguales, pues el sistema de seguimiento a la calidad, es voluntario, complejo, fragmentado y costoso. No existe una cultura sólida de aseguramiento de la calidad dentro de las instituciones de educación superior, salvo en el caso de algunas instituciones punteras.

El financiamiento extraordinario, principal instrumento de políticas para incrementar la calidad, solamente llega a instituciones públicas que acogen al 70 % de los estudiantes, pero representan menos de un tercio de las 3,762 instituciones del país.

El sistema de educación carece de diversidad en términos de campos y niveles de estudio. Más de un tercio de los estudiantes están matriculados

en carreras profesionales relacionadas con la administración de empresas y derecho.

Los empleadores piden más diversidad, pero la falta de información dificulta que los estudiantes tomen decisiones informadas. Se ha incrementado la proporción de personal académico permanente que cuenta con posgrados, pero la proporción de profesores por asignatura sigue siendo muy alta y no son frecuentes las iniciativas de formación en métodos de enseñanza para el desarrollo profesional del personal.

No existe tradición de vincularse con empleadores y otros agentes sociales que permitan garantizar que los programas que ofrecen las instituciones, satisfacen las necesidades del mercado laboral.

El sistema educativo mexicano, desde la educación primaria hasta la educación superior, ha crecido de manera exponencial desde 1950 pasando de uno a 36 millones de estudiantes. Lo anterior ha permitido una escolarización universal para los niveles obligatorios de preescolar, primaria y secundaria. A pesar de lo anterior, es de resaltar el alto porcentaje de abandono en la educación media superior, previéndose que solamente un 56.3 % de los estudiantes lo terminen.

En lo que respecta a la educación superior, el crecimiento también ha sido amplio. En 1970-1971 había cerca de 270 mil estudiantes matriculados en 385 escuelas del país. Para el 2016-2017, se puede hablar de unos 4.4 millones de estudiantes (3.8 en programas presenciales y 0.6 en programas a distancia). En 2015, 89 % de los estudiantes de educación superior estaban matriculados en programas de licenciatura, 4.5 % en programas de técnico superior universitario y profesional asociado, 5.9 % en programas de especialización y maestría, y menos del 1 % en programas de doctorado.

Los dos campos de estudio más frecuentes, como se señaló, son la administración de empresas y el derecho, con el 35.1 %, seguidos de ingeniería, industria y construcción, con el 24.4 %. Los programas de salud y bienestar también suelen ser comunes con un 10.1 %. Las ciencias naturales, matemáticas, junto con las tecnologías de la información y la comunicación, muestran proporciones muy bajas de matriculados de entre el 3.1 % y el 1.9 %.

En términos generales, 46 % de los empleados mexicanos declaraban que había falta de competencias en su sector, mientras que una mayoría del 83 % señalaba que la educación y la formación de solicitantes de empleo era inapropiada para su sector. Los empleadores también destacaban que carecían de conocimiento suficiente sobre su disciplina y hacía falta una relación entre el conocimiento obtenido en aulas y la realidad del entorno laboral. Debido a esto consideraban que deberían tener más incidencia en el desarrollo de los planes curriculares de los cursos o titulaciones.

A partir de los resultados del estudio, la OCDE acaba haciendo las siguientes recomendaciones:

1. Fortalecer la calidad de la educación superior.
2. Integrar la relevancia para el mercado laboral en los mecanismos de aseguramiento de la calidad.
3. Ayudar a las instituciones de la educación superior a implicarse de forma más eficaz con los empleadores.
4. Garantizar una oferta diversa de programas educativos.
5. Fomentar las prácticas innovadoras de enseñanza y aprendizaje en la educación superior.
6. Integrar el aprendizaje en el lugar de trabajo en los planes de estudio.
7. Fortalecer el apoyo al emprendimiento en la educación superior.

8. Garantizar mejores itinerarios para el ingreso en el sistema de educación superior y la progresión dentro del mismo.
9. Apoyar el aprendizaje a lo largo de la vida.
10. Mejorar y coordinar mejor la información sobre la educación superior y el mercado laboral.
11. Fomentar la colaboración entre secretarías, organismos gubernamentales y niveles de gobierno.

De acuerdo con el más reciente anuario estadístico de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2019), durante el ciclo 2018-2019 estaban matriculados 46,049 alumnos en programas de especialidad, 302,747 en programas de maestría y 256,698 en programas de doctorado. En total, 605,494 alumnos de posgrado en ese ciclo, los que comparados con los 32,169 que se tenían en 1982 (Godínez López, 2017), hablan del incremento en la matrícula que se ha tenido en los últimos años.

García (1990) da cuenta de que la educación de posgrado en México, comienza su historia en 1926, cuando la Universidad Nacional Autónoma de México comienza a ofrecer este tipo de programas, pero no es sino hasta 1946 que estos programas se separan de la licenciatura. En cuanto a las universidades privadas, es la Universidad Iberoamericana la primera que ofrece programas de posgrado a partir de 1948.

A pesar de que su aparición se da en la primera mitad del siglo pasado, es a partir de la década de 1970 en que se da el crecimiento en el número de programas. Una de las razones de esto es el crecimiento en el número de instituciones de educación superior. La mayoría de las universidades estatales fueron creadas entre 1953 y 1976, mientras que la mayoría de las privadas los fueron en la década de 1970. “El desarrollo tardío de la educación en México, puede ser un factor clave no solo para explicar la

juventud del posgrado, sino también la carencia de investigación sobre educación superior” (García, 1990, p. 108).

Godínez López (2017) señala que entre las razones para cursar un posgrado destacan cuatro:

1. El interés del Estado Mexicano por incorporar personal profesional y técnico de alta calificación al aparato productivo y de servicios.
2. La necesidad por parte de las instituciones de educación superior por mejorar la calidad académica de sus docentes, así como formar cuadros de investigación.
3. Como una alternativa ante el deterioro académico del nivel previo y la devaluación de los títulos de licenciatura.
4. El interés por superarse y mantenerse actualizado.

3.4. Conclusiones del capítulo

El estado de la cuestión planteado en este capítulo, ha dejado claro el creciente valor de los intangibles de la organización y la importancia que tiene su correcta gestión, principalmente cuando hablamos de los intangibles relacionados a la comunicación. Se ha visto también como de entre estos intangibles, la reputación corporativa ha pasado a convertirse en el más destacado y en el que más impacto genera entre los *stakeholders* de la organización. Sin embargo, para ello debe apoyarse en la correcta gestión del resto de los intangibles, así como del establecimiento de estrategias de comunicación corporativa, función que ha ganado mucho campo en la gestión organizacional actual.

Es tal el impacto actual de la reputación, que los estudiosos plantean que se está viviendo un entorno conocido como ‘la economía de la reputación’. Lo anterior ha llevado a implementar una serie de técnicas y métricas que nos permiten dar un mejor seguimiento a lo que ocurre con ella, pues ha quedado demostrado que no solamente es necesario ganarse una buena

reputación, sino mantenerla siempre. Lo anterior se ha convertido en una tarea diaria en la que está envuelta la organización en general, aunque como también ha quedado explicado, es la alta dirección la que desempeña un papel protagónico en ello.

Por último, a partir de la explicación de cómo ha evolucionado, y cómo opera actualmente el sistema educativo mexicano, se da cuenta del presente que vive el sistema de posgrados en México, sus características y los retos que enfrenta actualmente.

4. Resultados de la investigación

Una vez elaborado el estado de la cuestión, se han asentado los fundamentos teóricos y profesionales que permiten concretar el diseño metodológico esbozado en el epígrafe 2.5, por lo que en este capítulo se presentarán los resultados arrojados al aplicar las diferentes técnicas de investigación que se decidieron utilizar.

4.1. Aplicación de la investigación

Si bien todo el proceso metodológico fue explicado en el epígrafe 2.5, la tabla 7 ofrece un resumen en el que se pueden encontrar los objetivos de la investigación y las técnicas que se ha decidido utilizar para obtener los resultados que nos permitan cumplir dichos objetivos para, posteriormente, probar o refutar nuestras hipótesis.

Tabla 7. *Objetivos de la investigación, y las técnicas que se utilizarán para su logro y verificación*

Objetivos principales y secundarios	Técnicas a utilizar
1. Conocer el grado de conocimiento y la opinión que se otorga a la reputación corporativa por parte del entorno empresarial de México.	Encuesta
1.1. Saber si los empresarios y directivos consideran que los cursos de MBA deben incluir asignaturas relativas a la gestión de la reputación.	Encuesta
2. Conocer el grado de conocimiento y la opinión que se tiene en el entorno académico, concretamente en los MBA, sobre la importancia que tiene actualmente la adecuada gestión de la reputación corporativa	Entrevistas en profundidad
2.1. Conocer los motivos que llevan al diseño de los planes curriculares y concretamente de la presencia sobre la gestión de intangibles y sobre la reputación.	Entrevistas en profundidad
3. Describir y analizar el estado de actualización de los planes curriculares de los principales cursos de MBA México, en lo que se refiere a la gestión de los intangibles y en concreto, de la reputación.	Análisis de contenido / Entrevistas en profundidad
3.1. Identificar los contenidos específicos que se imparten en los cursos de MBA.	Análisis de contenido / Entrevistas en profundidad
4. Comparar y analizar la relación entre las variables anteriores, es decir, si los contenidos que se ofrecen en los MBA responden a la demanda de las empresas.	Encuesta / Análisis de contenido / Entrevistas en profundidad
5. Si fuera el caso, buscar el porqué de las diferencias encontradas.	Encuesta / Análisis de contenido / Entrevistas en profundidad

4.1.1. Análisis de contenido

Tal como se ha dejado asentado en la tabla 7, se tomó la decisión de utilizar el análisis de contenido para dar cumplimiento a los objetivos 3, 3.1, 4 y 5.

4.1.1.1. Determinación del objeto de análisis

Como se explicó en el capítulo 2, el presente análisis tiene como objeto conocer cuántas y cuáles asignaturas en materia de gestión de la reputación, ofrecen los mejores cursos de MBA en México. Deseamos conocer concretamente el estado de actualización de los planes curriculares de dichos cursos en lo referente a gestión de intangibles y de la reputación. Para lograr lo anterior se identificarán los contenidos específicos de la materia impartidos en los cursos de MBA. Se busca también establecer si los contenidos que se ofrecen en los MBA responden a las demandas de las empresas.

El análisis de contenido nos permitirá verificar si los planes curriculares de los principales cursos de MBA en México cuentan con menos contenidos sobre gestión de activos intangibles, que contenidos sobre activos tangibles. De la misma manera, buscamos confirmar si la reputación es el intangible con mayor presencia en los planes de estudio mencionados.

Las unidades de muestreo, es decir, aquellas porciones del universo observado que serán analizadas, son las siguientes:

1. IPADE Business School.
2. Instituto Tecnológico Autónomo de México.
3. Universidad de las Américas Puebla.
4. IESDE School of Management.
5. Universidad Iberoamericana de Torreón.
6. Universidad Anáhuac México Norte y Sur.
7. Universidad Iberoamericana Ciudad de México.
8. Universidad de las Américas Ciudad de México.

9. Universidad Autónoma de Querétaro.
10. Universidad de Guadalajara.
11. Universidad Autónoma de Coahuila.
12. Universidad Autónoma de Chihuahua.
13. Centro de Enseñanza Técnica y Superior.

Las unidades de registro estarían conformadas por cada una de las asignaturas que conforman los programas curriculares de los cursos MBA ofrecidos por las citadas instituciones. Hablando específicamente de las asignaturas, recordamos que podemos encontrar tres tipos:

1. Obligatorias.
2. Optativas.
3. De especialización o acentuación.

Por último, las unidades de contexto serán los módulos, si es que existen, en los que están divididos los cursos de MBA clasificados como unidades de muestreo.

En el Anexo 1 se podrá consultar toda la información relativa a los planes curriculares que se están analizando: asignaturas, duración de cada curso, obligatoriedad de las asignaturas, así como acreditaciones. Toda esta información es pública en los sitios web de cada una de las instituciones elegidas.

4.1.1.2. Determinación de las reglas de codificación

Como se ha explicado, en nuestra investigación se hizo una revisión previa de los índices para la medición de la reputación más reconocidos que se tienen: el *World's Most Admired Companies* (WMAC), el *Reputation Quotient* (RQ), el RepTrak y el informe MERCO. Dicha revisión fue explicada ampliamente en el subepígrafe 3.2.4, y se enfocó en analizar las coincidencias que puedan existir entre ellos, de manera que nos sirvan como base para realizar una matriz en la que podamos plasmar los

aspectos más importantes que se deberían considerar en los programas de formación ejecutiva para fortalecer la educación en temas de reputación.

Como resultados obtuvimos que, independientemente de los objetivos perseguidos por dichos índices, y la metodología que cada uno de ellos utilice para conseguir la información que buscan, todos los índices hacen énfasis en las siguientes dimensiones:

1. Que las organizaciones presenten un desempeño financiero adecuado y que los resultados que entreguen, sean los esperados por los grupos de interés correspondientes.
2. Que su oferta de productos o servicios cumpla con las expectativas de todos los grupos de interés, tanto en calidad, como en variedad y accesibilidad.
3. Que sean empresas capaces de adaptarse a entornos en constante cambio a través de estrategias de innovación que les permitan mantenerse actualizadas tanto en sus estrategias de negocios, como en su portafolio de productos y servicios
4. Que sean ejemplo de comportamiento ético y fortaleza de gobierno corporativo, de manera que se mantengan alejadas de los escándalos de corrupción y malas prácticas que han salpicado a varias empresas.
5. Que sean ciudadanos corporativos modelo, marcando una diferencia positiva en la comunidad y el entorno en el que se desarrolla el negocio.
6. Que sean empresas reconocidas por su liderazgo y estén posicionadas en la mente de los grupos de interés con organizaciones que son un ejemplo a seguir.
7. Que sean excelentes lugares para trabajar. Que se preocupen por el desarrollo del talento que labora para ellas, y que velen por los intereses de las personas, no por un mantenimiento del 'recurso humano'.

Como se ha explicado, la comunicación juega un papel relevante en la estrategia de gestión reputacional. Por lo anterior, la comunicación corporativa será considerada también como una de las dimensiones a tomar en cuenta dentro de la matriz de conocimientos y competencias con las que deben contar los altos ejecutivos de las organizaciones para una adecuada gestión de la reputación corporativa

Para completar el análisis de contenido de los planes de estudio, revisaremos si estos contienen las disciplinas básicas de la reputación planteadas por Keilthy (2012), mismos que sirvieron como base para el estudio de Reputation Inc. al que se hizo referencia en el capítulo 2 de esta tesis:

1. Estrategia reputacional.
2. Asuntos públicos/corporativos.
3. Relaciones con inversionistas.
4. Gestión de públicos de interés.
5. Responsabilidad Social Corporativa o Sustentabilidad.

4.1.1.3. Determinación del sistema de categorías

En esta etapa se establecen las categorías del contenido a analizar, es decir, en las que se clasificará la información existente unidades de análisis elegidas de acuerdo con los objetivos de la investigación y las variables del estudio. Con la información que tenemos a nuestro alcance, hemos definido las siguientes categorías para nuestro análisis de contenido:

1. Asignaturas enfocadas en alguna de las dimensiones de la reputación orientadas a la práctica empresarial. Estas asignaturas se consideraron a partir del análisis que se realizó de los cuatro índices de medición de la reputación explicados anteriormente y sintetizadas en la tabla 6, siendo estas las siguientes:

- Resultados económico-financieros: asignaturas relacionadas con estrategia financiera, contable, fiscal, de negocios, finanzas corporativas, análisis financiero y entorno económico.
 - Calidad de los productos o servicios ofertados: asignaturas relacionadas con procesos, sistemas, modelos y gestión de la calidad. También asignaturas enfocadas en las normas de la *International Organization for Standardization (ISO)*.
 - Estrategias de innovación: asignaturas relacionadas a estrategia de innovación, entre los que pueden encontrarse, adaptación de nuevas tecnologías en procesos o servicios. Adopción de nuevos modelos de negocio. Adaptación a entornos de alta o baja incertidumbre.
 - Ética y gobierno corporativo: cualquier asignatura que tenga relación con temas como la ética corporativa, prevención de fraudes, cultura de la legalidad, estructuración de gobierno en las organizaciones, *compliance*, rendición de cuentas.
 - Su aporte a la comunidad: asignaturas de responsabilidad social corporativa, empresarial, sustentabilidad o sobre proyectos de mejora social.
 - Liderazgo corporativo: asignaturas que hagan énfasis en formación de líderes o en estrategia de liderazgo.
 - Calidad como empleador: asignaturas que hagan énfasis en el desarrollo del talento, en el desarrollo organizacional, en la cultura de las organizaciones, capacitación del talento, gestión del cambio, o en la responsabilidad como empleador.
2. Asignaturas relacionadas a las disciplinas básicas de la reputación planteadas por Keilthy (2012) en el estudio realizado por Reputation Inc.:
- Estrategia reputacional: asignaturas relacionadas a la gestión de la reputación y/o de los intangibles.

- Asuntos públicos/corporativos: asignaturas como relaciones con el gobierno, relaciones institucionales, cabildeo o *lobbying*, diplomacia corporativa y activismo corporativo.
- Relación con inversionistas: asignaturas que tengan relación con la comunicación financiera hacia accionistas e inversionistas.
- Gestión de públicos de interés: asignaturas enfocadas a las relaciones con *stakeholders*.

3. Asignaturas relacionadas a la comunicación corporativa, basándonos en la estrecha relación que existe entre la comunicación corporativa y la reputación:

- Comunicación corporativa: asignaturas enfocadas específicamente en comunicación corporativa o relaciones públicas.

4.1.1.4. Comprobar la fiabilidad del sistema de codificación-categorización

Como se ha explicado ya, esta parte no aplica, debido a que la fiabilidad se expresa en función de acuerdos que fueron alcanzados entre codificadores y como en este trabajo solamente hay un investigador codificador, no correspondería esta comprobación.

4.1.1.5. Resultados del análisis de contenido

Se analizó cada uno de los planes curriculares de los cursos seleccionados basándonos en la información pública que cada uno de ellos tienen en sus sitios *web* y las asignaturas fueron agrupándose de acuerdo con las categorías ya descritas. La tabla 8 muestra el tipo de asignaturas ofrecidas por cada curso en las diferentes en la primera categoría, que es la relacionada con las dimensiones de la reputación en la práctica empresarial.

Tabla 8. Asignaturas ofrecidas por cada curso MBA en la primera categoría: Dimensiones de la reputación en la práctica empresarial

		CATEGORÍA 1						
		DIMENSIONES DE LA REPUTACIÓN (PRÁCTICA EMPRESARIAL)						
	PROGRAMA	RESULTADOS ECONÓMICO-FINANCIEROS	CALIDAD DE PRODUCTOS O SERVICIOS OFERTADOS	ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN	ÉTICA Y GOBIERNO CORPORATIVO	APORTE A LA COMUNIDAD (RSC O SUSTENTABILIDAD)	LIDERAZGO CORPORATIVO	CALIDAD COMO EMPLEADOR
1	IPADE Business School	OBL		OBL	OBL	OBL	OBL	OBL
2	Instituto Tecnológico Autónomo de México	OBL		OBL			OBL	OBL
3	Universidad de las Américas de Puebla	OBL		OBL		OBL	OBL	OBL
4	IESDE School of Management	OBL				OBL		
5	Universidad Iberoamericana Torreón	OBL		OPT				OBL
6	Universidad Anáhuac México Norte y Sur	OBL		OBL	OBL	OBL	OBL	OBL
7	Universidad Iberoamericana	OBL				OBL		OPT
8	Universidad de las Américas	OBL						
9	Universidad Autónoma de Querétaro	OBL						
10	Universidad de Guadalajara	OBL		OPT	OPT	OPT	OBL	
11	Universidad Autónoma de Coahuila	OBL						ESP
12	Universidad Autónoma de Chihuahua	OBL	OPT		OBL	OPT		OBL
13	Centro de Enseñanza Técnica y Superior	OBL			OBL	OPT	OBL	ESP
Porcentaje de programas MBA que ofrecen los cursos especificados		100%	8%	46%	38%	62%	46%	69%

En la tabla se señala si las instituciones seleccionadas ofrecen en sus cursos de MBA, asignaturas relacionadas con cada una de las dimensiones de la reputación corporativa en la práctica empresarial y se explica si dichas asignaturas son obligatorias (OBL), optativas (OPT) o de especialización (ESP). Al final de cada columna se incluye el porcentaje de instituciones que ofrece asignaturas en cada una de las dimensiones.

A continuación, para profundizar en los resultados, se presenta una relación de las asignaturas concretas que se ofrecen en cada uno de los cursos elegidos como unidades de muestreo, y que se relacionan con las dimensiones de la reputación de la práctica empresarial.

A. Asignaturas relacionadas a resultados económico financieros:

1. IPADE Business School: Contabilidad Financiera, Dirección Financiera, Entorno Económico.
2. Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM): Contabilidad Financiera, Control de Gestión y Costos, Finanzas Corporativas, Inversiones, Economía Gerencial, Dirección Financiera.
3. Universidad de las Américas de Puebla: Administración Financiera, Economía Gerencial.
4. IESDE School of Management: Análisis Financiero para la Toma de Decisiones, Evaluación Económica y Financiera de Proyectos.
5. Universidad Iberoamericana Torreón: Administración en un Entorno Internacional, Finanzas Corporativas, Análisis Económico, Modelos Financieros
6. Universidad Anáhuac México, Norte y Sur: Contabilidad de Gestión, Economía Empresarial, Análisis y Dirección Financiera, Entorno y Economía Internacional, Finanzas en Mercados Internacionales.
7. Universidad Iberoamericana: Análisis del Entorno Económico de los Negocios, Administración General, Contabilidad para la Dirección, Administración Financiera, Toma de Decisiones en Finanzas.
8. Universidad de las Américas: Contabilidad Gerencial, Administración Estratégica Avanzada, Seminario Avanzado de Finanzas, Economía para Decisiones Administrativas, Administración Internacional Avanzada, Administración Financiera.
9. Universidad Autónoma de Querétaro: Economía de la Empresa, Entorno Macroeconómico, Econometría.
10. Universidad de Guadalajara: Entorno Económico, Contabilidad Financiera y de Costos, Finanzas Corporativas para la toma de Decisiones, Diagnóstico Financiero.

11. Universidad Autónoma de Coahuila: Entorno Económico de los Negocios, Formulación y Evaluación Económica de Proyectos, Contabilidad Financiera, Economía Internacional.
12. Universidad Autónoma de Chihuahua: Administración Financiera, Entorno Económico, Contabilidad Gerencial, Administración Estratégica.
13. Centro de Enseñanza Técnica y Superior: Administración Financiera, Contabilidad Administrativa, Economía.

B. Asignaturas relacionadas a la calidad de productos o servicios ofertados.

1. Universidad Autónoma de Chihuahua: Modelos de Calidad.

C. Asignaturas relacionadas con estrategias de innovación.

1. IPADE Business School: Innovación en la Economía Digital.
2. Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM): Innovación y Desarrollo de Negocios.
3. Universidad de las Américas Puebla: Innovación Empresarial.
4. Universidad Iberoamericana Torreón: Creatividad, Innovación y Gestión del Cambio.
5. Universidad Anáhuac México, Norte y Sur: Innovación.
6. Universidad de Guadalajara: Innovación e Investigación Tecnológica.

D. Asignaturas relacionadas a la ética y el gobierno corporativo.

1. IPADE Business School: Ética y Responsabilidad Social.
2. Universidad Anáhuac México, Norte y Sur: Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial.
3. Universidad de Guadalajara: Ética, Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresarial.
4. Universidad Autónoma de Chihuahua: Ética Empresarial.

5. Centro de Enseñanza Técnica y Superior: Ética y Responsabilidad.

E. Asignaturas relacionadas con el aporte a la comunidad, responsabilidad social corporativa o sustentabilidad.

1. IPADE Business School: Ética y Responsabilidad Social.
2. Universidad de las Américas Puebla: Responsabilidad Social Corporativa y Profesional.
3. IESDE School of Management: Desarrollo Sustentable.
4. Universidad Anáhuac México, Norte y Sur: Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial.
5. Universidad Iberoamericana: Seminario Sobre la Responsabilidad Social de la Empresa.
6. Universidad de Guadalajara: Ética, Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresarial.
7. Universidad Autónoma de Chihuahua: Responsabilidad Social Empresarial.
8. Centro de Enseñanza Técnica y Superior: Estrategia Competitiva con Responsabilidad Social.

F. Asignaturas relacionadas con el liderazgo corporativo.

1. IPADE Business School: Liderazgo
2. Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM): Liderazgo y Manejo del Cambio.
3. Universidad de las Américas Puebla: Liderazgo y Gestión del Talento.
4. Universidad Anáhuac México, Norte y Sur: Liderazgo y Herramientas de Inteligencia Directiva.
5. Universidad de Guadalajara: Liderazgo y Dirección de Empresas.
6. Centro de Enseñanza Técnica y Superior: Liderazgo y Capital Humano.

G. Asignaturas relacionadas con la gestión del talento y la calidad como empleador.

1. IPADE Business School: Factor Humano. Dirección de Personal.
2. Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM): Comportamiento Organizacional.
3. Universidad de las Américas Puebla: Liderazgo y Gestión del Talento.
4. Universidad Iberoamericana Torreón: Gestión del Talento Humano.
5. Universidad Anáhuac México, Norte y Sur: Gestión del Cambio en las Organizaciones.
6. Universidad Iberoamericana: Los Recursos Humanos y la Organización.
7. Universidad Autónoma de Coahuila: Diagnóstico del Capital Humano, Dirección de Relaciones Laborales, Desarrollo de Competencias Laborales, Capacitación y Desarrollo del Capital Humano.
8. Universidad Autónoma de Chihuahua: Gestión de Recursos Humanos, Desarrollo Organización.
9. Centro de Enseñanza Técnica y Superior: Liderazgo y Capital Humano, Capacitación y Desarrollo, Competencias Laborales, Productividad y Calidad Laboral, Desarrollo Organizacional.

Haciendo el mismo análisis para las restantes dos categorías, es decir, las que se relacionan con las disciplinas de la reputación y la comunicación corporativa, se encontró que ninguno de los planes curriculares de los cursos seleccionados cuenta con asignaturas que correspondan a las categorías señaladas.

4.1.1.6. Conclusiones del análisis de contenido

Una vez analizados los cursos y sus respectivos planes curriculares, podemos encontrar los siguientes resultados:

1. Los 13 programas, es decir, el 100 % de la muestra, presenta en su plan curricular, por lo menos una asignatura que hace énfasis en la generación de buenos resultados económico-financieros.
2. Las otras dimensiones en las que más asignaturas se ofrecen son las relacionadas a la calidad como empleador y el aporte a la comunidad, pues seis instituciones, es decir, el 43 % de la muestra, ofrecen asignaturas relacionadas con estas, además de que en tres instituciones se ofrecen como optativas o áreas de especialización.
3. Las asignaturas relacionadas con el liderazgo corporativo y las estrategias de innovación, se ofrecen en siete instituciones, es decir, en el 46 % de la muestra, aunque una institución lo presenta como curso optativo de innovación.
4. En una tercera parte de la muestra se ofrecen asignaturas obligatorias relacionadas con la ética y el gobierno corporativo, y en una más, se ofrecen como parte de las asignaturas optativas.
5. Solamente un curso, es decir, el 8 % de la muestra, tiene asignaturas relacionadas con la calidad de productos o servicios.
6. En contraparte, se puede observar que ninguno de los cursos tiene asignaturas obligatorias, y por la información a la que se tuvo acceso, tampoco electivas, que hagan énfasis en las disciplinas básicas de la reputación o en comunicación corporativa.

Se puede concluir, por tanto, la ausencia de contenidos relativos a la reputación corporativa en la oferta de MBA, tanto como asignatura específica, como en alguno de sus aspectos más concretos.

Tal como se justificó en el diseño metodológico, la información obtenida se utilizará en las siguientes fases del estudio, pues servirá de base para elaborar los guiones de las entrevistas a profundidad con los responsables académicos de los programas de MBA y con los profesionales de la consultoría en comunicación y reputación corporativa, mismas que nos servirán para profundizar en el presente estudio.

4.1.2. Análisis cuantitativo entre dueños y directivos de alto nivel en empresas de distintas ciudades en México

El presente análisis cuantitativo nos permitirá dar cumplimiento los siguientes objetivos planteados al inicio de la investigación:

- Objetivo principal 1 Determinar el grado de conocimiento y la opinión que el entorno empresarial mexicano tiene respecto a la reputación corporativa.
- Objetivo secundario 1.1 Saber si los empresarios y/o directivos demandan más formación en esta disciplina en los cursos de MBA.
- Objetivo 4 Comparar y analizar la relación que existe entre los contenidos que ofrecen los MBA, mismos que fueron determinados en el análisis de contenido, y la demanda que existe para la capacitación en este tema, por parte de los dueños y los ejecutivos de alto nivel de las empresas.

Como fue detallado en el capítulo 2, la muestra que se utilizó para el presente estudio es una muestra de tipo no probabilístico, y se tomó la decisión de lanzar la encuesta en las 10 entidades federativas de la República Mexicana, que tienen el mayor número de unidades económicas, mismas que se refieren a continuación:

1. Estado de México.
2. Ciudad de México.
3. Jalisco.
4. Puebla.
5. Veracruz.
6. Guanajuato.
7. Michoacán.
8. Oaxaca.
9. Chihuahua.
10. Nuevo León.

El perfil de las personas que se buscaron era de dueños de empresas, directores generales y funcionarios en posiciones directivas de su organización que radiquen alguna ciudad perteneciente a las entidades federativas citadas. Se tomó la decisión de utilizar una encuesta no probabilista porque no existe información concreta del número de empresas que tengan una estructura en la que haya posiciones directivas, es decir, no es posible conocer el tamaño exacto del universo, como para poder determinar una muestra exacta.

Para distribuir la encuesta se utilizó la red social Facebook, pues como se detalló en el capítulo 2, 99 % de la población con acceso a internet en México (79 millones de personas) tiene una cuenta en esta red social. Para la recolección de la información se utilizó el software llamado *Poll for Pages*. Este brinda la facilidad de obtener información de los usuarios de Facebook sin tener que sacarlos de su navegación en la red social. Permite también preguntas interactivas que se contestan desde cualquier dispositivo móvil o computadora.

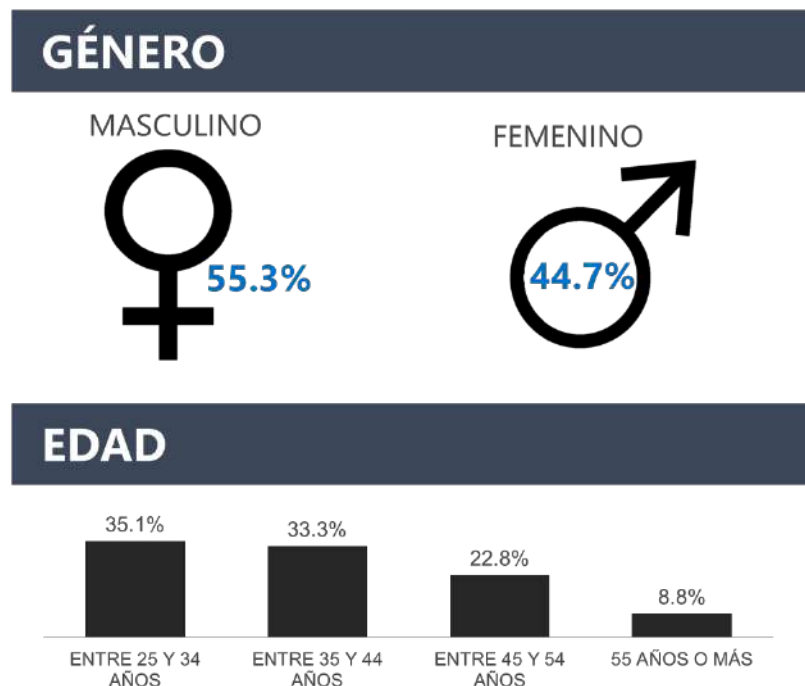
La información fue recolectada en un periodo que abarcó del 17 de agosto al 3 de septiembre de 2020, tiempo durante el cual se logró recopilar la información de 161 cuestionarios. El cuestionario completo de la encuesta se podrá consultar en el Anexo 2 de este documento, pero estuvo formado por preguntas en las que se pedía a los encuestados que eligieran las

opciones que consideraban que eran más adecuadas a su situación o forma de pensar.

Para la presentación de resultados se mostrará primero un perfil de las personas que participaron contestando la encuesta. Posteriormente se darán a conocer los resultados que nos permiten obtener información clave para conseguir el cumplimiento de los objetivos, así como para probar o refutar nuestras hipótesis.

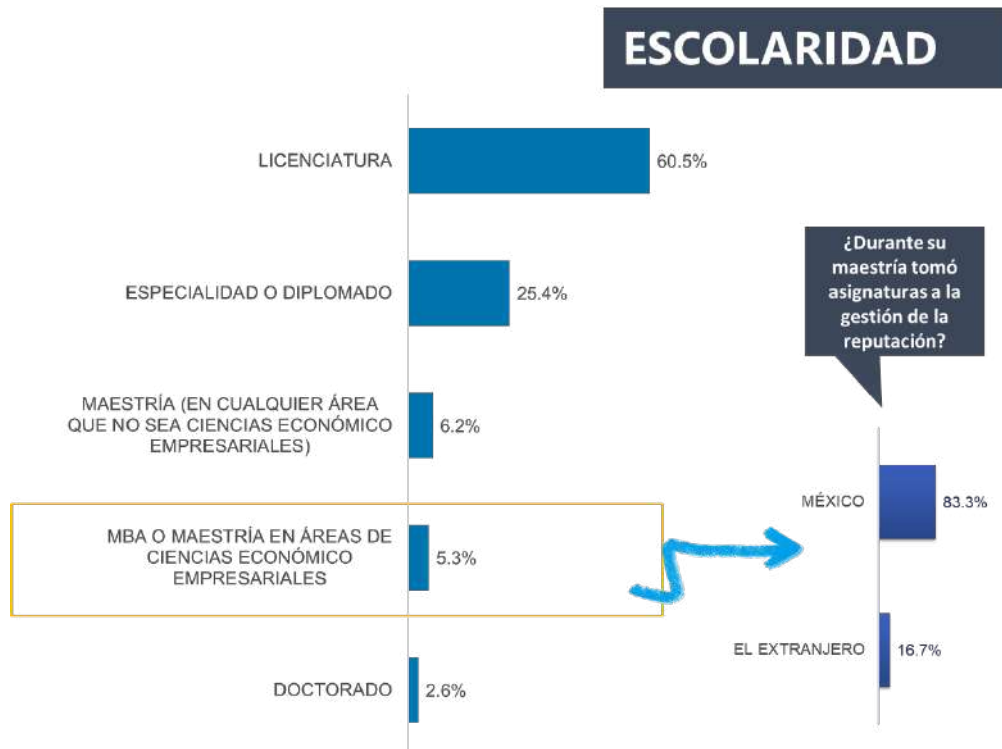
4.1.2.1. Perfil de los encuestados

Figura 4. Género y edad de los encuestados



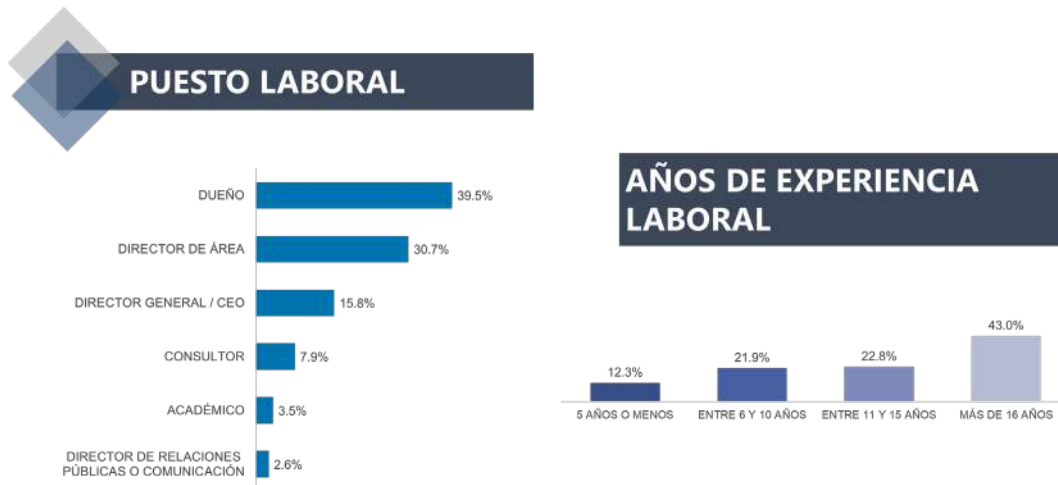
Si bien no se tiene considerado hacer un análisis específico que identifique las diferencias entre lo que puedan presentar hombres o mujeres respecto al tema de la reputación, se incluye simplemente como dato estadístico, el porcentaje de participantes por géneros, así como la edad de los participantes en la encuesta.

Figura 5. Escolaridad de los encuestados



Aunque la información que nos interesa obtener con esta encuesta es la opinión de empresarios y altos directivos, sin importar género, edad y grado de estudios, resulta interesante conocer si entre los que estudiaron algún curso de maestría, hubo quienes tuvieron acceso a asignaturas relativas a reputación. En la tabla podemos observar que solamente el 11.5 % de los encuestados cursó estudios de posgrado, ya fuera en un curso de MBA, en áreas de ciencias económico-administrativas o en alguna otra área, resultando que 83.3 % no llevó asignaturas relativas a la gestión de la reputación.

Figura 6. Posición laboral y años de experiencia laboral

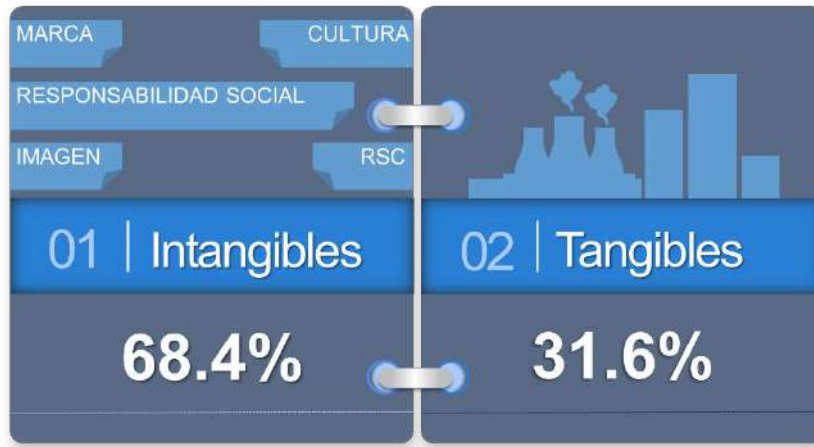


Por los resultados obtenidos, se puede observar que arriba del 50 % de los encuestados ocupan la posición más alta de la organización, ya sea como dueños o como directores generales, o CEO. Arriba del 30 % de los encuestados tiene una posición directiva en alguna área de la organización. Y en cuanto a la experiencia laboral, observamos que arriba del 65 % de la muestra tiene por lo menos, 11 años o más de experiencia directiva.

4.1.2.2. Resultados más destacados

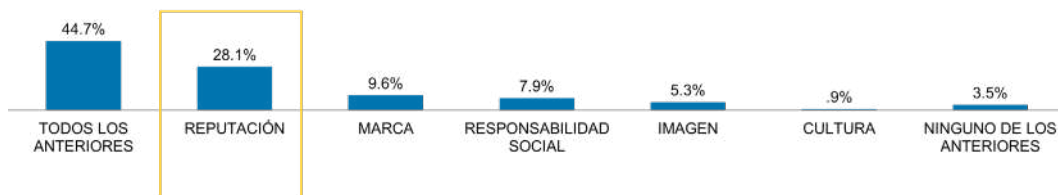
Habiendo mostrado el perfil general de los encuestados, procederemos a presentar los resultados más destacados de la encuesta. Con ellos conoceremos el grado de cumplimiento de nuestros objetivos y probaremos o refutaremos nuestras hipótesis.

Figura 7. Pregunta 1: Para la organización en la que laboro, los activos que tienen una mayor importancia son:



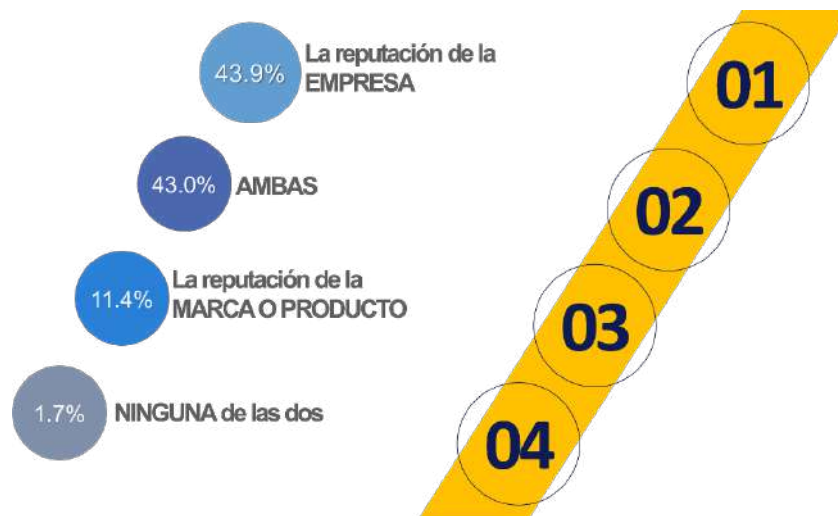
Existe más sensibilidad por parte de empresarios y directivos mexicanos hacia el tema de la importancia de los intangibles en las organizaciones, pues podemos observar que más de dos terceras partes está de acuerdo que estos son los más importantes en su organización.

Figura 8. Pregunta 2: De los siguientes activos intangibles, el que considero económicamente más valioso es:



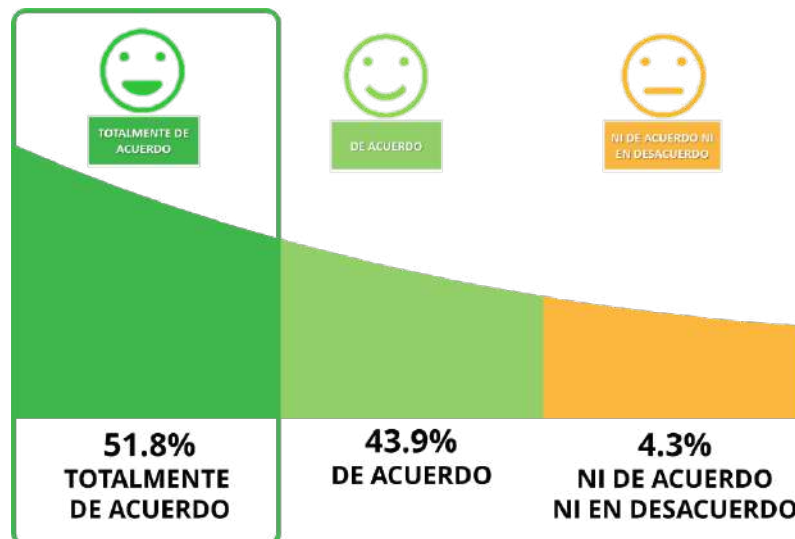
Si bien, casi la mitad de los encuestados afirma que todos los intangibles son importantes, al referirse a uno solo, el intangible al que se le dio más importancia es la reputación.

Figura 9. En caso de que se presentara un escándalo en mi organización, ¿cuál de estos activos intangibles resultaría más dañado?



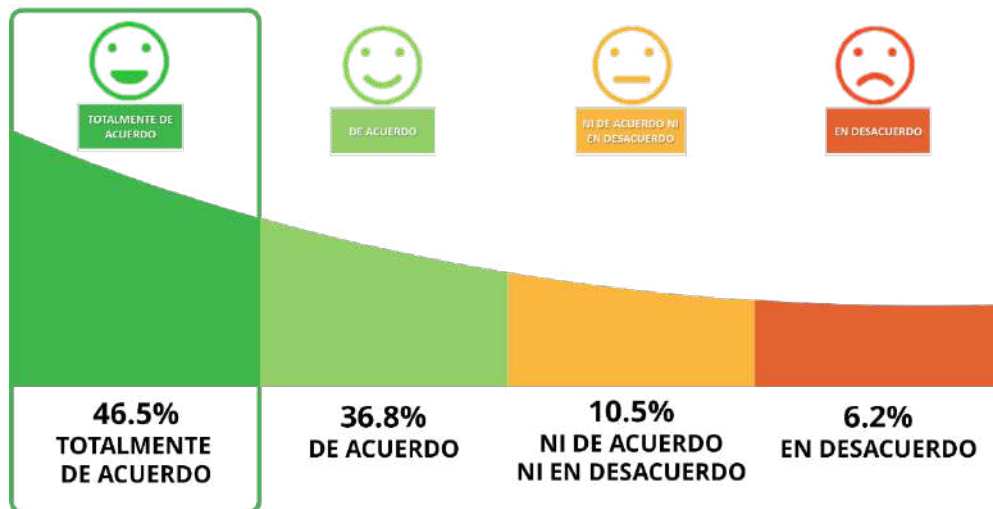
Los resultados que arroja esta pregunta muestran que se tiene claro que la reputación sería el intangible más dañado en caso de un escándalo corporativo.

Figura 10. Pregunta 4: Los escándalos y crisis de las organizaciones dañan severamente la reputación de la misma



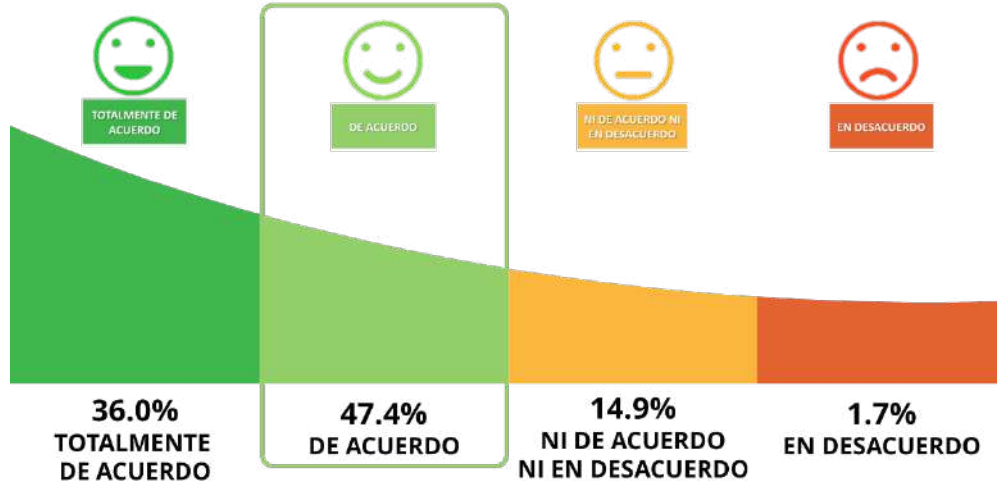
La respuesta a esta pregunta, refuerza lo obtenido en la anterior, ya que la figura 7 muestra claramente que más del 95 % por ciento de los encuestados está totalmente de acuerdo, o de acuerdo en que los escándalos y crisis dañan la reputación de una organización.

Figura 11. *Pregunta 5: Las nuevas tecnologías aplicadas a la información y a la comunicación, como lo son las redes sociales, han incrementado el riesgo de que una organización se vea envuelta en chismes y escándalos*



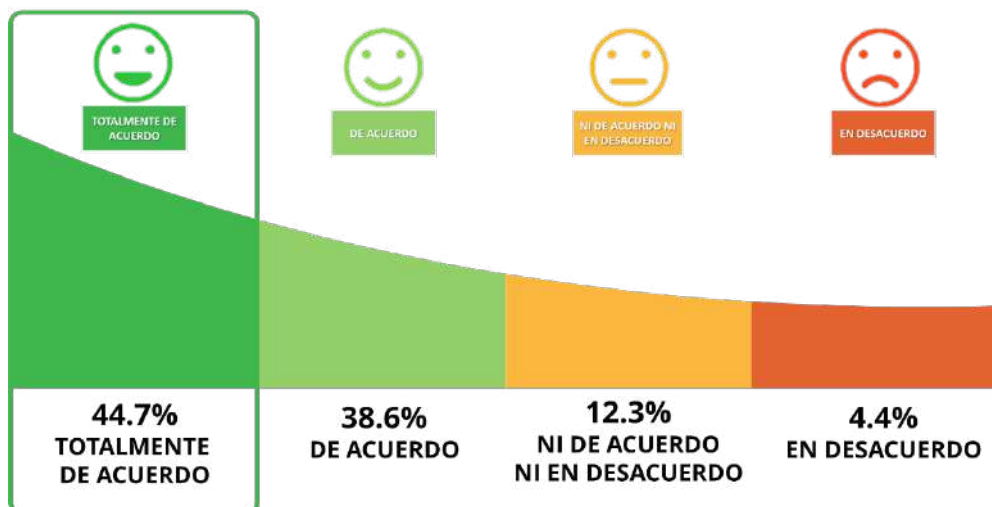
De acuerdo con los resultados, más del 85 % de quienes respondieron la encuesta, están entre totalmente de acuerdo o de acuerdo que las nuevas tecnologías aumentan el riesgo reputacional, a través de publicaciones que puedan promover escándalos para la organización.

Figura 12. Pregunta 6: Si la reputación personal de los directivos de mayor nivel en la organización es mala o se daña, se generará un impacto negativo en la reputación de la organización



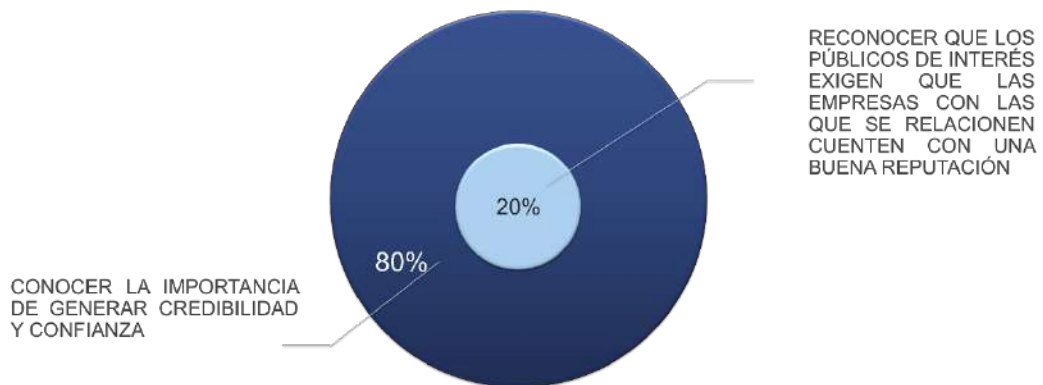
Aunque la mayoría está solamente de acuerdo en aceptar que el daño a la reputación del líder trae como consecuencia el daño a la reputación de la compañía, si se suma el porcentaje de los que afirman estar totalmente de acuerdo, se obtiene un porcentaje superior a las tres cuartas partes de los encuestados que entienden la relación entre la reputación del líder y la de la organización.

Figura 13. Pregunta 7: Actualmente, las empresas se preocupan más del cuidado de la reputación que hace algunos años



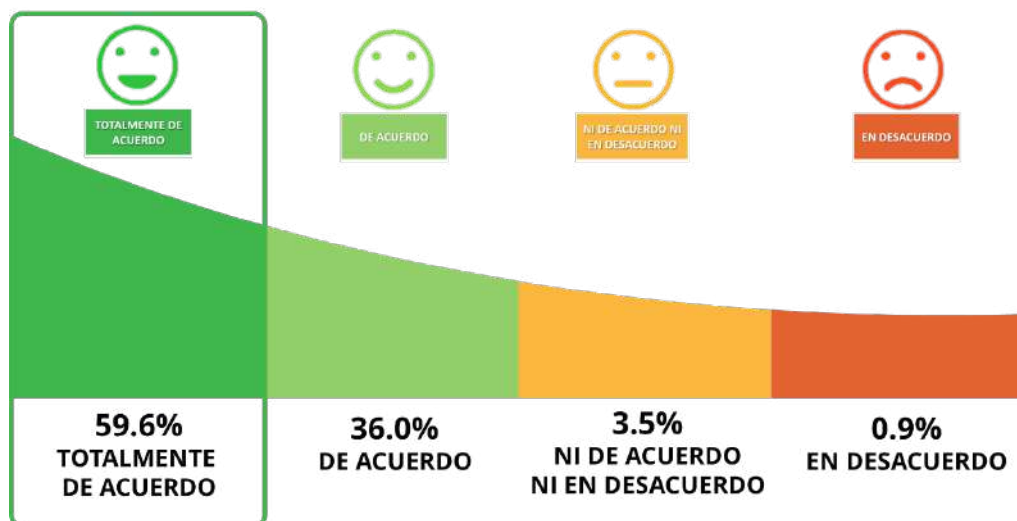
Los resultados obtenidos con esta pregunta muestran con claridad que el tema del cuidado de la reputación ha ganado importancia en los últimos años.

Figura 14. Pregunta 8: ¿Qué considera que necesitan las empresas para darle más importancia a su reputación?



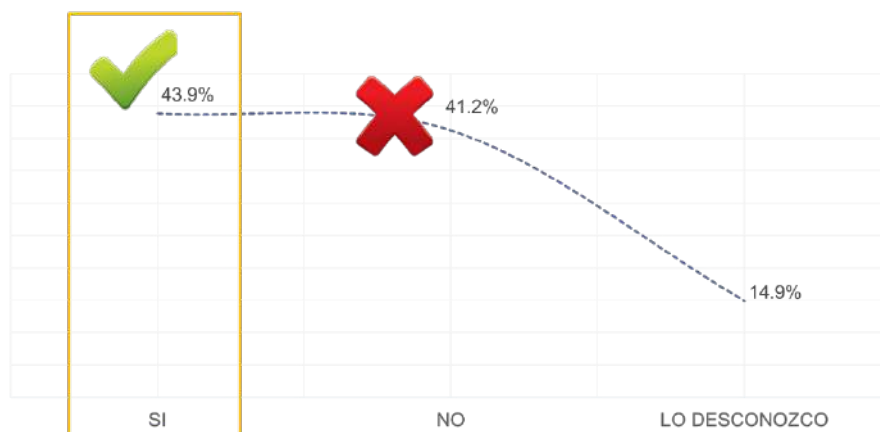
Se puede observar que para el 80 % de los encuestados, la importancia de la reputación parte de una labor que tienen las mismas empresas para generar credibilidad y confianza a sus públicos de interés.

Figura 15. Pregunta 9: Considero que el entorno actual que enfrentan las organizaciones, exige que los altos directivos de una organización, en especial su dueño, director general o CEO, estén capacitados para gestionar adecuadamente la reputación



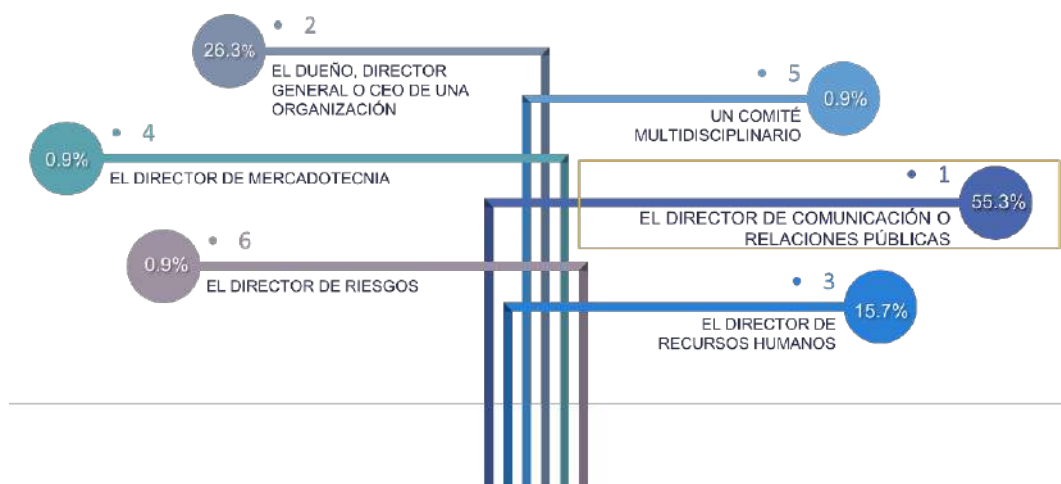
Más del 95 % de los encuestados fue muy claro al señalar que está de totalmente de acuerdo, o por lo menos de acuerdo, en la necesidad de que los altos funcionarios de las organizaciones estén lo suficientemente capacitados para gestionar de manera adecuada su reputación.

Figura 16. Pregunta 10: La organización para la que colaboro tiene programas específicos orientados al cuidado de la reputación



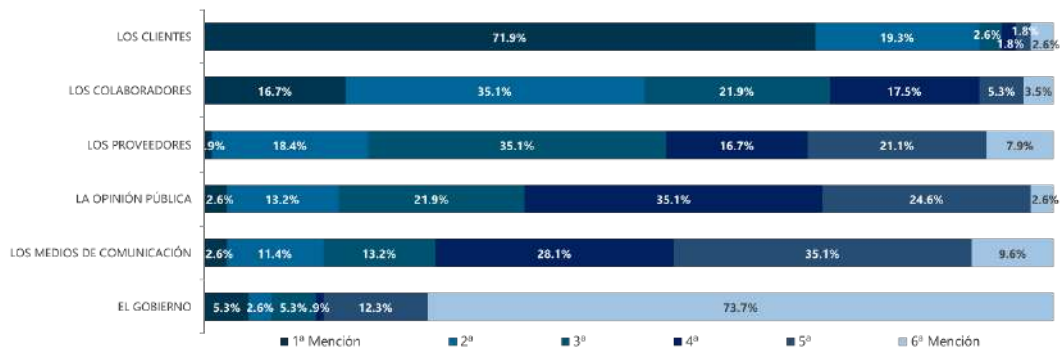
Sin ser específicos en el tema, la mayoría señaló que en su organización existen programas específicos orientados al cuidado de la reputación, aunque la diferencia es apenas de un poco más de dos puntos con relación a quienes señalan que en su organización no cuentan con esos programas.

Figura 17. Pregunta 11: ¿Quién debería ser el responsable de la implementación de programas orientados a la correcta gestión de la reputación corporativa?



Como se puede observar, a quien se señala como responsable de la implementación de este tipo de programas, es mayormente al director de comunicación o relaciones públicas, seguido, pero con un porcentaje menor casi por mitad, por el puesto que ocupe la posición más alta en la organización.

Figura 18. Pregunta 12: ¿Quiénes considero que le dan más valor a la reputación en la organización donde laboro?



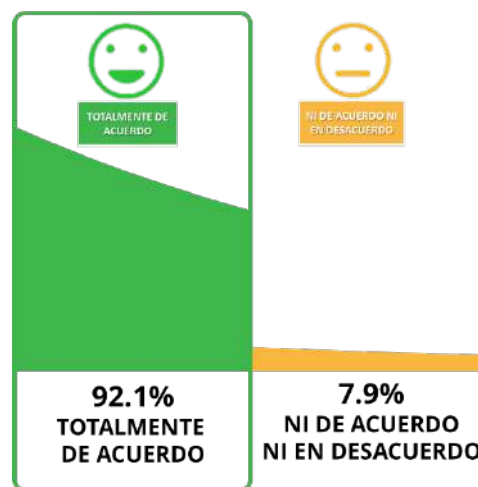
De acuerdo con quienes respondieron la encuesta, los clientes son los públicos de interés que más valora la reputación de una organización, seguido de los colaboradores, proveedores, la opinión pública, los medios de comunicación y el gobierno.

Figura 19. Preguntas 13 a 19: En una escala del 1 al 5, donde 1 es totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo, ¿qué tan de acuerdo está en lo siguiente?

SI MI ORGANIZACIÓN GESTIONA BIEN SU REPUTACIÓN Y ESTABLECE ESTRATEGIAS ADECUADAS PARA COMUNICARLO, MI ORGANIZACIÓN:	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL (NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO)	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
PODRÁ ATRAER MÁS Y MEJOR TALENTO	52.6%	28.9%	5.3%	4.4%	8.8%
ME SERÁ DE MAYOR FACILIDAD RETENER EL TALENTO	46.5%	32.5%	7.9%	5.3%	7.9%
TENDRÉ PREFERENCIA DE MIS CLIENTES SOBRE MIS COMPETIDORES	55.3%	28.1%	7.0%	5.3%	4.4%
GENERARÉ MÁS CONFIANZA HACIA MIS CLIENTES	62.3%	24.6%	4.4%	3.5%	5.3%
MIS PROVEEDORES ME DARÁN MEJORES CONDICIONES	36.8%	34.2%	18.4%	6.1%	4.4%
TENDRÉ MÁS CAPACIDAD DE ATRACCIÓN DE CAPITAL	51.8%	32.5%	9.6%	3.5%	2.6%
MANTENDRÉ BUENAS RELACIONES CON EL GOBIERNO	21.9%	33.3%	33.3%	7.0%	4.4%

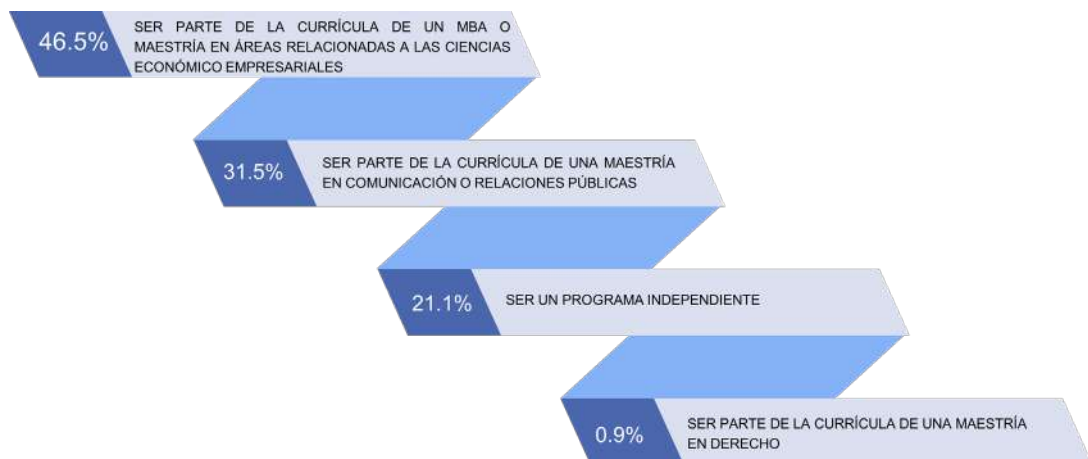
De acuerdo con los resultados arrojados por esta pregunta, se aprecia con claridad que los empresarios y altos directivos de las organizaciones están entre totalmente de acuerdo, y de acuerdo en todos los beneficios que puede obtener su organización si gestionan bien su reputación y, además, establecen adecuadas estrategias de comunicación.

Figura 20. Pregunta 20: En el actual entorno que viven las empresas y los negocios, todos los MBA o cursos de alta dirección, deberían incluir asignaturas relacionadas con la gestión de la reputación



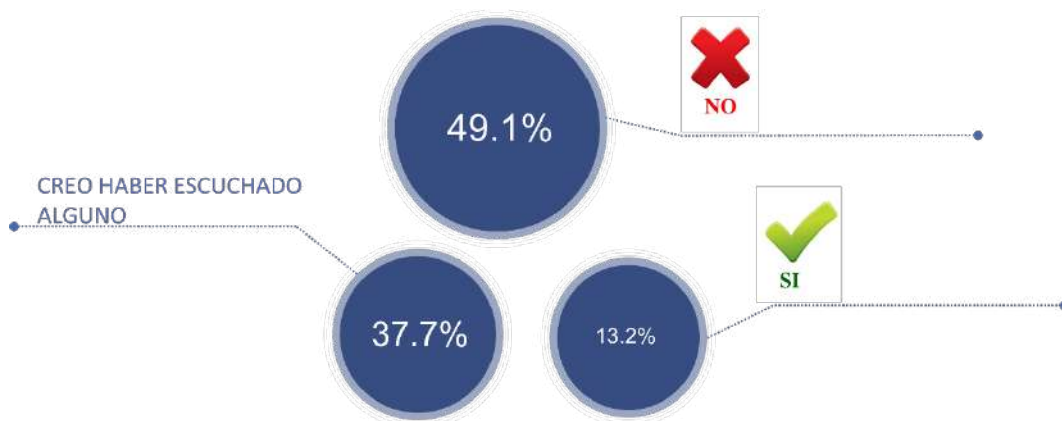
Claramente se observa que el grupo de encuestados que opina de manera favorable a la inclusión de estos contenidos en un MBA, es mayoría.

Figura 21. Pregunta 21: La capacitación en temas relacionados a la gestión de la reputación debería...



En este sentido, si bien es mayoría quienes opinan que debe ser parte de un curso de MBA, también es un porcentaje considerable, casi tres cuartas partes de los encuestados, quienes lo relacionan con una maestría en comunicación o relaciones públicas.

Figura 22. *Pregunta 22: Conozco cursos en México, orientados a la capacitación de altos directivos en temas relacionados a la gestión de la reputación*



Se observa que solamente un 13 % de los encuestados señala haber escuchado hablar de programas relacionados con la gestión de la reputación.

4.1.2.3. Conclusiones de la encuesta

Las respuestas obtenidas a partir de esta encuesta, presentan un panorama del crecimiento que ha tenido el tema de la gestión de la reputación. Concretamente nos permite afirmar que:

- Se reconoce el valor de los activos intangibles en las organizaciones.
- Se identifica a la reputación como el intangible con mayor valor económico.
- Se tiene claro que la reputación puede verse afectada con las crisis organizacionales, y que las redes sociales incrementan el riesgo reputacional.

- Se entiende la relación entre la reputación de quien encabeza a la organización y la reputación de esta.
- Se reconocen los beneficios de tener una buena reputación en la organización.
- Se tiene clara la necesidad de contar con mayor capacitación en temas de gestión de la reputación.
- Se reconoce que los cursos de MBA y de formación directiva, deben contar con asignaturas relacionadas a la gestión de la reputación.

Esta información nos ha servido de base para preparar las entrevistas en profundidad, principalmente las que se realizaron a los responsables académicos de los cursos de MBA que forman parte del presente estudio. A continuación, siguiendo con la entrega de resultados, se presentan los obtenidos en las diferentes entrevistas que se realizaron, tanto a profesionales expertos en temas de reputación, como a los responsables académicos de los cursos de MBA en las instituciones seleccionadas.

4.1.3. Entrevistas en profundidad

Como se ha señalado en el capítulo 2, las entrevistas en profundidad nos permiten obtener información más detallada respecto a la formación que reciben los altos directivos empresariales en México. Esta técnica cualitativa permite contrastar los resultados de las encuestas a profesionales para conocer el grado de coincidencia con la formación académica.

Se fijaron dos tipos de perfiles para las entrevistas en profundidad:

- Con las entrevistas profesionales expertos en el tema de la reputación, se buscó conocer la opinión que ellos tienen sobre la importancia que reviste la gestión de la reputación en las empresas, así como su punto de vista respecto a la manera que abordan los cursos de MBA en este país, los temas relacionados con reputación.

- Con las realizadas a responsables académicos de los cursos de MBA se desea corroborar y validar la información obtenida por el análisis de contenido. Lo anterior servirá también como punto de comparación entre los contenidos que ofrecen en materia de reputación y lo que los empresarios y altos ejecutivos consideran que deberían incluir dichos cursos.

Para la presentación de los resultados, se ha optado por unificar las respuestas a cada pregunta y agruparlas en aquellos temas que han surgido y que se corresponden con las variables del estudio.

4.1.3.1. Muestra de las entrevistas en profundidad

Tal como se explicó en el capítulo 2, fueron tres las entrevistas en profundidad realizadas a profesionales expertos. Los tres representan a las consultoras más importantes en materia de reputación a nivel internacional y son reconocidos como expertos en el área, en Hispanoamérica.

1. Ángel Alloza Lozada, CEO de Corporate Excellence, realizada de manera presencial el 2 de julio de 2019, en las oficinas de la citada empresa en el segundo piso de la Calle Carranza número 25.
2. Pedro Linares, coordinador de las operaciones en México de Villafañe & Asociados, realizada en línea el 28 de octubre de 2020.
3. Rogelio Blanco, director general para México de LLYC (Llorente & Cuenca), realizada en línea el 13 de noviembre de 2020.

Las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas. Dicha transcripción, así como los perfiles curriculares de cada uno de los entrevistados y la semblanza de sus empresas, se encuentra en el Anexo 3.

Por lo que respecta a las entrevistas realizadas a responsables académicos de los cursos de MBA, la muestra es la siguiente:

1. Instituto Tecnológico Autónomo de México: Dr. Luis Martín Arciniega Ruiz de Esparza, director de los programas de MBA y Executive MBA. Entrevista realizada en línea el 24 de febrero de 2021.
2. IESDE School of Management: Dra. Margarita Heredia Soto, directora académica. Entrevista realizada en línea el 25 de marzo de 2021.
3. Universidad Iberoamericana de Torreón: Mtro. Gerardo Yáñez Betancourt, coordinador académico. Entrevista realizada en línea el 11 de marzo de 2021.
4. Universidad Anáhuac México Norte y Sur: Mtro. Antonio Morfín Maciel, director del centro de alta dirección en negocios y economía. Entrevista realizada en línea el 29 de abril de 2021.
5. Universidad de Guadalajara: MBA César Omar Briseño Arellano, director del programa de MBA. Entrevista realizada en línea el 16 de febrero de 2021.
6. Universidad Autónoma de Coahuila: Dr. Manuel Medina Elizondo, coordinador general de investigación posgrado. Entrevista realizada en línea el 22 de abril de 2021.
7. Universidad Autónoma de Chihuahua: Dr. Luis Ever Caro Lazos, coordinador de la maestría en finanzas. Entrevista realizada en línea el 23 de marzo de 2021.

8. Centro de Enseñanza Técnica y Superior: Dr. Oscar Barroso Huertas, coordinador académico del MBA. Entrevista realizada en línea el 4 de marzo de 2021.

En todos los casos, y a solicitud de los entrevistados, previamente a la fecha y hora establecidas para la entrevista, se les entregó el guion de la misma, de manera que pudieran conocer la información que se les iba a solicitar. En todas las entrevistas se siguió el guion, mismo que forma parte del Anexo 4, en el cual también se encuentran las transcripciones a todas las entrevistas realizadas.

4.1.3.2. Justificación de las entrevistas en profundidad

El análisis de contenido permite conocer cuántas y cuáles materias se ofrecen para contribuir a la formación ejecutiva en reputación. La información obtenida, sin embargo, es más de corte cuantitativo que cualitativo. Lo anterior nos da un panorama de los contenidos ofrecidos en los cursos de MBA, pero no nos permite conocer las razones que llevan a las instituciones a desarrollar dichos cursos ni si se está considerando adaptar los contenidos para que en un futuro puedan considerar a la reputación como parte integral de los mismos.

Con la encuesta ocurre lo mismo, nos muestra de manera concreta la opinión de dueños y directivos respecto al papel de la reputación en las empresas, así como el grado de conciencia que tienen respecto a la necesidad de formarse en reputación y de incluir ese tema en cursos de MBA, pero solo de manera numérica, por lo que complementarla cualitativamente reforzará los resultados arrojados por la investigación, así como las conclusiones que se tengan de la misma.

Las entrevistas en profundidad cierran este círculo. Nos permiten reforzar los resultados obtenidos por la encuesta con la opinión cualitativa de profesionales expertos en materia de reputación. Estos profesionales tienen conocimiento de las tendencias empresariales globales y son

cercanos a las empresas, por lo que podemos validar la importancia de la reputación en el entorno empresarial moderno, así como su impresión de qué tan capacitados están los empresarios y directivos para gestionar dicho intangible.

Por otro lado, las entrevistas en profundidad realizadas a los responsables académicos de los cursos de MBA nos permiten entender de manera clara el tipo de formación que imparten y explican su visión de la formación en reputación que ofrecen a los participantes en sus cursos.

Lo anterior nos permite obtener información relevante que vaya más allá del hecho de ofrecer o no cursos específicos. Podemos obtener también puntos de vista sobre el tema y conocimiento sobre las actualizaciones de los cursos y los factores que se toman en cuenta para dichas actualizaciones.

4.1.3.3. Presentación de los resultados obtenidos

Los resultados de las entrevistas se presentarán en dos partes, primero los relativos a las entrevistas con profesionales expertos en reputación, y posteriormente las respuestas ofrecidas por los responsables académicos de los cursos de MBA, ya que el guion no era el mismo, atendiendo a la variables.

4.1.3.3.1. Resultados de las entrevistas a profesionales expertos en reputación

Para presentar los resultados, en primer lugar se han recogido y unificado aquellos literales que mejor muestran su opinión y que están directamente relacionadas con los objetivos y las hipótesis, para, a continuación, presentar las conclusiones.

1. Sobre la importancia que tiene la gestión de los intangibles en la actualidad:

- a) Ángel Alloza: “Hace 50 años vivíamos en la economía de lo tangible, donde el 80 por ciento del valor y del riesgo, estaba en cómo gestionamos el capital financiero y el capital manufacturero, pero al día de hoy es al revés, el 80 por ciento es cómo gestionar los capitales intangibles, el capital social y relacional, capital talento, capital innovación y capital de la relación de la empresa con el medio ambiente” (A. Alloza, comunicación personal, 2 de julio de 2019).

- b) Pedro Linares: “Hasta las pequeñas empresas son muy concientes que la parte intangible es la más importante en este momento para gestionar” (P. Linares, comunicación personal, 28 de octubre de 2020).

- c) Rogelio Blanco: “Las organizaciones se han empezado a topar con una nueva constancia antecedida por este tema de la tecnología, que tiene que ver con personas más empoderadas, con personas que consumen, personas ahora entendidas como consumidores de todo y en todo momento” (R. Blanco, comunicación personal, 13 de noviembre de 2020).

2. Sobre la importancia de la reputación en particular.

- a) Ángel Alloza: “Los fondos de inversión, en especial yo creo que hay un referente que es BlackRock, que es en el mundo el fondo de gestión de capital, digamos, institucional, no especulativo, más grande del mundo. Su presidente, Larry Fink, cada año en el 2018 y en el 2019. Lo que dice a las empresas es que no vamos a poder invertir en sus empresas si no nos cuentan cómo están gestionando ustedes de forma integrada tanto la marca, la reputación, el propósito, los valores” (A. Alloza, comunicación personal, 2 de julio de 2019).

- b) Pedro Linares: “Al final, todo lo suma en el reconocimiento que se hace de eso y, en definitiva, de la reputación” (P. Linares, comunicación personal, 28 de octubre de 2020).
 - c) Rogelio Blanco: “No hay manera de disociar un intangible de todos estos elementos, y mucho menos de la reputación. Reputación es un elemento transversal a todo” (R. Blanco, comunicación personal, 13 de noviembre de 2020).
3. Respecto a si los altos funcionarios de las organizaciones deberían recibir capacitación en las escuelas de negocios sobre aspectos relacionados a la gestión de la reputación y otros intangibles.
- a) Ángel Alloza: “Yo creo que la mayoría de los países del mundo están formando a la alta dirección para un mundo que ya no existe. Entonces hay un decalaje. O sea, entre cómo se forma a los altos directivos, con una ausencia inexplicable de todos los temas que explican hoy el éxito, y el éxito hoy están en la gestión de los intangibles, sin embargo, no saben nada de eso, ni se les enseña nada de eso” (A. Alloza, comunicación personal, 2 de julio de 2019).
 - b) Pedro Linares: “Yo creo que cualquier asignatura, o sea, cualquier carrera en la que estés de cara al mercado, yo creo que tiene que impartir conocimientos de reputación. Yo creo que es fundamental para tener un poco de conciencia” (P. Linares, comunicación personal, 28 de octubre de 2020).
 - c) Rogelio Blanco: “Me parece que vamos muy tarde respecto a este punto. Muy tarde por dramatizar también, pero yo creo que sí por lo menos vamos unos cinco años tarde en que esto sea ya parte del estudio y de la formación teórica práctica para un

directivo, sin duda. Me parecería un total acierto tenerlo como parte de la currícula dentro de un MBA” (R. Blanco, comunicación personal, 13 de noviembre de 2020).

4.1.3.3.2. Conclusiones de las entrevistas en profundidad a profesionales expertos en reputación

A partir de las respuestas obtenidas a través de estas entrevistas, podemos encontrar algunas conclusiones importantes para el estudio. Al tratarse de profesionales expertos, cuyo trabajo diario está relacionado con la gestión de la reputación, podemos encontrar información valiosa que permite sustentar algunos de los resultados obtenidos por el análisis de contenido y por la encuesta:

- a) La gestión de intangibles es un factor clave para las organizaciones modernas. Las empresas ya no pueden centrarse única, o de manera principalmente en la gestión de los intangibles.
- b) De los activos intangibles, la reputación ha cobrado una relevancia mayor y su gestión debe tener especial atención.
- c) Es importante que los altos directivos de la organización estén capacitados para hacer frente a las necesidades que tienen las empresas por gestionar su reputación, y se tienen la opinión de que no está pasando de esa manera.

Las entrevistas completas a los tres consultores pueden ser revisadas en el Anexo 2 de este documento.

4.1.3.3.3. Entrevistas a responsables académicos de los cursos de MBA sujetos a esta investigación

Como se explicó en el capítulo 2, para lograr estas entrevistas, se enviaron solicitudes a los responsables académicos de cada una de las 13

instituciones cuyos cursos son materia del presente análisis. De todas ellas, solamente ocho aceptaron participar, las mismas que son referidas en la tabla 9.

Tabla 9. Relación de entrevistas en profundidad a responsables académicos de los cursos de MBA

Institución	Entrevistado	Puesto	Fecha
Instituto Tecnológico Autónomo de México	Dr. Luis Martín Arciniega Ruiz de Esparza	Director de los programas de MBA y Executive MBA	24 de febrero de 2021
IESDE School of Management	Dra. Margarita Heredia Soto	Directora académica	25 de marzo de 2021
Universidad Iberoamericana de Torreón	Mtro. Gerardo Yáñez Betancourt	Coordinador Académico	11 de marzo de 2021
Universidad Anáhuac México Norte y Sur	Mtro. Antonio Morfín Maciel	Director del Centro de Alta Dirección en Negocios y Economía	29 de abril de 2021
Universidad de Guadalajara	MBA César Omar Briseño Arellano	Director del Programa de MBA	16 de febrero de 2021
Universidad Autónoma de Coahuila	Dr. Manuel Medina Elizondo	Coordinador General de Investigación Posgrado	22 de abril de 2021
Universidad Autónoma de Chihuahua	Dr. Luis Ever Caro Lazos	Coordinador de la Maestría en Finanzas	23 de marzo de 2021
Centro de Enseñanza Técnica y Superior	Dr. Oscar Barroso Huertas	Coordinador Académico del MBA	4 de marzo de 2021

Para presentar los resultados de estas entrevistas, se optó por hacerlo de la siguiente manera: primero se dará a conocer el concentrado de la información más relevante que se obtuvo de las entrevistas, agrupándolas en lo relativo a la reputación en general y luego las que tienen que ver con cuestiones operativas de los cursos de MBA. Posteriormente se presentará la información más relevante de cada entrevista separada por institución. En todos los casos se siguió el guion mismo que forma parte del Anexo 4,

en el cual también se encuentran las transcripciones de las entrevistas realizadas.

4.1.3.3.4. Concentrado de la información más relevante obtenida de las entrevistas

Con relación a los temas que se refieren a la gestión de la reputación, tenemos la siguiente información:

1. En lo relativo al conocimiento de los entrevistados respecto a la reputación y cómo definieron el concepto, las respuestas fueron muy distintas en lo general, pero existía una coincidencia en que esta tenía que ver con el hecho de que la reputación viene del exterior, es decir, del conjunto de los públicos de interés a la organización y ello se nota en la coincidencia de términos como reconocimiento, prestigio, imagen, percepción y opinión.
2. En cuanto su opinión a la jerarquización de los elementos que llevan a una empresa a tener una buena reputación, la coincidencia general fue que estos tienen que ver con ofrecer productos y servicios de calidad, así como establecer acciones orientadas a la sustentabilidad y la RSC; sin embargo, en cuanto a la presencia de estos elementos en los planes curriculares, la coincidencia mayor se da en las asignaturas relacionadas a la obtención de buenos resultados económicos financieros.
3. Existen coincidencias también en el sentido de que todos refieren que todo lo relativo a la gestión de la reputación, es tocado transversalmente en las asignaturas que incluye cada programa curricular.
4. Por último, respecto a la posibilidad de incluir en el futuro, el tema de gestión de la reputación como una asignatura específica, siete de los ocho representantes de las instituciones señalaron que no lo

harían, y uno señaló que podrían analizarlo como un área de oportunidad.

Respecto a la información general a los temas operativos de los cursos, la información obtenida es la siguiente:

1. En general existe la coincidencia de que el prestigio de cada curso, se ha logrado a partir de una mezcla de factores, entre los que se encuentran fundamentalmente, la calidad de los profesores y de los alumnos participantes en el curso, así como las vinculaciones y certificaciones con las que cuenta cada curso.
2. Existe también la coincidencia general de que todo lo anterior ha logrado que ese prestigio, se convierta en un activo de los cursos.
3. Los entrevistados coinciden en la importancia de mantener actualizados los programas curriculares de estos cursos, y señalan que para ello se basan principalmente en análisis de tendencias emitidos por diferentes organismos públicos o privados, así como en reconocidas firmas de consultoría. De la misma manera, se toma muy en cuenta la opinión de participantes, egresados, profesores y empresarios con los que se tiene vinculación.

4.1.3.3.5. Información más relevante obtenida en cada institución

A continuación se presenta la información más importante obtenida en cada una de las instituciones que participaron en las entrevistas.

4.1.3.3.5.1. Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)

La entrevista fue concedida por Luis Arciniega, director del curso de MBA de dicha institución. Él se refirió a que uno de los factores diferenciadores de su institución tiene que ver con el hecho de que fue una de las primeras instituciones particulares en el país que ofrecieron cursos de grado y posgrados con un enfoque distinto al de la economía centralizada con una

visión marxista leninista, que era el que ofrecían las universidades públicas en esa época. Lo anterior atrajo la atención de muchos empresarios de la época que la vieron como una opción para conseguir sus grados con una formación más acorde a sus expectativas.

El cuanto a las acciones que llevan a cabo para mantener el prestigio del programa, Arciniega menciona que son muy rigurosos en sus procesos de admisión, pues toman en cuenta tanto el desempeño obtenido en un examen de ingreso, como la información obtenida a partir de entrevistas en las que participa un especialista en psicología. Esta información genera un perfil para cada prospecto y determina si se trata de un candidato que podrá aportar al curso y, además, terminarlo. Otro aspecto que resalta es la excelente planta docente, que afirman tener, lo cual se convierte en una mezcla adecuada de buenos profesores, con buenos estudiantes.

Hablando específicamente del tema de reputación, Luis Arciniega la define como: “un reconocimiento de prestigio, seriedad y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, que se asocia a una organización” (comunicación personal, 24 de febrero de 2021). Arciniega señala que el ITAM se ha ganado un prestigio porque son congruentes entre lo que le ofrecen al estudiante y lo que efectivamente le dan. Menciona que esto los ha llevado a capitalizar su prestigio como un activo para la institución, y señala también que esto va ligado al prestigio de sus egresados.

Al preguntar por la manera en que mantienen actualizado el programa, indica que son una de las 11 escuelas de negocios en América Latina que cuenta con una triple acreditación. Esta se obtiene a partir de revisiones por organismos externos de los que ellos son socios, en las que participan funcionarios de escuelas de negocios de diferentes partes del mundo.

Al conseguir dichas acreditaciones, se garantiza contar con planes de estudios actualizados y que cumplen con los estándares solicitados. Por otro lado, cuentan también con un consejo consultivo formado por directores generales de empresas relevantes en México, quienes aportan

sus conocimientos para mantener la parte académica, ligada con la práctica empresarial.

En cuanto al papel del CEO frente a la gestión de la reputación, considera que la gestión debe venir desde lo más alto, como puede ser el consejo de administración, y la ejecución permeará de acuerdo con la estrategia que tenga cada organización para ello.

Al hacerle el planteamiento de cómo jerarquizan en su programa los elementos que constituyen la base de una buena reputación, señala que tienen un fuerte foco en que las empresas ofrezcan productos y servicios de calidad, que sean excelentes lugares para el desarrollo del talento y que cuenten con programas de ética y gobierno corporativo. Sin embargo, el mayor peso de su curso está orientado a las asignaturas que están relacionadas con el liderazgo corporativo en primer lugar, con los resultados económico-financieros, en segundo y los programas de ética y RSC, en tercero.

Por último, confirma que no cuentan con ninguna asignatura específica que hable de la reputación, y considera que el tema de gestión de la reputación debe formar parte de un seminario adicional. Para ellos, el tema de gestión de la reputación se maneja indirectamente, no explícitamente.

4.1.3.3.5.2. IESDE School of Management

En el caso de esta institución, se entrevistó a Margarita Heredia, directora académica del IESDE School of Management. Heredia señala que se han mantenido tanto tiempo en el *ranking* de Expansión debido a lo que ellos llaman *Knowhowers*, término que utilizan para referirse a sus profesores, pues señala que se trata de gente con amplia experiencia en el mundo de los negocios. Todos son directivos, han tenido puestos en la alta dirección o se dedican a la consultoría.

En segundo lugar, también considera que la calidad de los participantes contribuye, pues no aceptan a personas recién egresadas, sino que sus

estudiantes son personas con experiencia comprobada, lo cual ayuda a elevar la calidad de las discusiones que se presentan en las sesiones. Por último, afirma que las vinculaciones que mantienen con prestigias escuelas de negocios a nivel internacional, los ayuda a enriquecer el curso. Los anteriores tres elementos son clave y se complementan con se procura que en todas las propuestas de valor haya la certeza de un compromiso por su cumplimiento, es decir, que lo que prometen entregar, lo cumplen.

Al pedirle que definiera la reputación, mencionó que: “es la imagen o concepto que la gente se forma de una persona, o una institución, un producto” (comunicación personal, 25 de marzo de 2021). Explica que se trata de un concepto que uno tiene preconcebido cuando escucha hablar de alguna persona o marca. En un mismo orden de ideas, cuando se le pidió su opinión respecto a quién sería en una organización la persona responsable de velar por la correcta gestión de la reputación, señaló que la reputación se basa en el comportamiento de todos los empleados, y esto se transmite a través de la cultura.

De acuerdo con Heredia, en el IESDE la jerarquización de los elementos que forman la base de una buena reputación tiene en primer lugar a la importancia a los productos o servicios de calidad, seguido de las acciones de sustentabilidad o RSC y la generación de resultados económico-financieros sobresalientes Señala también que buscan darles un peso equilibrado a todos estos elementos a través de las diferentes asignaturas del curso.

Al hablar de asignaturas específicas de reputación, señala que no las tienen, y no considera que las vayan a incluir, pues las identifican como temas transversales que, de alguna manera u otra, se incluyen en todas las demás asignaturas. En su opinión, este tipo de materias deben ser parte de un curso de MBA, pero reitera que no a través de asignaturas específicas, sino como parte de cada una de las que ya se tienen.

4.1.3.3.5.3. Universidad Iberoamericana de Torreón

En el caso de esta institución, el entrevistado fue Gerardo Yáñez, coordinador académico del MBA. Yáñez opina que una de las principales razones que ha motivado a que dicho curso se mantenga por varios años en el *ranking* de los MBA más importantes de México, tiene que ver con que forma parte de la red de universidades jesuitas. En su opinión, estas instituciones destacan por estar orientadas a la excelencia académica, además de poner en el centro de su quehacer al desarrollo de la persona.

Yáñez señala también que tienen una rigurosa selección de la planta docente. Buscan mantener un balance entre lo académico y el liderazgo empresarial, además de aplicar de manera sistemática diferentes instrumentos de recolección de datos que les permita conocer la percepción del estudiantado. Por último, menciona que todo esto se ha vuelto un activo importante pues se identifica perfectamente que la universidad busca impactar de manera positiva a través de la formación de personas íntegras.

Para lo relativo a la actualización de sus planes curriculares, menciona que se basan en reflexiones estratégicas, ejercicios de prospectivas, análisis del entorno regional, nacional e internacional. Afirman que también realizan ejercicios de benchmarking, así como la revisión de documentos como el Plan Nacional de Desarrollo o los requerimientos de las líneas de investigación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Por último, analizan las tendencias globales en la educación, principalmente las presentadas por el Banco Interamericano de Desarrollo, y realizan investigación cualitativa entre alumnado, personal docente y empleadores. Al pedirle que defina la reputación, Gerardo Yáñez señaló que:

Es la percepción que tiene la sociedad del comportamiento de una persona, de un profesor, de un directivo y, en general, de la institución

respecto de la congruencia de sus acciones con sus valores, principalmente aquellas que conducen a anteponer la verdad, las que privilegian la dignidad de la persona y aquellas que impacten a la sociedad en general". Para él, la gestión de la reputación es un asunto que corresponde a cada uno de los miembros de la organización, pero el papel del CEO es vital para asegurar que se difundan los valores que guían el actuar de toda la compañía. (comunicación personal, 11 de marzo de 2021)

Haciendo una jerarquización de los elementos que componen la reputación corporativa, Yáñez señala que lo más importante es ofrecer productos o servicios de calidad, luego conocer a los públicos de interés y gestionar adecuadamente su relación con cada uno de ellos y, por último, hacer un aporte positivo a la comunidad a partir de acciones de sustentabilidad o RSC.

En cuanto al peso que tienen estos elementos en el plan curricular del MBA, señala que el foco está en tres tipos asignaturas, las que tienen que ver con la obtención de resultados económico-financieros adecuados, las relacionadas a tener productos y/o servicios de calidad y las asignaturas enfocadas en el liderazgo corporativo.

Para finalizar la entrevista se le preguntó si el tema de gestión de la reputación debería formar parte de un MBA. La respuesta fue que para él se trata de un concepto nuevo que por el momento no forma parte de ninguna asignatura, pero ve un área de oportunidad en incorporarlo próximamente.

4.1.3.3.5.4. Universidad Anáhuac México, Norte y Sur

El entrevistado en esta institución fue Antonio Morfín, Director del Centro de Alta Dirección en Negocios y Economía. Al cuestionarle acerca de las razones por las que su curso de MBA se mantenido por tanto tiempo en el

ranking de la revista Expansión, señaló que se enfocan en la formación integral del alumnado, es decir, no se centran solamente en herramientas de negocios, sino que procuran que cada uno de ellos reciba una educación integral en temas como la comunicación, la ética y el liderazgo.

Por otro lado, considera que la atención personalizada que brinda la institución es otro de los puntos que los hace fuertes, además, por último de la calidad de los miembros de su claustro de profesores. Lo anterior se ha convertido en un activo que cuidan garantizando de diferentes maneras el cumplimiento de los estándares que se han prometido. Buscan constantemente las reacreditaciones que garanticen la calidad académica y tienen la consigna de escuchar a alumnos, egresados y profesores.

Respecto a la manera en que garantizan tener un plan curricular actualizado, señala que hacen mucho benchmarking con otras escuelas de negocios de México. Dialogan con miembros de la comunidad empresarial, tanto con empleadores, como con estudiantes y egresados. También cuentan con un consejo asesor de la industria, y, por último, se apoyan mucho en sus profesores, quienes están al tanto de las tendencias y los hallazgos de las distintas disciplinas.

En cuanto a su definición de reputación, Antonio Morfín, señala que: “es la opinión que otros tienen de ti. Y esto se construye a través de lo que tú eres y de cómo lo comunicas” (comunicación personal, 29 de abril de 2021). Por lo que se refiere a quién es el responsable de gestionarla en una organización, afirma que el principal responsable es el director, pero al final es una labor compartida por todos en la organización.

Morfín jerarquizó los elementos que logran que una organización sea reputada poniendo en primer lugar al liderazgo corporativo, en segundo lugar a que se tengan productos y/o servicios de calidad y en tercer lugar a hagan un aporte a la comunidad mediante acciones de sustentabilidad o RSC.

Comparando esta respuesta con el peso que tienen estos elementos en el plan curricular del curso, señaló que se enfocan en los relacionados a productos y servicios de calidad, luego en los relacionados al desarrollo del talento, seguidos por el liderazgo corporativo y por la entrega de resultados económico-financieros aceptables.

Por último, respecto a si la gestión de la reputación tendría que cursarse como una asignatura del plan curricular, Morfín señala que lo seguirán manejando como un tema transversal. No tienen ninguna asignatura concreta relacionada con la reputación, pero se incluye de manera transversal en otras y quizá en un futuro podría ofrecerse como materia optativa.

4.1.3.3.5.5. Universidad de Guadalajara

La entrevista en esta institución fue realizada a Omar Briseño, Director del MBA de esta universidad. En cuanto a las razones que refiere que han influido para que este curso haya permanecido tanto tiempo en el *ranking*, afirma que tiene mucho que ver la opinión de los egresados, así como por su plan de estudios basado en el contexto actual de los negocios. También opina que tiene mucho que ver las becas que ofrecen a partir del reconocimiento ha recibido el programa del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Por último, estima que el reconocimiento tiene que ver también con que son la segunda universidad pública más grande, después de la UNAM.

En cuanto a las estrategias utilizadas para mantener el prestigio del programa, informa que se basa mucho en los altos estándares de admisión, principalmente que piden mantener un promedio de calificaciones durante todo el curso. Otro aspecto que considera importante es la vinculación con los tres sectores, vinculándose con empresas que también gozan de buena reputación.

Por lo que respecta a la manera en que mantienen actualizado su curso, señala que se basan en organismos externos, tanto públicos como privados, así como mexicanos y extranjeros. Como ejemplos menciona al Instituto Mexicano para la Competitividad, al World Economic Forum, a la Secretaría del Trabajo y a firmas como Boston Consulting Group.

Con relación al tema de reputación, señala que para poder ganarse una excelente reputación, es necesario mantener una constancia entre lo que se promete y se hace, cumpliendo con las expectativas que se han generado. Comenta que no tienen asignaturas específicas que se relacionen con la reputación, pero de manera transversal lo incluyen en materias como liderazgo, dirección de empresas, mercadotecnia y comportamiento organizacional. Por último, al preguntarle específicamente si la gestión de la reputación debe ser parte de las asignaturas de MBA, o debía ofrecerse como un seminario o curso independiente, señaló que debería ser parte de un MBA, pero que también puede profundizarse en el tema en un curso independiente.

4.1.3.3.5.6. Universidad Autónoma de Coahuila

El entrevistado en esta universidad fue Manuel Medina, coordinador general de investigación posgrado en dicha institución. De acuerdo con su consideración, uno de los aspectos más importantes que han permitido que su curso de MBA se mantenga por tantos años ininterrumpidos en el *ranking* de Expansión, es su cuerpo docente de tiempo completo, que está conformada por 30 doctores en diferentes disciplinas. Otros aspectos importantes es su plan curricular, el cual es actualizado cada dos años y se enfoca en aspectos de corte más profesional, que técnico o científico. Por último, el hecho de que sus estudiantes laboran para las empresas más prestigiadas de la región, lo cual ha permitido vinculaciones importantes para la elaboración de proyectos. Todo lo anterior ha logrado convertirse en un activo importante para la institución, de acuerdo con lo que señala el Sr. Medina.

Al pedirle Medina que profundizara en las tendencias en las cuales se basan para mantener actualizado su plan curricular, señala que se realizan análisis funcionales en diferentes empresas, de manera que pueda determinarse qué están necesitando, e incluso, que podría necesitarse en el futuro. Además de lo anterior, se presentan en ferias y tienen un observatorio al que se puede acceder para obtener información.

Al pedirle que definiera la reputación, señala que: “es una suma de valores. Es una cultura que se da en la empresa, una cultura que se refleja en el exterior y que va desde los empleados” (comunicación personal, 22 de abril de 2021). Respecto a quien correspondería en la organización responsabilizarse de la gestión de este intangible, señala que ahora corresponde a todos. Menciona que todos son responsables. Por último, señalan que no cuentan en su plan curricular con ninguna materia relativa a la gestión de la reputación.

En cuanto a la jerarquización que hizo a los elementos que conforman la reputación, afirma que el más importante es el relacionado al aporte que hacen las organizaciones en materia de sustentabilidad y RSC, seguido del liderazgo corporativo. En cuanto al peso que tienen estos elementos en su curso, señala que los más importantes son los relacionados a ética y gobierno corporativo, sustentabilidad y RSC, así como la relación con grupos de interés.

Por último, al pedir su opinión respecto a si un programa de MBA debería incluir una materia específica relacionada con la gestión de la reputación, señala que la reputación lo abarca todo, por lo que debería estar implícita en cada asignatura.

4.1.3.3.5.7. Universidad Autónoma de Chihuahua

La entrevista fue realizada a Luis Ever Caro, coordinador de la maestría en finanzas, quien afirma que entre las razones por la que su curso de MBA se ha mantenido en una buena posición en el *ranking* de Expansión, está

el hecho de que tienen una planta docente altamente capacitada. El 90 % de ellos es gente que tiene una empresa o negocio, y tiene un nivel gerencial. También hace referencia a los alumnos, sobre todo por el acercamiento que se tiene con las empresas para que puedan ser aplicados los proyectos de los estudiantes. Por último, la vinculación que han logrado con diferentes sectores, lo que se conoce como triple hélice.

Con relación a la manera en la que buscan mantener una actualización constante de su programa, afirma que parten de la agenda mundial de la educación 20/30, que incluye los 17 objetivos del desarrollo sustentable. Por otro lado, se hace un análisis del contexto global, y, por último, un análisis de las necesidades formativas de los estudiantes.

Al entrar en materia con el tema de reputación, el Sr. Caro señala que va asociada al prestigio, y que tiene que ver con “una estima que percibe la sociedad sobre ese algo o ese alguien” (comunicación personal, 23 de marzo de 2021). Considera que la gestión de este intangible recae en los directivos de más alto nivel de la organización.

En cuanto a la manera en que jerarquiza los elementos relacionados con la reputación, Ever Caro señala que lo más importante son, en primer lugar, los productos o servicios de calidad, en segundo lugar, que sea un lugar excelente para el desarrollo del talento y, en tercero, que haya un liderazgo corporativo. Sin embargo, en cuanto al peso que tienen los cursos en este programa, el más fuerte lo llevan los relacionados con la entrega de resultados económico-financieros sólidos, luego los que tienen que ver con la sustentabilidad y RSC, y por último los relativos a liderazgo.

Para finalizar la entrevista, señaló que no ofrecen directamente asignaturas relacionadas con la gestión de la reputación y considera que este tipo de asignaturas debe estar presente de manera transversal en todas las demás.

4.1.3.3.5.8. Centro de Enseñanza Técnica y Superior (CETYS)

Para obtener información de esta institución, se realizó una entrevista a Óscar Barroso, coordinador académico del MBA, quien señaló que las características que hacen que su curso esté muy bien posicionado, tienen que ver con las acreditaciones que tienen, algunas de ellas internacionales. Se refiere también a lo que se conoce como procesos fluidos, que hace referencia a que se adaptan rápidamente a las necesidades del entorno y pueden introducir asignaturas innovadoras. Con el fin de mantener un plan curricular actualizado se basan en estudios de tendencias editados por prestigias firmas como Nilsen o Boston Consulting Group, entre otros.

Al solicitarle que definiera la reputación, Oscar Barroso indicó que:

Es la capacidad, no solo de una institución de poder ser reconocida o conocida por los valores que está expresando en su forma de actuar, en su forma de decir, o sea, la misión, visión, valores, pero va más allá de eso, cómo actúas en consecuencia o cómo actúas de verdad promoviendo esos valores. (comunicación personal, 4 de marzo de 2021)

En lo relativo a quien debería ser el responsable de velar por el cuidado de la reputación, señala que el CEO ejerce la parte más activa de esto, aunque se puede valer de la ayuda de otros departamentos.

Al pedirle que jerarquizara los elementos que llevan a una empresa a ser considerada como reputada, señaló que lo más importante es la estrategia adecuada de gestión con todos los *stakeholders* de la compañía, seguido por la oferta de productos y/o servicios de calidad y las estrategias de innovación. Al solicitarle que mencionara cuáles de los elementos tienen más peso en las asignaturas del programa, menciona que los relacionados a resultados económico-financieros, junto con los de liderazgo corporativo, y luego los de innovación, ética y gobierno corporativo.

Cuando se le pidió su opinión respecto a si la gestión de la reputación debe ser parte de un MBA, señaló que no tienen asignaturas específicas en ese tema. La reputación se trata de manera transversal y considera que en un futuro podría integrarse, siempre y cuando la sociedad entienda mejor la importancia del concepto.

4.1.3.3.6. Conclusiones de las entrevistas en profundidad a responsables académicos de los cursos MBA

Existe un conocimiento general sobre la reputación y la importancia que su gestión representa en la actualidad. A pesar de lo anterior, no se le concede un valor estratégico, sino transversal. De lo anterior se concluye que el valor que tiene en la actualidad para las empresas, no se traslada a los programas curriculares de los cursos MBA.

Los responsables académicos de estos cursos fueron muy enfáticos al señalar que no se tienen asignaturas específicas que tengan que ver con la gestión de la reputación. Tampoco se tiene contemplado incluirlas en futuras actualizaciones de los programas curriculares, pues se considera un tema transversal. Solamente en un caso se vio como un área de oportunidad para considerarla en alguna actualización.

5. Revisión de objetivos y verificación de hipótesis

Una vez presentados los resultados obtenidos con la aplicación de las herramientas elegidas en el diseño metodológico, pasaremos a revisar en qué medida se cumplen los objetivos perseguidos y también a describir cómo responden dichos resultados a las hipótesis que se plantearon al inicio de la investigación.

5.1. Revisión de objetivos

Objetivo 1 Conocer el grado de conocimiento y la opinión que se otorga a la reputación corporativa por parte del entorno empresarial de México.

Los resultados arrojados por la encuesta demuestran que existe un conocimiento alto del concepto de reputación y la importancia que tiene su correcta gestión. El 89 % de los encuestados afirma estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con lo anterior. Por su parte, un tercio de los encuestados dicen que todos los intangibles son importantes para la organización y también un tercio opina que la reputación es el intangible más importante.

En cuanto a la opinión que se otorga a la reputación, más de la tercera parte de los encuestados conoce las implicaciones positivas de gestionar adecuadamente este intangible. Los encuestados reconocen estar totalmente de acuerdo o de acuerdo en que esta beneficia la atracción y retención del talento, se favorece la preferencia y confianza de los clientes sobre los competidores y aumenta la capacidad de atraer capitales. De igual manera, poco más del 95 % de los encuestados están conscientes del daño que puede sufrir la reputación ante un escándalo o crisis.

Objetivo 1.1 Saber si los empresarios y directivos consideran que los cursos de MBA deben incluir asignaturas relativas a la gestión de la reputación.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, podemos afirmar que este objetivo se cumple ampliamente, pues el 92 % de los encuestados está totalmente de acuerdo en la pertinencia de que los cursos de MBA ofrezcan asignaturas relacionadas a la gestión de la reputación.

Objetivo 2 Conocer el grado de conocimiento y la opinión que se tiene en el entorno académico, concretamente en los MBA, sobre la importancia que tiene actualmente la adecuada gestión de la reputación corporativa.

Tal como ha quedado manifestado, la información proporcionada por los responsables académicos de los cursos de MBA, da la certeza de que se tiene conocimiento de la importancia que reviste una gestión adecuada de la reputación en cualquier tipo de organización.

Objetivo 2.1 Conocer los motivos que llevan al diseño de los planes curriculares y concretamente de la presencia sobre la gestión de intangibles y sobre la reputación.

Con relación a los motivos que llevan al diseño de los planes de estudio, son diferentes factores los que se toman en cuenta:

- La información de tendencias obtenida de diferentes organismos internacionales y empresas de consultoría.
- La vinculación con empresarios y egresados de los cursos.
- El análisis del entorno regional, nacional e internacional.
- La comparación con la oferta que ofrecen diferentes escuelas de negocios.

En cuanto la presencia de contenidos sobre gestión de intangibles y reputación, los resultados arrojados por el análisis de contenido y por las entrevistas en profundidad, nos demuestran que no existe presencia explícita de asignaturas relacionadas con gestión de la reputación o comunicación, sino que estos temas se tratan de manera transversal en asignaturas orientadas más a la práctica empresarial.

Objetivo 3 Describir y analizar el estado de actualización de los planes curriculares de los principales cursos de MBA México, en lo que se refiere a la gestión de los intangibles y en concreto, de la reputación.

A través del análisis de contenido y las entrevistas en profundidad con los responsables académicos de los cursos de MBA, se demuestra que dichos planes se mantienen actualizados en la parte que se refiere a la práctica empresarial. Se confirma también que no existen contenidos específicos relativos a la gestión de la reputación u otros intangibles, y tampoco se tiene considerado integrarlo próximamente. Esto último conviene contrastarlo con el hecho de que la encuesta arroja como resultado que el 96 % de los encuestados afirma estar totalmente de acuerdo o de acuerdo en que hay necesidad de una mayor capacitación en temas de reputación. La ventana de oportunidad que se abre con este resultado se explicará posteriormente en el capítulo 7, que es el dedicado a discusión y propuestas.

Objetivo 3.1 Identificar los contenidos específicos que se imparten en los MBA.

En el análisis de contenido se identificaron claramente las asignaturas impartidas en cada curso. Posteriormente se categorizaron entre las que se refieren a la práctica empresarial, las que tienen que ver con las disciplinas de la reputación y la comunicación corporativa. El resultado fue que no existen asignaturas en estas últimas dos categorías.

Objetivo 4 Comparar y analizar la relación entre las variables anteriores, es decir, si los contenidos que se ofrecen en los MBA responden a la demanda de las empresas.

A partir de los resultados obtenidos en el análisis de contenido y en la encuesta, se puede observar que los encuestados afirman que existe la necesidad por contar con capacitación en temas relacionados a la gestión de la reputación, pero los cursos de MBA solamente ofrecen esta de

manera transversal en asignaturas que se relacionan con la práctica empresarial.

Objetivo 5 Si fuera el caso, buscar el porqué de las diferencias encontradas.

En este punto habría que hacer referencia a las respuestas obtenidas en las entrevistas en profundidad, pues los entrevistados afirman que la reputación es tratada de manera transversal, y no hay necesidad o planes de hacerlo de manera directa.

Así pues, se concluye que se han podido alcanzar todos los objetivos, gracias al diseño y aplicación de la metodología, permitiendo así, mostrar nueva y relevante información respecto al objeto de estudio.

5.2. Verificación de hipótesis

Hipótesis 1: Los empresarios y directivos en México opinan que los activos intangibles son iguales, o más importantes que los activos tangibles para una organización.

Verificada. La primera pregunta de la encuesta era muy directa y pedía a los encuestados elegir cuáles activos eran más importantes para la organización para la que laboran, si los tangibles o los intangibles. Con las respuestas obtenidas, podemos probar que esta hipótesis se cumple, pues algo más de dos terceras partes (el 68.4 %) de los encuestados lo consideran así.

Hipótesis 1.1 Los empresarios y directivos en México opinan que la reputación es uno de los activos intangibles más valiosos para cualquier organización.

Verificada. Esta hipótesis era abordada en la segunda pregunta de la encuesta y ha quedado probada, pues la mayoría señala que todos los

intangibles son importantes (44.7 %), y al momento de especificar uno, afirman que la reputación es el más importante (26.1 % de los encuestados).

Hipótesis 2: Los responsables académicos de los principales programas de MBA en México, están de acuerdo en que los intangibles son fundamentales en la gestión de la organización.

Verificada. A través de las respuestas obtenidas en las entrevistas en profundidad se demuestra que la hipótesis ha quedado probada. Todos los entrevistados coinciden en la importancia que tiene para las organizaciones en general, y para sus instituciones en particular, gestionar los intangibles.

Hipótesis 2.1 Los responsables académicos de los principales programas de MBA en México, están de acuerdo en que la reputación es uno de los activos más importantes para cualquier tipo de organización.

Verificada. Se demuestra que esta hipótesis es cierta. Quienes tienen a su cargo la responsabilidad académica de los cursos de MBA coinciden en sus respuestas al señalar que la reputación juega un papel importante para que estas sean percibidas de manera adecuada por todos sus públicos de interés.

Hipótesis 3: Los principales cursos de MBA en México, cuentan, en sus planes curriculares, con menos contenidos sobre gestión de activos intangibles, que contenidos sobre activos tangibles.

Verificada. A través del análisis de contenido y de las entrevistas en profundidad se demuestra que esta hipótesis es cierta. El 100 % de los programas curriculares analizados cuentan con asignaturas que se centran en lo relativo a la gestión económica financiera y a aspectos que tienen

que ver con los resultados tangibles. Solamente cinco de trece cursos ofrecen Responsabilidad Social Empresarial como única asignatura obligatoria que se relaciona a los activos intangibles.

Hipótesis 3.1 La reputación es el intangible con mayor presencia en los planes curriculares mencionados.

Rechazada. El análisis de contenido demuestra que la gestión de la reputación no tiene una presencia directa como asignatura. Se presenta solamente de manera transversal a través de asignaturas que aportan a la gestión de dicho intangible como la ética, el gobierno corporativo, acciones de sustentabilidad y RSC, así como el desarrollo del talento. Las respuestas obtenidas en las entrevistas verifican también lo anterior, pues los entrevistados confirman que sus planes curriculares no cuentan con asignaturas directamente relacionadas con la gestión de la reputación.

6. Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos tanto con el análisis de contenido, como del estudio cuantitativo y las entrevistas en profundidad, se extraen las siguientes conclusiones para este trabajo de investigación.

Primera conclusión: visión tradicional de la reputación, ligada a los resultados económicos

Los cursos de MBA más prestigiados en México se centran en desarrollar competencias que tienen impacto en las dimensiones ligadas a la práctica empresarial tradicional, principalmente las que consiguen mejorar los resultados económico-financieros de las organizaciones.

Esto no resulta sorprendente, ya que se trata de cursos enfocados en la formación de altos ejecutivos orientados a generar resultados financieros de excelencia en las empresas para las que colaboran. Además, siendo programas con un reconocido prestigio y solidez académica no se esperaría que fuera de otra manera.

Segunda conclusión: desconexión entre la necesidad empresarial y la oferta académica.

Los cursos de MBA más prestigiados de México no ofrecen de manera directa contenidos relacionados con la gestión de la reputación. Se ha demostrado que las adecuadas prácticas empresariales y la obtención de buenos resultados económico-financieros son claves para que las empresas consigan una excelente reputación. También ha quedado demostrado que la sola gestión administrativa no basta, pues se requieren actividades como la gestión de *stakeholders* y estrategias de comunicación corporativa, pero los cursos de MBA de la muestra carecen de contenidos relacionados tanto con las disciplinas básicas de la reputación, como con

la comunicación corporativa, mismas que forman parte de las competencias a desarrollar en los ejecutivos empresariales.

Tercera conclusión: falta de visión de cara al futuro

Los principales cursos de MBA ofrecidos en México no ven a la gestión de la reputación como una de las áreas estratégicas de formación ejecutiva de este país. Lo anterior se concluye a partir de los resultados obtenidos en el análisis de contenido y de las respuestas arrojadas por los responsables académicos de los cursos de MBA, quienes confirman que los contenidos relacionados con la reputación se tratan de manera transversal dentro de algunas asignaturas, pero no se tiene considerado incluirlos en los planes curriculares de dichos cursos.

Cuarta conclusión: planes curriculares con escaso contenido sobre intangibles

Los más prestigiados cursos de MBA en México privilegian la gestión de los tangibles sobre los intangibles. La formación ejecutiva en México se centra en aspectos tangibles, pues si bien algunos ofrecen asignaturas relacionadas con la responsabilidad social empresarial o la gestión del talento, el centro de la educación ejecutiva sigue conformado por asignaturas que fortalecen la gestión financiera, es decir, la parte tangible. Se puede observar que el 100 % de los planes curriculares ofrece materias relacionadas con la formación económico financiera.

Quinta conclusión: los cursos de MBA deben incluir asignaturas relacionadas con la reputación

Los dueños de empresas y altos directivos de la organización están conscientes de la importancia que ha adquirido la gestión de la reputación en los últimos tiempos y coinciden que es necesario contar con capacitación en esos temas. Además de lo anterior, coinciden que es en los cursos de MBA donde debe encontrarse esta formación.

Sexta conclusión: no existe capacitación adecuada en reputación

Esta conclusión parte de los resultados obtenidos en la encuesta y en el análisis de contenido. Lo anterior también es compartido por los profesionales expertos en reputación corporativa, quienes coinciden en que la gestión de la reputación debe ser parte de la formación que reciben los altos funcionarios de las organizaciones y que es en los cursos de MBA donde debe estar presente esa formación.

Séptima conclusión: los empresarios mexicanos demandan más expertos en comunicación como parte de su estrategia empresarial

Las áreas de comunicación son clave al momento de gestionar la reputación. Los dueños y directivos de las organizaciones coinciden también que las áreas de comunicación juegan un papel determinante en la gestión de la reputación. Ellos ven una responsabilidad mayor de esta función en las posiciones relacionadas con la comunicación y no tanto en la dirección general.

Octava conclusión: se reconoce la importancia de gestionar adecuadamente la reputación

Se demostró que existe un área de oportunidad para los cursos de MBA relacionada con la inclusión de asignaturas enfocadas a la gestión de la reputación. No solamente los resultados de nuestra investigación lo demuestran, también estudios como los de KPMG, Allianz y AON, de los que se habló en el epígrafe 1.3, lo confirman. Por lo anterior, su inclusión en próximas actualizaciones le daría un valor agregado al curso.

7. Discusión y propuestas

A partir de la información documental recabada y de los resultados obtenidos al aplicar las diferentes herramientas que formaron parte de la presente investigación, ha quedado establecido que la gestión de la reputación se ha convertido en un tema de interés entre la comunidad empresarial a nivel global y también estratégico en la planeación organizacional (Costa, 2018; Fombrun, 2018; Carreras *et al.* 2013; Villafañe, 2013).

Se vive un entorno en el que la reputación tiene un impacto económico perceptible (Gaines-Ross, 2008) y en el presente trabajo se ha dado razón de varias empresas que han visto seriamente dañada la misma, por la crisis que han sufrido. Los fraudes cometidos en Enron, Tyco, Volkswagen y United han trascendido y nos llevan a entender el riesgo reputacional que se vive en la actualidad (Mukherjee, 2016; Bonime Blanc, 2016; Argenti, 2014). Lo anterior ha sido entendido por dueños y directivos de empresas a nivel mundial y pudo comprobarse con las respuestas obtenidas en las entrevistas a los profesionales expertos en reputación, así como en la encuesta aplicada a dueños de empresas o directivos de alto nivel.

Si bien se tiene un conocimiento general de lo que es la gestión de la reputación, la realidad es que la opinión generalizada de los encuestados, hacen patente el interés por encontrar mejor capacitación en el tema. De la misma forma, las escuelas de negocios entienden la necesidad de brindar conocimientos que apoyen esto. Sin embargo, hasta el momento solamente se ha visto necesario hacerlo de manera transversal y no parece haber el interés de manejarlo de manera más específica.

Los responsables académicos de los MBA entienden que para que las organizaciones obtengan una buena reputación deben entregar resultados

económico-financieros aceptables, ofrecer productos o servicios de calidad e innovadores, ser un lugar donde se desarrolle el talento, ser organizaciones éticas con un gobierno corporativo robusto y en el que se haga un aporte significativo a la comunidad a partir de acciones de sustentabilidad y gobierno corporativo.

La presente investigación ha pretendido dejar claro que lo anterior es solamente una parte de la gestión y es muy arriesgado para las organizaciones pensar que esto es lo único que deben promover. El establecimiento de metas concretas para la medición de la reputación, la correcta gestión de los públicos de interés, así como las estrategias asociadas a la comunicación y las relaciones públicas también juegan un papel importante, mismo que no tiene peso alguno en los planes curriculares de los cursos de MBA revisados.

A partir de lo planteado en esta investigación podría pensarse que la gestión de la reputación correspondería a las direcciones de Comunicación o Relaciones Públicas, de hecho así lo señalan la mayoría de los encuestados. Sin embargo, habrá que considerar lo que señalan Kitchen y Laurence (2003, p. 116) “El CEO es, por definición, el responsable de la comunicación” y de aquí la importancia de que entienda su papel en la gestión integral de la reputación.

Un MBA busca colaborar en la formación integral de personas orientadas a la dirección para que puedan incidir en las decisiones estratégicas de la organización. Entre esas decisiones estratégicas están las relacionadas a la reputación, pues si bien es cierto que hay coincidencia es que la gestión de esa labor corresponde a las áreas relacionadas con la comunicación, relaciones institucionales o públicas, la formación directiva permitirá que las personas que ocupan los puestos más altos es la jerarquía corporativa, incidan de mejor manera en lo relacionado a la reputación, así como lo hacen en temas financieros, de talento, de gobierno corporativo o de

cuestiones éticas. De aquí que convenga que la formación en reputación no se vea como algo transversal, sino que sea parte concreta de los cursos de formación ejecutiva por excelencia, que son los de MBA.

Doorley, en Mahesh Chandra Guru *et al.* (2013), señala que los CEO no le ponen demasiada atención a la reputación, con los riesgos que esto conlleva. Por ello surgen áreas de oportunidad, no solo para las escuelas de negocios, sino para las escuelas y facultades de comunicación, pues ha quedado demostrado que el interés existe y que la pertinencia de los cursos es real. Quienes tengan una posición directiva en la organización y que probablemente hayan cursado ya un MBA, podrían encontrar complicado o innecesario cursar otro programa de maestría, abriendo una oportunidad para cursos de especialización en gestión de la reputación que permitan brindar un complemento a la formación directiva.

Lo anterior no representa una limitante para que las escuelas de negocios vean como un área de oportunidad incluir en sus futuras actualizaciones, lo relacionado a los saberes propios de la gestión reputacional

Por otro lado, el tema también representa una oportunidad para todo el mundo de la comunicación, que, por lo menos en México, sigue siendo catalogado como menor, enfocado en temas principalmente internos y de contención de crisis. La formación en comunicación en México, puede diversificar sus enfoques, y difundir la parte estratégica que le corresponde con la comunicación corporativa.

7.1 Implicaciones prácticas, teóricas, limitaciones y futuras líneas de investigación

Alloza señala “En la mayoría de los países del mundo se está formando a la alta dirección para un mundo que ya no existe” (comunicación personal, 2 de julio de 2019). Usando diferentes técnicas de investigación, el presente trabajo buscó presentar el estado que guarda la formación ejecutiva en

México en materia de reputación y presentar opciones que permitan un entendimiento mayor de la importancia que tiene la comunicación y la reputación en el actual entorno de negocios, así como la importancia de gestionarlas de manera estratégica así como se hace con cualquier otra estrategia de negocios.

Los resultados de la presente investigación arrojan material suficiente para apoyar futuras actualizaciones en los planes curriculares de los cursos de MBA de manera que incluyan contenidos relacionados a la gestión de la reputación y otros intangibles. También ofrecen datos que apoyan la preparación de cursos enfocados únicamente en la capacitación de la gestión reputacional.

A nivel teórico, la investigación ofrece un compendio de trabajos elaborados por algunos de los investigadores más reconocidos en materia de comunicación, reputación e intangibles, convirtiéndose en una obra de consulta tanto para investigadores, como para estudiantes de diferentes niveles educativos, que hayan encontrado un interés particular en esta área de conocimiento.

Este trabajo abre las puertas a futuras investigaciones en materia de formación ejecutiva, principalmente en lo que se refiere a la gestión de activos intangibles. El presente análisis hace referencia al caso México, pero siempre será interesante conocer lo que está pasando en otros países, especialmente Estados Unidos y España, donde el estudio sobre la reputación, los intangibles y la comunicación corporativa, lleva más años de desarrollo.

El estudio realizado por Reputation Inc. en 2012 no tuvo seguimiento, por lo que no fue posible revisar el impacto que sus resultados tuvieron en los cursos de MBA más importantes a nivel mundial. Se espera que los resultados arrojados por esta investigación puedan ser revisados en

algunos años y determinar si tuvieron algún impacto en la generación de nuevas investigaciones o la aplicación directa de sus propuestas.

Entre las limitaciones con las que contó el estudio se encuentran la dificultad para establecer algunas muestras específicas, como la relacionada a la cantidad exacta de dueños o directivos de empresas, por lo que conocer el universo total de estos individuos resulta imposible. Otra tuvo que ver con la poca disposición a participar por parte de algunas instituciones, lo cual no nos permitió tener el 100 % de las entrevistas en profundidad con responsables académicos de los cursos de MBA.

A pesar de lo anterior podemos señalar que las herramientas de investigación aplicadas durante los tres años que duró esta, arrojaron información concluyente que da como resultado un documento serio que muestra una imagen de la situación que guarda la formación ejecutiva en México en un momento determinado y que permanece viva para futuras referencias y proyectos que deseen abordar esta temática.

Referencias

- Allianz. (2020). *Allianz Risk Barometer 2020*. Recuperado el 10 de 10 de 2020, de Allianz:
<https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2020-Appendix.pdf>
- Abela, Jaime Andréu. (2001). *Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*. (F. C. Andaluces, Ed.) Recuperado el 29 de 03 de 2021, de <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/02/Andreu.-analisis-de-contenido.-34-pags-pdf.pdf>
- Abraham, S., Friedman, B., Khan, R., y Skolnik, R. (2008). Is Publication of the Reputation Quotient (RQ) Sufficient to Move Stock Prices? *Corporate Reputation Review*, 11(4), 308-319.
- Amézquita, J. A., y Arredondo, F. (2019). Transparencia y rendición de cuentas Bases para un modelo de empresa cimentado en la confianza. *Boletín de Estudios Económicos*, 74(228), 517-538.
- ANUIES. (2019). *Anuarios Estadísticos de Educación Superior*. Recuperado el 13 de Junio de 2020, de Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior:
<http://www.anuies.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>
- AON. (2019). *Global Risk Survey 2019*. Recuperado el 05 de Enero de 2020, de AON: <https://www.aon.com/getmedia/e4f87881-52be-46ae-8f34-8daba97f3de2/2019-Aon-Global-Risk-Management-Survey-Exec-Summary.aspx>
- Argenti, P. A. (2009). *Corporate Communication*. McGraw Hill.
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la Reputación*. LID Editorial Empresarial.

- Arias Valencia, M. M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación en Enfermería*, 18(1), 13-26.
- Arrizabalaga, B. (11 de Noviembre de 2020). *Entorno BANI versus VUCA: la nueva realidad*. Arrizabalagauriarte Consulting.
<https://arrizabalagauriarte.com/entorno-bani-versus-vuca-la-nueva-realidad/>
- Ayala Pérez, T. (2012). Marshall Mcluhan, las redes sociales y la Aldea Global. *Revista Educación y Tecnología*(2), 8-20.
- Blasco, T., y Otero, L. (Marzo de 2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (I) . *Nure Investigación*(33).
- Báez, V., Pasquel, G., y Apolo, D. (2017). Comunicación Corporativa e Intangibles. En M. Túñez López, y C. Costa-Sánchez, *Gestionar comunicación. Avances y experiencias* (pp. 33-51). La Laguna, Tenerife, España: Cuadernos Artesanos de Comunicación.
- Balmer, J. (2003). The Three Virtues and Seven Deadly Sins of Corporate Brand Management. En J. Balmer, y S. Greyser(ed.), *Revealing the Corporation* (pp. 299-316). Routledge.
- Balmer, J. M. (2008). An Epiphany of Three: Corporate Identity, Corporate Brand Management and Corporate Marketing. En T. Melewar (Ed.), *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation* (pp. 35-54). Routledge.
- Balmer, J., y Gray, E. (2003). Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage. En J. Balmer, y S. Greyser, *Revealing the Corporation* (pp. 124-135). Routledge.
- Barchiesi, M. A., y La Bella, A. (2014). An Analysis of the Organizational Core Values of the World's Most Admired Companies. *Knowledge and Process Management*, 21(3), 159-166.
- Barney, J. B., y Stewart, A. C. (2000). Organizational Identity as Moral Philosophy: Competitive Implications for Diversified Corporations. En M. Shultz, M. J. Hatch, y M. Holten Larsen (Ed.), *The*

- Expressive Organization. Linking Identity, Reputation, and Corporate Brand* (pp. 36-47). Oxford University Press.
- Batthyány, K., y Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en ciencias sociales. Apuntes para un curso inicial*. (U. d. Departamento de Publicaciones, Ed.) Montevideo, Uruguay.
- Beltrán, L.R. (2007). Un adiós a Aristóteles: La comunicación "horizontal" *Punto Cero*, 12(15), 12-36.
- Bennet, N., y Lemoine, G. J. (2014). *What VUCA really means for you*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
- Betrián Villas, E., Galitó Gispert, N., García Merino, N., Jové Monclús, G., y Macarulla García, M. (2013). La triangulación múltiple como estrategia metodológica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(4), 5-24.
- Bonilla, C. (2014). *Oportunidades de las Relaciones Públicas en la Internet*. Mexico: Señales: Proyectos de Comunicación y Cultura, S.C.
- Bonime-Blanc, A. (2016). *Manual de Riesgo Reputacional*. Biblioteca Corporate Excellence.
- Bravo, O. (2018). Dé los buenos días a la productividad: Liderazgo y desempeño en entornos VICA. *Debates IESA*, XXIII(1), 20-25.
- Bridgeman, R. (2008). Crisis communication and the net. Is it just about responding faster... or do we need to learn a new game? En P. F. Anthonissen (Ed.), *Crisis Communication* (pp. 169-177) Kogan Page.
- Burke, R. J. (2011). Corporate Reputations: Development, Maintenance, Change and Repair. En R. J. Burke, G. Martin, y C. L. Cooper, *Corporate Reputation Managing Opportunities and Threats* (pp. 3-43). Gower Publishing Limited.
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: Una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas*, 2, 53-82.

- Cachinero, J. (2016). Reputación e influencia en la política exterior. En J. L. Manfredi Sánchez, y C. Femenia Guardiola, *La diplomacia española ante el reto digital* (pp. 111-119). España.
- Caldevilla, D., Barrientos, A., Fombona, J. (2020). Evolución de las relaciones públicas en España. Artículo de revisión, *El profesional de la información*, 29(3). 1-28
- Caliskan, A., y Chang, Z. (2020). Organizational Culture and Educational Innovations in Turkish Higher Education: Perceptions and Reactions of Students. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 20(1), 20-39.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (2009). De la Imagen a la Reputación. Análisis de Similitudes y Diferencias. *Razón y Palabra*(70), 1-10.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga, España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Carcelén, S., y Villagra, N. (2004). Gestión estratégica de los intangibles empresariales. *Revista Antiguos Alumnos del IEEM*(13), 103-113.
- Carreras, E., Alloza, Á., y Carreras, C. (2013). *Reputación Corporativa*. LID Editorial Empresarial.
- Carrió Sala, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa*. Libros de Cabecera.
- Carroll, C. E. (2013). Corporate Reputation and the MultiDisciplinary Field of Communication. En C. E. Carroll (Ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* (pp. 1-10). Wiley-Blackwell.

- Carroll, C. E., y Olegario, R. (2020). Pathways to Corporate Accountability: Corporate Reputation and Its Alternatives. *Journal of Business Ethics*, 163(2), 173-181.
- Cascio, J. (29 de Abril de 2020). *Facing the Age of Chaos*. Medium. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Casado Molina, M., Méndiz Noguero, A., y Peláez Sánchez, J. I. (2013). The evolution of Dircom: from communication manager to reputation strategist. *Comunicación y Sociedad*, 26(1), 47-66.
- Castillo Sánchez Hidalgo, M. A. (2004). Algunos desafíos del sistema educativo mexicano ante la globalización. *Revista Panamericana de Pedagogía*(5), 15-28.
- Celis, E. A., y García, C. A. (2014). La incidencia de la gestión de la comunicación en la estrategia corporativa. *Informes Psicológicos*, 14(1), 49-64.
- CETYS Universidad. (s.f.). *Maestrías y Doctorados*. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de <https://www.cetys.mx/oferta-educativa/posgrado/maestria-en-administracion-de-negocios/>
- Cole, S. (2012). The Impact of Reputation on Market Value. *World Economics*, 13(3), 47-68.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw Hill.
- Corporate Communication International. (2019). Recuperado el Enero de 2020, de CCI Corporate Communication Practices & Trends Study 2019 Final Report: <https://corporatecomm.org/wp-content/uploads/2019/10/CCI-Practices-and-Trends-Study-2019-Final-Report-October-2019-1.pdf>
- Costa, J. (2015). *La Marca. Creación, diseño y gestión*. Trillas.
- Costa, J. (2018). *DirCom el ejecutivo estrategia global*. Joan Costa Institute.
- Cravens, K., y Oliver, E. (2006). Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*(49), 293-302.

- Cuarana, A. (2008). An Attitudinal Measure of Corporate Reputation. En T. Melewar (Ed.) *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*. (pp. 197-209) Routledge.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
- Daros, W. R. (Enero-Diciembre de 2002). ¿Qué es un marco teórico? *Enfoques*, 14(1), 73-112.
- Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R., y Roper, S. (2001). The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(2), 113-127.
- Deloitte. (2016). *Deloitte*. Recuperado el 05 de Enero de 2020, de Deloitte:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/risk/deloitte-uk-reputation-matters-june-2016.pdf>
- Deister, R. (2011). Etapas del Rescate de Empresas en Crisis. En M. A. Mena (Ed.), *Gestión de Crisis*. (pp. 93-114) Siglo XXI Editores.
- Doorley, J., y García, H. F. (2011). *Reputation Management: The key to succesful public relations and corporate communication*. Routledge.
- Edelman Trust Barometer 2020 Global Report. (2020). *2020 Edelman Trust Barometer*. Recuperado el 11 de Junio de 2020, de Edelman:
<https://www.edelman.com/trustbarometer>
- Esenyel, V. (2020). Key Elements of Corporate Reputation. *Journal of Ekonomi*(04), 76-79.
- Esquivel Corella, F. (2013). Lineamientos para diseñar un estado de la cuestión en investigación educativa. *Revista Educación*, 37(1), 65-87.
- Expansión. (2020). Los mejores MBA 2020. *Revista Expansión*, 183-198.
- Feria Avila, H., Matilla González, M., y Mantecón Licea, S. (2019). La triangulación metodológica como método de la investigación científica. Apuntes para una conceptualización. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 10(4), 137-146.

- Fernández Chaves, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Revista de Ciencias Sociales*, 2(96), 35-53.
- Ferruz González, S. (2020). Nueva propuesta de evaluación de la Reputación Corporativa: Indicador de Desempeño Reputacional. *Doxa Comunicación*(30), 1-19.
- Ferruz González, S. (2017). Conceptualización de la Reputación Corporativa. Nuevo enfoque y propuesta. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 4(7), 130-137.
- Fertik, M., y Thompson, D. (2015). *The Reputation Economy*. Crown Business.
- Fombrun, C. (2018). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
- Fombrun, C., y Van Riel, C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), 5-13.
- Fortune. (s.f.). *Fortune*. Recuperado el 10 de 04 de 2020, de Methodology for World's Most Admired Companies: <https://fortune.com/worlds-most-admired-companies/2019/methodology/>
- Fuentes Pérez, M. A. (2019). Responsabilidad Social Empresarial, Comunicación y Mercadotecnia: factor esencial de posicionamiento efectivo. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 14, 53-74.
- Gaines-Ross, L. (2008). *Corporate Reputation. 12 Steps to safeguarding and recovering reputation*. John Wiley & Sons Inc.
- García Nieto, M.T., Viñarás, M., Cabezuelo, F. (2020). Medio siglo de evolución del concepto de Relaciones Públicas (1970-2020) Artículo de revisión. *El profesional de la información* 29(3), 1-11.
- García Zambrano, L., Rodríguez Castellanos, A., y Domingo García Merino, J. (2014). Una gestión activa de los intangibles empresariales y su incidencia en los resultados financieros de un modo sostenible. *Estudio de Economía Aplicada*, 32(3), 1117-1132.

- García, J. M. (1990). El desarrollo del posgrado en México: el caso de los sectores público y privado. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 20(1), 107-130.
- Gardberg, N., y Fombrun, C. (2002). The Global Reputation Quotient Project: First Steps towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 303-307.
- Gobierno de México. (s.f.). *Secretaría de Hacienda y Crédito Público*. Recuperado el 31 de 10 de 2020, de Tratados y Acuerdos con México:
<http://omawww.sat.gob.mx/aduanasPortal/Paginas/index.html#!/mapaTratado>
- Godínez López, A. C. (2017). El posgrado en México: crecimiento de la matrícula en los sectores público y privado y algunas características de empleo de los posgraduados. En K. J. Gleason Guevaram (Ed.), *Estudiantes, egresados e itinerarios laborales: experiencias y retos nacionales e internacionales* (pp. 156-168). Ciudad de México, México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- González Oñate, C., y Monleón López, P. (2013). La gestión de intangibles en la Dirección de Comunicación Corporativa. Estudio sobre el DirCom en las organizaciones de Reino Unido. *Doxa.Comunicación*(17), 27-56.
- Goodman, B., M., y Hirsch, P. B. (2012). *Corporate Communication. Tactical Guidelines for Strategic Practice*. Business Expert Press.
- Grabmeier, S. (2020). *BANI versus VUCA*. stephan grabmeier.
<https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/>
- Groysberg, B., Lin, E., Serafeim, G., y Robin, A. (2016). *The Scandal Effect*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/09/the-scandal-effect>
- Grunig, J. (2003). Image and Substance. En J. Balmer, y G. Stephen (Ed.) *Revealing the Corporation* (pp. 204-222). Routledge.

- Grupo Expansión. (s.f.). *Media Kits*. Recuperado el 31 de 10 de 2020, de Grupo Expansión: <https://grupoexpansion.com/media-kits/>
- Gómez Collado, M. E. (2017). Panorama del sistema educativo mexicano desde la perspectiva de las políticas públicas. *Innovación Educativa*, 17, 143-163.
- Gómez, A. (16 de febrero de 2018). *Daniel Innerarity: «Vivimos en una sociedad desorientada»*. Recuperado el 31 de 10 de 2020, de Diario Sur: <https://www.dariosur.es/culturas/daniel-innerarity-vivimos-20180216213729-nt.html>
- Hatch, M. J., y Shultz, M. (2000). Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations. En M. Shultz, M. J. Hatch, y M. Holten Larsen (Ed.) *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford University Press.
- Havas Group. (s.f.). Recuperado el 20 de Julio de 2019, de Amazon Storage Services: <https://s3.amazonaws.com/media.mediapost.com/uploads/MeaningfulBrands2019.pdf>
- He, H.-W., y Balmer, J. M. (Diciembre de 2007). Identity studies: Multiple Perspectives and Implications for Corporate-Level Marketing. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 765-785.
- Hoffman, J., y Bonime-Blanc, A. (2017). Seeing Opportunity in Reputation Risk. *Directorship*, 56-59.
- Hulberg, J. (Septiembre de 2006). Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study. *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 60-73.
- IESDE School of Management. (s.f.). *Executive MBA Maestría en Dirección Estratégica de Empresas*. Recuperado el 09 de Marzo de 2020, de IESDE School of Management : <https://iesde.mx/index.php/maestrias-ejecutivas/maestria-en-direccion-estrategica-de-empresas-emba>

- INEGI. (25 de enero de 2021). *INEGI*. Recuperado el 28 de 02 de 2021, de
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EstSociodemo/ResultCenso2020_Nal.pdf
- INEGI (s.f.). *INEGI*. Recuperado el 28 de 08 de 2021, de
https://www.inegi.org.mx/inegi/quienes_somos.html
- INEGI (s.f.). *INEGI*. Recuperado el 28 de 08 de 2021, de
<https://www.inegi.org.mx/app/glosario/default.html?p=rcmorg>
- INEGI (s.f.). *INEGI*. Recuperado el 28 de 08 de 2021, de
<http://www.cuentame.inegi.org.mx/glosario/u.aspx?tema=G>
- INFOBAE (03 de Febrero de 2020). *Facebook se consolidó como la red social más usada en México: 80 millones tienen una cuenta*.
<https://www.infobae.com/america/mexico/2020/02/03/facebook-se-consolido-como-la-red-social-mas-usada-en-mexico-80-millones-tienen-una-cuenta/>
- Instituto de Análisis de Intangibles. (Enero de 2007). *La Comunicación de Intangibles en España*. Recuperado el 21 de 02 de 2021, de Portal de Relaciones Públicas:
<https://www.rrppnet.com.ar/comunicaciondeintangibles.pdf>
- Interbrand. (s.f.). *Best Brands*. Recuperado el 31 de 01 de 2021, de Interbrand: <https://interbrand.com/best-brands/>
- IPADE Business School. (s.f.). *Executive MBA*. Recuperado el 08 de Marzo de 2020, de IPADE Business School:
<https://www.ipade.mx/mba/executive-mba-medex-2/>
- ITAM Business School. (s.f.). *MBA Maestría en Administración*. Recuperado el 08 de Septiembre de 2019, de ITAM Business School: https://mba.itam.mx/doc/brochure_mba.pdf
- Kaplan, S. E., A., S. J., y Jeffrey., C. (2015). An Examination of the Effect of CEO Social Ties and CEO Reputation on Nonprofessional Investors' Say-on-Pay Judgments. *Journal of Business Ethics*(126), 103-117.

- Kaul, A., y Desai, A. (2014). *Corporate Reputation Decoded*. New Delhi, India: SAGE.
- Keilthy, J. (20 de septiembre de 2012). *Reputation Management - What they don't teach CEO's at university!* Our Thinking.
<https://www.reputation-inc.com/our-thinking/reputation-management-what-they-dont-teach-ceos-at-university>
- Kitchen, P. J., y Laurence, A. (2003). Corporate Reputation: An Eight-Country Analysis. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 103-117.
- KPMG. (2020). *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2020*.
 Recuperado el 10 de 10 de 2020, de KPMG:
https://www.delineandoestrategias.com.mx/perspectivas-de-la-alta-direccion-en-mexico-2020?__hstc=214917896.ec2589d20519204944adfee43764de71.1602348821670.1602348821670.1602348821670.1&__hssc=214917896.2.1602348821670&__hsfp=1085526560
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y Práctica*. Paidós.
- Kristandl, G., y Bontis, N. (2007). Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm . *Management Decision*, 45(9), 1510-1524.
- Lafuente, C., y Marín, A. (2018). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(64), 5-18.
- Limón Peña, M. (2015). *Imagen Corporativa*. Trillas.
- Lizarzaburu, E., y del Brio, J. (2016). Responsabilidad Social Corporativa y Reputación Corporativa en el sector financiero de países en desarrollo. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 10(1), 42-65.
- Llorente & Cuenca. (2014). *Reputación y Ciudadanía*. Madrid, España: Llorente & Cuenca.
- Llorente, J. A. (2019). Comunicar en un mundo transparente. En *Transparencia Radical*. Punto de Vista Editores.

- Love, G. E., Lim, J., y Bednar, M. K. (2017). The face of the firm; The influence of CEO's on corporate reputation. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1462-1481.
- López-López, Paulo Carlos; López-Golán, Mónica; Puentes-Rivera, Iván. (2017). Hipertransparencia y nuevas tecnologías: análisis de la información pública en TVE y RPT . *Proceedings of the 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies*, (pp. 982-987). Lisboa.
- López Noguero, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*(4), 167-179.
- LLYC. (Agosto de 2013). *Revista UNO*. Recuperado el 06 de 06 de 2020, de LLYC: <https://www.revista-uno.com.br/uno/la-emergencia-de-la-economia-de-la-reputacion-corporativa/>
- LLYC. (22 de Noviembre de 2017). *Los desafíos de la comunicación corporativa tras la recuperación*. Recuperado el 06 de 06 de 2020, de LLYC: <https://actualidad.llorenteycuenca.com/temas/noticias/los-desafios-de-la-comunicacion-corporativa-tras-la-recuperacion>
- LLYC. (21 de Noviembre de 2018). *Claves y errores al gestionar crisis reputacionales en una sociedad global*. Recuperado el Febrero de 2020, de <https://ideas.llorenteycuenca.com/2018/11/la-transparencia-el-as-de-la-gestion-de-crisis/>
- Mlodzik, P. (2006). Branding and Brand Management. En T. Gillis, *The IABC Handbook of Organizational Communication* (pp. 400-413). San Francisco, California , Estados Unidos: Jossey-Bass.
- McShane, S., y Von Glinow, M. A. (2002). *Organizational Behavior*. Estados Unidos: McGraw Hill.
- Mahesh Chandra Guru, B., Sanjeevaraja, N., Gopala, y Parashivamurthy, M. (2013). Essentials of Corporate Communication for Reputation Management: An overview. *Global Journal of Management & Global Perspective*, 2(4), 134-140.

- Mahon, J., y Wartwick, S. (2012). Corporate social performance profiling: using multiple stakeholder perceptions to assess a corporate reputation. *Journal of Public Affairs*, 12, 12-28.
- Marcas Renombradas. (s.f.). Recuperado el 20 de Febrero de 2021, de RepTrak Pulse España 2013: https://www.marcasrenombradas.com/wp-content/uploads/2013/11/2013_RepTrak_Pulse_Espana.pdf
- Martínez León, I., y Olmedo Cifuentes, I. (2006). Relación entre cultura organizativa y reputación de una empresa. *V Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información Alicante*, (pp. 1-21). Alicante.
- Martínez León, I., y Olmedo Cifuentes, 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*(44), 59-78.
- Mayol Marcó, D. (2010). Identidad e imagen en Justo Villafañe. *Signo y Pensamiento*, XXXIX(57), 506-519.
- Melewar, T. (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195-220.
- Merino, M. d., y Pintado, T. (2014). Auditoría y Estrategia de Imagen. En J. Sánchez, y T. Pintado, *Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial* (pp. 88-108). Ciudad de México, México: Alfaomega Grupo Editor.
- Miralles-Marcelo, J. L., Miralles-Quiros, M. d., y Daza-Izquierdo, J. (2014). Reputación corporativa y creación de valor para el accionista. *Universia Business Review*, 16-33.
- Molinero, V. (4 de diciembre de 2014). *Why a Corporate Scandal Will Follow You Even If You Weren't Involved*. Harvard Business

Review. <https://hbr.org/2014/12/why-a-corporate-scandal-will-follow-you-even-if-you-werent-involved>

Morales Blanco Steger, B., y Fuente Cobo, C. (2018). Confianza de las audiencias en las marcas televisivas: Propuesta de indicadores de responsabilidad social y reputación corporativa. *El Profesional de la Información*, 27(3), 537-547.

Moraima, M., y Auxiliadora, L. (2008). El análisis de contenido: Una forma de abordaje metodológico. *Laurus*, 14(27), 129-144.

Mukherjee, A. S. (28 de diciembre de 2016). *Why we're seeing so many corporate scandals*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/12/why-were-seeing-so-many-corporate-scandals>

Navarro Ardoy, L., Pasadas del Amo, S., y Ruiz Ruiz, J. (2004). *La triangulación metodológica en el ámbito de la investigación social: Dos ejemplos de uso*. Recuperado el 20 de 10 de 2020, de digital.csic.es/bitstream/10261/82068/1/409413.pdf

OCDE. (s.f.). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*. Recuperado el 01 de 02 de 2021, de Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>

OECD. (2019). *Higher Education in Mexico: Labour Market Relevance and Outcomes, Higher Education*. Recuperado el 13 de 06 de 2020, de OECD: https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/educacion_superior_en_mexico.pdf

Orozco-Toro, J. A., y Ferré-Pavia, C. (2017). Los índices de medición de la Reputación Corporativa en la cadena de valor de las empresas de comunicación, una propuesta. *Austral Comunicación*, 6(2), 229-252.

Paladines Carranza, S. d., y Yaguache Quichimbo, J. J. (2020). Confianza y reputación en tiempos de infoxicación. En R. Puertas-Hidalgo, M. Abendaño, y C. Valdiviezo-Abad, *Comunicar: de la táctica a la*

- estrategia* (Vol. 178, pp. 135-149). Cuadernos Artesanos de Comunicación.
- Pallarés Renau, M., y López Font, L. (2017). Merco y RepTrak Pulse: Comparación cualitativa de atributos, variables y públicos. *Ícono* 14, 15(2), 190-219.
- Pérez Chavarría, M., y Rivera Beivide, J. (2015). *Gestión de Reputación Corporativa en Empresas Mexicanas: Realidades, Perspectivas y Oportunidades*. Recuperado el 11 de 06 de 2020, de Ideas Llorente & Cuenca: https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2015/02/150210_dmasi_libro_reputacion_empresas_mexicanas.pdf
- 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.
- Pfister, B., Schwaiger, M., y Morath, T. (2020). Corporate reputation and the future cost of equity. *Business Research*, 13, 343-384.
- Pimienta Lastra, R. (2000). Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. *Política y Cultura*(13), 263-276.
- Pintado, T., y Sánchez, J. (2014). La Importancia de la Imagen en las Empresas. En J. Sanchez, T. Pintado (Ed.) *Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial* (pp. 15-48). Alfaomega Grupo Editor.
- Piñeiro-Naval, V. (2020). La metodología de análisis de contenido. Usos y aplicaciones en la investigación comunicativa del ámbito hispánico. *Communication & Society*, 33(3), 1-16.
- Ponzi, L., Fombrun, C., y Gardberg, N. (2011). RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 14(1), 15-35.
- Pulido San Román, A. (2008). Una revisión de conjunto de la economía de los intangibles. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 29-42.
- Ranking the Brands*. (2013). *Ranking the Brands.com*. Recuperado el 13 de 01 de 2021, de <https://www.rankingthebrands.com/PDF/Global>

%20RepTrak %20100 %20Report %202013, %20Reputation
%20Institute.pdf

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*(52), 39-49.

Ruiz Blázquez, J. J. (2015). Las entrevistas en profundidad y la biografía. *Revista San Gregorio*(1), 49-55.

Schlesinger Díaz, M. W., y Alvarado Herrera, A. (2009). Imagen y reputación corporativa. Estudio empírico de operadoras de telefonía en España. *Teoría y Praxis*(6), 9-29.

Scharager, J. (s.f.). *Sitio Web de Curso*. Recuperado el 07 de 11 de 2020, de Pontificia Universidad Católica de Chile:

[https://www.academia.edu/4230919/Metodolog %C3 %ADa_de_la_Investigaci %C3 %B3n_Escuela_de_Psicolog %C3 %ADa_Autor_Judith_Scharager_Asistente_Pablo_Reyes_MUESTR EO_NO_PROBABIL %C3 %8DSTICO_Qu %C3 %A9_es_el_Muestreo_No_Probabil %C3 %ADstico](https://www.academia.edu/4230919/Metodolog%C3%A9a_de_la_Investigaci%C3%B3n_Escuela_de_Psicolog%C3%A9a_Autor_Judith_Scharager_Asistente_Pablo_Reyes_MUESTREO_NO_PROBABIL%8DSTICO_Qu%C3%A9_es_el_Muestreo_No_Probabil%ADstico)

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, California, Estados Unidos: Jossey Bass.

Salinas, G., y Alloza, Á. (2015). El efecto de la marca y la reputación en el valor de la empresa. *Estrategia Financiera*, 30(325), 48-53.

Samaja, J. (2018). La triangulación metodológica (Pasos para una comprensión dialéctica de la combinación de métodos). *Revista Cubana de Salud Pública*, 44(2), 431-443.

Sanchez, P. (2006). Organizational Culture. En T. Gillis, *The IABC Handbook of Corporate Communication* (pp. 31-43). Jossey-Bass.

Sanna, D. (Junio de 2013). Desafíos actuales frente a la medición de la reputación corporativa. *Austral Comunicación*, 2(1), 79-104.

Secretaría de Educación Pública. (2000). *La Estructura del Sistema Educativo Mexicano*. Recuperado el 12 de 06 de 2020, de Secretaría de Educación Pública:

https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1447/1/images/sistemaedumex09_01.pdf

- Sebastián Morillas, A., y López Vázquez, B. (2013). Cultura Corporativa. En J. Sánchez, y P. Teresa, *Imagen Corporativa. Influencia en la Gestión Empresarial* (pp. 109-146). Alfaomega Grupo Editor.
- Serrano, F., González, J.E., Viñarás, M. (2019). La gestión de las redes sociales en la comunicación política y su influencia en la prensa. *index comunicación*, 9(1), 173-195.
- Shakespeare, W. (1998). *Otelo Romeo y Julieta*. Santiago, Chile: Andres Bello.
- Sims, R. R., y Brinkmann, J. (2003). Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes). *Journal of Business Ethics*, 45, 243-256.
- Simó, P., y Sallán, J. M. (Agosto de 2008). Capital intangible y capital intelectual: Revisión, definiciones y líneas de investigación. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 65-78.
- Smith, L., y Mounter, P. (2008). *Effective Internal Communication*. Kogan Page.
- Sohn, Y., y Lariscy, R. (2012). Resource-Based Crisis Management: The Important Role of the CEO's Reputation. (T. & Group, Ed.) *Journal of Public Relations Research*(24), 318-337.
- Solano Fleta L. (2001). El papel del profesional de las relaciones públicas en la administración de la controversia pública. *Revista de la SEECI*, (8), 14-29
- Solano Santos L.F. (2010). Análisis de la Imagen Corporativa: Introducción a la Iconometría. *Estudios sobre el mensaje periodístico* 16, 457-467.
- Suárez Morán, E. (2020). Do corporations care? Corporate Social Responsibility and firm's engagement. *EconoQuantum*, 17(1), 7-27.
- Taylor, S., y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Paidós.
- Tinto Arandes, J. A. (2013). El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las

investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de origen . *Provincia*(29), 135-173.

Torres, J. (19 de Octubre de 2020). *Expansión*. Recuperado el 05 de Febrero de 2021, de <https://expansion.mx/opinion/2020/10/19/es-el-fin-del-entorno-vuca-vivimos-tiempos-bani>

Ugalde Binda, N., y Balbastre Benavent, F. (2013). Investigación cuatitativa e investigación cualitativa: Buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Ciencias Económicas*, 31(2), 179-187.

Universidad Anáhuac México. (s.f.). *Anáhuac MBA*. Recuperado el 09 de Marzo de 2020, de Anáhuac México:
<https://www.anahuac.mx/mexico/posgrados/mba/>

Universidad Autónoma de Chihuahua. (s.f.). *Maestría en Administración*. Recuperado el 14 de Marzo de 2020, de Facultad de Contaduría y Administración:
<http://posgrado.fca.uach.mx/maestrias/PlanEstudiosAdmon.pdf>

Universidad Autónoma de Coahuila. (s.f.). *Maestría en Administración con Acentuación en Capital Humano, Negocios Globales y Finanzas*. Recuperado el 14 de Marzo de 2020, de Facultad de Ciencias de la Administración: <http://www.uadec.mx/fca-mad/>

Universidad Autónoma de Querétaro. (s.f.). *Universidad Autónoma de Querétaro Maestría en Ciencias Económico Administrativas*. Recuperado el 14 de Marzo de 2020, de Universidad Autónoma de Querétaro : <https://www.uaq.mx/ofertaeducativa/prog-fca/mapa-mtriacea.pdf>

Universidad de las Américas Ciudad de México. (s.f.). *Posgrado en Administración*. Recuperado el 11 de Marzo de 2020, de Universidad de las Américas Ciudad de México:
<https://www.udlacdmx.mx/ver3/index.php/blog-3/pos/posgrado-en-administracion>

Universidad de las Américas Puebla. (s.f.). *Maestría en Administración de Empresas*. Recuperado el 09 de Marzo de 2020, de UDLAP

Administración de Empresas (Master in Business Administration):
<https://www.udlap.mx/ofertaacademica/Default.aspx?cveCarrera=MBA>

Universidad de Guadalajara. (s.f.). *MBA/ Maestría en Administración de Negocios*. Recuperado el 14 de Marzo de 2020, de http://www.udg.mx/sites/default/files/mba_maestria_en_administracion_de_negocios-cucea_pnpc_0.pdf

Universidad Iberoamericana. (s.f.). *Maestría en Administración*. Recuperado el 10 de Marzo de 2020, de IBERO Ciudad de México: <https://posgrados.ibero.mx/maestriaenadministracion>

Universidad Iberoamericana Torreón. (s.f.). *Maestría en Administración y Alta Dirección*. Recuperado el 09 de Marzo de 2020, de IBERO Torreón : <http://itzel.lag.uia.mx/publico/masterAdministracion.php>

Valenzuela Fernández, L., Jara-Bertin, M., y Villegas Pineaur, F. (Mayo de 2015). Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero. *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 379-344.

van Bekkum, T., Cornelissen, J., y van Ruler, B. (2008). Corporate communication and corporate reputation. Understanding how (best) practices make difference. En T. Melewar (Ed.), *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation* (pp. 83-95). Routledge.

Van Riel, C. B. (2012). *Alinear para ganar*. Madrid, España: LID.

Vargas, J. G., y Ortiz, S. (Enero de 2014). El capital reputacional como cuestionamiento ético de la innovación tecnológica en Monsanto. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(1), 15-25.

Vella, K. J., y Melewar, T. (2008). Explicating the relationship between identity and culture. A multi-perspective conceptual model. En T. Melewar (Ed.) *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*. (pp. 3 - 34)Routledge.

- Veh, A., Göbel, M., y Vogel, R. (2019). Corporate reputation in management research: a review of the literatures and assessment of the concept. *Business Research*, 12, 315-353.
- Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, 8, 101-113.
- Villafañe, J. (2008). *La Gestión Empresarial de la Imagen Corporativa*. Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (2013). *La Buena Empresa*. Pearson Educación.
- Villagra, N., López, B., y Monfort, A. (2015). La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? *Revista Latina de Comunicación Social*(70), 793-812.
- Viñarás, M., Herranz, J.M., Cabezuelo, F. (2010). La comunicación corporativa de los museos en España a través de la comunicación 3.0: cuatro años de evolución comunicativa en la Red. . En F. y Ortega, *Nuevos Medios, Nueva Comunicación. Libro de actas del II Congreso Internacional de Comunicación 3.0*. (pp. 561-578).
- Walker, J. M. (1999). *La Grecia Antigua*. Edimat.
- Watson, T., y Kitchen, P. J. (2008). Corporate Communication: reputation in action. En T. Melewar (Ed.), *Fascets of Corporate Identity, Communication and Reputation* (pp. 121-140). Routledge.
- Weber Shandwick. (14 de 01 de 2020). *The State of Corporate Reputation in 2020: Everything Matters Now*. Recuperado el Julio de 2020, de Weber Shandwick:
<https://www.webershandwick.com/news/corporate-reputation-2020-everything-matters-now/>
- World Economic Forum. (s.f.). *Global Competitiveness Report 2019*. Recuperado el 31 de 10 de 2020, de World Economic Forum:
<https://es.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2019>
- Zorrilla, M., y Barba, B. (2008). Reforma educativa en México. Descentralización y nuevos actores. *Revista Electrónica Sintética*(30), 1-30.

ANEXO 1: Planes de estudio de los programas objeto del estudio

A continuación, se irán presentando cada uno de los planes de estudio que conforman los programas de MBA que son parte de la presente investigación.

1. IPADE Business School

El IPADE Business School ha ocupado en el *ranking* de la revista Expansión, el primer lugar durante los seis años que abarca el presente análisis. Cuenta con tres sedes: Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara, aunque cuenta con sedes itinerante en diferentes ciudades del país; sin embargo, el plan curricular es el mismo.

El curso está orientado a ejecutivos con experiencia y busca desarrollar habilidades estratégicas, organizacionales y de efectividad personal que, junto con el método del caso y el contenido académico que reciben los participantes, fortalecen la formación de los directivos del país.

El curso es conocido como MEDEX, otorga un grado académico de posgrado y va dirigido a los ejecutivos que quieran dar un impulso a su vida profesional para impulsar un desempeño de alto impacto en su capacidad de liderazgo, marcado por una visión global en los negocios y un profundo sentido social de la misión de la empresa. Quienes participan en este curso, podrán adquirir un método para la toma de decisiones, aumentar el propio sentido de la comprensión de las personas y adquirir una perspectiva de síntesis de la empresa.

Para poder acceder al curso, se requiere que los participantes puedan contar con experiencia probada como:

- Emprendedores.
- Sucesor en línea directa de un director fundador.

- Director general profesional.
- Director en vías de asumir responsabilidades de mayor rango.
- Directivos con disponibilidad de tiempo durante dos años.

Estructura académica

El curso tiene una duración de 24 meses divididos en seis periodos. Los periodos pueden contar con asignaturas básicas, con asignaturas que promueven el desarrollo de habilidades personales; con asignaturas enfocadas y con actividades extra curriculares.

Asignaturas que conforman el programa

Primer Periodo

Asignaturas básicas:

- Análisis de decisiones
- Contabilidad financiera
- Control e información directiva
- Comercialización
- Factor humano

Desarrollo de habilidades personales:

- Análisis de casos
- Plan de vida y carrera

Actividades extracurriculares:

- Sesiones coyunturales

Segundo Periodo

Asignaturas básicas:

- Dirección financiera
- Comercialización
- Factor humano

Cursos enfocados:

- Innovación en la economía digital

Desarrollo de habilidades

personales:

- Taller de desarrollo personal

Actividades extracurriculares:

- Sesiones coyunturales

Quinto Periodo

Asignaturas básicas:

- Dirección financiera
- Dirección de operaciones
- Política de empresa

Cursos enfocados:

- Transformación organizacional

Cursos enfocados:

- Ética y empresa

Desarrollo de habilidades personales:

- Taller de introducción a las finanzas

Actividades extracurriculares:

- Persona y familia

Tercer Periodo

Asignaturas básicas:

- Control e información directiva
- Dirección financiera
- Dirección de operaciones
- Dirección de personal
- Entorno económico

Actividades extracurriculares:

- Sesiones coyunturales

Cuarto Periodo

Asignaturas básicas:

- Dirección de operaciones
- Entorno económico
- Entorno político y social
- Política de empresa

Desarrollo de habilidades personales:

- Taller de matemáticas financieras
- Taller de desarrollo personal
- Viaje de estudios (optativo)

Actividades extracurriculares:

- Persona y familia
- Sesiones coyunturales

Sexto Periodo

Cursos enfocados:

- Ética y responsabilidad social
- Dirección y tecnología
- Familias empresarias
- Inicio de nuevas empresas
- Liderazgo
- Manejo de riesgos y crisis

Desarrollo de habilidades personales:

- Plan de carrera y vida
- Taller de negociación
- Simulador empresarial

(IPADE Business School, s.f.).

2. Instituto Superior Autónomo de México (ITAM)

El ITAM ofrece dos tipos de cursos de formación ejecutiva, el MBA, ofrecido en modalidad de tiempo completo y tiempo parcial, así como el *Executive MBA*, cuya particularidad es que algunas de las asignaturas se deben cursar en escuelas de negocios de otros países.

El MBA ofrecido por el ITAM es un posgrado que ofrece una formación general e integral en el campo de los negocios, el cual está diseñado para impulsar el crecimiento profesional de egresados de cualquier disciplina con experiencia laboral relevante sobre la que se construye el aprendizaje. El diseño y contenido del MBA comprende las principales áreas de una organización, el contexto externo en el que opera, y su dirección desde una perspectiva sostenible y de largo plazo.

El ITAM cuenta con tres acreditaciones internacionales de amplio prestigio para las escuelas de negocios:

- La AACBS: Fundada en Estados Unidos por un grupo de reconocidas escuelas de negocios. En 1998, el ITAM fue la primera escuela de Latinoamérica en obtener esta acreditación.
- AMBA: Es la Association of MBAs: Organización de origen británico, la cual avala los más altos estándares de calidad de la enseñanza, contenido y perfil de los estudiantes. El ITAM está acreditado desde 2005.
- EQUIS: Creada con el apoyo de las mejores escuelas de negocios europeas, se otorga a instituciones que destacan por su alto nivel de internacionalización y de interacción con el entorno empresarial. El ITAM cuenta con esta acreditación desde 2009.

Estructura académica

El MBA a tiempo completo tiene un formato trimestral, con clases a lo largo del día durante toda la semana. En total, el programa consta de cuatro trimestres.

Por su parte el MBA a tiempo parcial también se ofrece en formato trimestral, pero el estudiante es libre de elegir su carga académica, inscribiendo de una a tres materias por trimestre. Ambos programas se ofrecen solamente en la Ciudad de México.

En ambos casos, el programa consta de 19 cursos, 15 materias básicas y cuatro de especialización.

Por lo que respecta al *Executive* MBA ofrecido por el ITAM, este se trata de un programa dirigido a altos ejecutivos que buscan fortalecer sus habilidades directivas y agudizar su visión innovadora con una perspectiva global. El programa consta de 18 cursos que se imparten a lo largo de 22 meses. Quince de ellos tienen lugar en el ITAM y los otros tres tienen un formato de una semana intensiva de clases, dictadas en The Wharton School en Filadelfia, IE Business School en Madrid y HKUST Business School en Hong Kong. Los egresados de este programa, además de recibir la certificación correspondiente por el ITAM, reciben un certificado de cada una de las universidades que visitan.

Asignaturas que conforman el programa (MBA tiempo completo y tiempo parcial)

a) Habilidades directivas:

- Liderazgo y manejo del cambio
- Comportamiento Organizacional

d) Estrategia y

emprendimiento:

- Dirección estratégica
- Innovación y desarrollo de negocios

b) Mercadotecnia y operaciones

- Dirección de mercadotecnia
- Dirección de operaciones y tecnología

c) Finanzas

- Contabilidad financiera:
- Control de gestión y costos
- Finanzas corporativas
- Inversiones

- Seminario de dirección general

e) Análisis del entorno

- Economía de la empresa
- Entorno económico global
- Estadísticas para negocios
- Marco legal para negocios

f) Áreas de especialización

- Dirección general
- Dirección internacional
- Finanzas y contaduría
- Mercadotecnia
- Operaciones y tecnologías de la información

Asignaturas que conforman el programa (*Executive MBA*)

- Liderazgo y manejo del cambio
- Contabilidad financiera y control de gestión
- Dirección de mercadotecnia
- Métodos estadísticos para negocios
- Comportamiento organizacional
- Economía gerencial
- Estrategias de negociación y ética (dictada en The Wharton School, Filadelfia)
- Macroeconomía global
- Dirección financiera
- Derecho corporativo
- Dirección estratégica
- Administración de la cadena de suministro
- Innovación y desarrollo de nuevos negocios
- Seminario internacional II: Doing Business in China (HKUST, Hong Kong)
- Dirección de tecnologías de información

- Seminario Internacional I: Leading Organizational Renewal (IE Business School, Madrid)
- Dirección general

(ITAM Business School, s.f.).

3. Universidad de la Américas Puebla (UDLAP)

La Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la UDLAP, está diseñada con el objetivo de preparar líderes profesionales encaminados a la dirección de negocios y la gestión de proyectos operativos. Busca también la formación de personas capaces de resolver problemas, tomar decisiones e innovar en el ambiente competitivo y cambiante que caracteriza el entorno actual de los negocios, con el propósito de egresar administradores y gerentes que se desempeñen profesionalmente dirigiendo de manera eficaz organizaciones privadas y públicas. El perfil de ingreso del curso requiere que los aspirantes sean profesionales de nivel medio alto y al menos tres años de experiencia laboral.

Los egresados tendrán las siguientes competencias:

- Identificar las diferentes funciones empresariales que involucra a dirección de empresas.
- Seleccionar adecuadamente, herramientas de formulación, evaluación e implementación de nuevas oportunidades de negocio.
- Analizar el comportamiento humano en las organizaciones en los niveles societarios, directivos y de empleados.
- Determinar los métodos y modelos aprendidos en el programa que permiten lograr el crecimiento de una organización para responder en momentos de crisis.
- Reconocer el proceso de creación y desarrollo de empresas para incrementar las probabilidades de éxito de las organizaciones.
- Analizar y documentar casos de negocios, mediante el uso de metodologías, para el resguardo de las mejores prácticas de la organización.

Estructura académica

Cumplir el plan curricular, lleva 18 meses, en los cuales deberá concluir un total de 16 asignaturas, divididas en dos módulos de especialidad con materias de tronco común y un módulo integrador con el que se accede al título.

Asignaturas que conforman el programa

Especialidad en Administración de Proyectos:

- Estadística y análisis de decisión
- Modelos de alta dirección
- Administración financiera
- Economía gerencial
- Dirección y control de proyectos
- Dirección de mercadotecnia
- Administración de riesgos en proyectos
- Aseguramiento y control de la calidad de proyectos

Especialidad en Dirección Estratégica:

- Estadística y análisis de decisión
- Modelos de alta dirección
- Administración financiera
- Economía gerencial
- Planeación y dirección estratégica
- Dirección de mercadotecnia
- Innovación empresarial
- Estrategia de operaciones

Maestría en Administración de Empresas (Módulo integrador):

- Temas selectos
- Temas selectos avanzados
- Liderazgo y gestión del talento
- Responsabilidad social corporativa y profesional
- Proyecto integrador

(Universidad de las Américas Puebla, s.f.)

4. IESDE School of Management

El IESDE ofrece la Maestría en Dirección Estratégica de Empresas en la ciudad de Puebla. Se trata de un programa internacional que permite estudiar los negocios desde la práctica. A través del método del caso, ofrece una inmersión en diversos escenarios del entorno de los negocios.

Su modelo de enseñanza, aprendizaje y evaluación, proporciona fundamentos teóricos sólidos y combina casos enfocados al desarrollo de competencias directivas y habilidades de liderazgo con clases orientadas a la acción ejecutiva a través de discusiones, simulaciones, presentaciones personales y de grupo, *role playing*, paneles, visitas empresariales y conferencias magistrales. Este programa está dirigido a funcionarios con tres años de experiencia en puestos de toma de decisiones y necesita ser bilingüe inglés-español.

Su enfoque principal es la acción. Sus participantes tienen experiencia en la toma de decisiones y con amplia experiencia laboral, de manera que se generan discusiones y aprendizajes reales, mientras que los profesores tienen experiencia práctica en los negocios, al ser ellos mismos, empresarios, directivos o consultores.

El curso cuenta con alianzas estratégicas con cuatro escuelas de negocios orientadas al desarrollo sustentable: Institute for Strategy and Competitiveness of Harvard Business School; La INCAE Business School de Costa Rica, El ESAN Graduate School of Business de Perú y el AIM2Flourish y la Oklahoma State University.

Estructura académica

El curso tiene una duración de 15 meses en los que los participantes conjugan sus actividades propias de la empresa, con el estudio y la práctica, abordando situaciones desde diferentes enfoques e intercambian

ideas y posibles soluciones comprendiendo el contexto bajo un enfoque dinámico y sistémico.

Asignaturas que conforman el programa

- Procesos humanos en la conducción de las organizaciones
- Desarrollo sustentable
- Administración de la cadena de valor
- Sistemas de costos
- Análisis financiero para la toma de decisiones
- Dirección estratégica de mercadotecnia
- Evaluación económica y financiera de proyectos
- Tecnologías de la información para la dirección
- Modelos para la toma de decisiones
- Liderazgo y teorías de la dirección
- Dirección y pensamiento estratégico
- Seminario integrador
- Análisis del entorno de la empresa y futuro de los negocios.

(IESDE School of Management, s.f.).

5. Universidad Iberoamericana Torreón

El curso de maestría en administración y alta dirección que ofrece la Universidad Iberoamericana en la ciudad de Torreón, Coahuila, busca responder a la necesidad de cuadros directivos de excelente nivel académico y profesional, formando líderes empresariales con creatividad, visión innovadora y competitividad, lo que derivaría en:

- Contribuir al desarrollo de las Ciencias Económico-Administrativas por medio de la difusión y la aplicación de nuevas teorías y herramientas.
- Apoyar en la formación y capacitación de los directivos para su desarrollo, así como su crecimiento personal y profesional.
- Colaborar a la generación del cambio cultural y organizacional en las empresas e incluso en la sociedad.

El curso está orientado hacia los profesionistas de diversas especialidades que, por razones de trabajo, estén involucrados en la dirección de empresas o actividades similares. Quienes desean cursar este programa, deben poseer habilidades de comunicación para actuar e interactuar en grupos interdisciplinarios, así como relacionadas con el análisis y síntesis de información, con un liderazgo enfocado a resultados y comprometido con el diseño y alcance de objetivos. Los aspirantes deben tener experiencia en puestos afines o cercanos a la dirección de empresas, un fuerte hábito de lectura e inclinación por la investigación, así como disposición para trabajar bajo el enfoque del método del caso.

Los egresados serán líderes empresariales profesionales con gran competitividad, visión innovadora y sentido humano. Personas capaces de dirigir empresas nacionales e internacionales, así como resolver problemas actuales. Los conocimientos que se fomentan están orientados a la aplicación de metodologías profesionales que sustenten la toma de

decisiones sobre las disciplinas fundamentales de finanzas, mercadotecnia y desarrollo organizacional.

Estructura académica

El plan curricular está conformado por 12 asignaturas obligatorias, a las que se suman dos asignaturas optativas.

Asignaturas que conforman el programa

- Administración en un entorno internacional
- Finanzas corporativas
- Administración de proyectos
- Dirección estratégica de operaciones
- Administración moderna de la calidad
- Análisis económico
- Planeación estratégica
- Desarrollo Organizacional
- Dirección de mercadotecnia
- Seminario integrador de proyectos
- Métodos y modelos cuantitativos
- Modelos financieros
- Gestión del talento humano
- Gestión estratégica

Asignaturas optativas:

- Seminario de alta dirección
- Tópicos actuales de la alta dirección
- Responsabilidad social empresarial
- Desarrollo de habilidades directivas
- Mercados financieros
- Creatividad, innovación y gestión del cambio

(Universidad Iberoamericana Torreón, s.f.).

6. Universidad Anáhuac Campus Norte y Sur

El curso de MBA que ofrece la Universidad Anáhuac en la Ciudad de México, basa su entendimiento en el modelo integral de dirigir, cuyos fundamentos están basados en competencias y principios que se transmiten esencialmente a través de cuatro eslabones pedagógicos: método del caso, trabajo en equipo, clases magistrales y simuladores de software. La aplicación específica y la intensidad de cada uno de estos cuatro eslabones, dependen de los contenidos temáticos de cada materia y del tipo de interacción que tenga el profesor con cada uno de los estudiantes; sin embargo, en todas las asignaturas del MBA, la mezcla pedagógica está presente.

El curso está acreditado internacionalmente por la Association of MBA's (AMBA), institución de origen británico cuyos servicios de elevación son reconocidos en todo el mundo. Además de lo anterior, el programa brinda la oportunidad de obtener dobles grados, intercambios trimestrales, cursos especializados, y experiencias académicas y de negocios con algunas universidades reconocidas a nivel internacional como la EADA Business School en Barcelona, la Florida International University, Boston University, Macquarie University y Universitat Abat Oliba CEU.

Estructura académica

El curso tiene una duración de ocho trimestres más un curso introductorio conocido como propedéutico.

Asignaturas que conforman el programa

Propedéutico:

- Fundamentos contables
- Matemáticas financieras
- Métodos cuantitativos en Excel

Cuarto trimestre:

- Gestión del cambio en las organizaciones
- Organización industrial y estrategia

- Seminario de inteligencia emocional

Primer trimestre:

- Ética en la dirección
- Contabilidad de gestión
- Economía empresarial

Segundo trimestre:

- Liderazgo y herramientas de inteligencia directiva
- Análisis y dirección financiera
- Entorno y economía internacional

Tercer trimestre:

- Diseño y comportamiento organizacional
- Finanzas en mercados internacionales
- Análisis de datos para la toma de decisiones de negocios

- Análisis de riesgo y gestión de incertidumbre

Quinto trimestre:

- Gobierno corporativo y responsabilidad social empresarial
- Seminario de mercadotecnia estratégica
- Dirección de operaciones

Sexto trimestre:

- Innovación
- Estrategia competitiva en el marco internacional
- Derecho y negocios

Séptimo semestre:

- Proyecto de negocios I
- Competencias de liderazgo
- Optativa

Octavo semestre:

- Proyecto de negocios II
- Optativa II
- Optativa III

(Universidad Anáhuac México, s.f.).

7. Universidad Iberoamericana Ciudad de México

El curso ofrecido por la Universidad Iberoamericana, es la Maestría en Administración, mismo que está dirigido a la gestión de la alta dirección para la toma de decisiones en el ámbito corporativo, así como para quienes quisieran emprender un negocio. El enfoque del programa es profesionalizante, con un modelo de aprendizaje práctico, basado en el método del caso. La maestría motiva una visión estratégica e ilimitada, abierta a nuevos modelos de negocios, con una actitud de compromiso y responsabilidad para marcar una diferencia en el liderazgo que responda a las necesidades del actual entorno de negocios.

El objetivo general del programa es la formación de directivos éticos, con pensamiento reflexivo, justo y crítico, con una visión estratégica vanguardista y proactiva; capaces de proponer y realizar una gestión eficiente, fundada en la responsabilidad de su actuar y tomar decisiones orientadas a la solución de los problemas y creación de valor para la sociedad en su conjunto, pertinente y congruente con las tendencias nacionales e internacionales.

El curso está dirigido a egresados de diferentes programas de licenciatura que busquen formarse en la alta dirección; personas dinámicas y proactivas que deseen ampliar sus conocimientos dentro del entorno de los negocios y construir redes efectivas de confianza que les ayuden a encontrar nuevas oportunidades y experiencias.

Quienes egresan de la Maestría en Administración, son capaces de crear modelos de negocio y oportunidades de valor para las empresas, así como diseñar estrategias para optimizar recursos y beneficios. Lo anterior desde la prioridad de dar una solución responsable a los problemas, en congruencia con las tendencias nacionales e internacionales. El egresado tiene además la capacidad para generar una visión integral crítica, abierta,

sistemática y estratégica, para tomar decisiones a tono con sus principios éticos de conducta personal y profesional.

Estructura académica

El curso se ofrece en el campus de la Ciudad de México, mismo que consta de cuatro semestres.

Asignaturas que conforman el programa

Primer semestre:

- Análisis del entorno económico de los negocios
- Administración general
- Mercadotecnia
- Taller de modelos cuantitativos para la toma de decisiones de la empresa
- Contabilidad para la dirección

Tercer semestre:

- Habilidades directivas II
- Análisis integral del entorno internacional
- Toma de decisiones en finanzas
- Toma de decisiones en mercadotecnia
- El entorno legal y fiscal de la empresa en México

Segundo semestre:

- Habilidades directivas I
- Investigación de mercados
- Planeación estratégica
- Análisis del entorno político y social de México
- Administración financiera

Cuarto semestre:

- Alta dirección
- Seminario de análisis para la toma de decisiones
- Seminario sobre responsabilidad social de la empresa
- Optativa 1
- Optativa 2
- Optativa 3

Asignaturas optativas:

- Los recursos humanos y la organización
- Seminario de alta dirección de la empresa
- Temas selectos de administración
- Diagnóstico organizacional
- Comportamiento humano
- Evaluación de proyectos de inversión
- Finanzas corporativas
- Finanzas internacionales
- Mercado de dinero y mercado de capital
- Conducta del consumidor
- Mercadotecnia internacional
- Negocios electrónicos
- Estrategia de marca
- Sistemas de información
- Nuevos negocios
- Negocios internacionales
- Comercio internacional

(Universidad Iberoamericana, s.f.).

8. Universidad de las Américas Ciudad de México

El curso ofrecido por esta institución es la Maestría en Administración, la cual busca formar ejecutivos y consultores capaces de aplicar metodologías de investigación pertinentes para las ciencias administrativas, con la finalidad de llevar a cabo el diagnóstico y el análisis de problemáticas específicas en las organizaciones, así como la de proponer alternativas de solución a problemas identificados o diseñar sistemas administrativos para el mejoramiento continuo.

Quienes egresan de este curso, se caracterizan por actualizar y profundizar conocimientos en las áreas de administración, mercadotecnia, finanzas, producción, calidad y economía. También son capaces de proponer y desarrollar con rigor metodológico, investigación y proyectos enfocados tanto a la solución de problemas específicos, como al desarrollo de nuevas técnicas y sistemas administrativos dentro de las organizaciones.

Estructura académica

El curso se divide en seis cuatrimestres en los cuales, los participantes deben tomar de manera obligatoria, 15 asignaturas.

Asignaturas que conforman el programa

Primer cuatrimestre:

- Estructura y comportamiento organizacional
- Contabilidad gerencial
- Administración de operaciones y de la producción

Cuarto cuatrimestre:

- Seminario avanzado de mercadotecnia
- Metodología de la investigación

Quinto cuatrimestre:

- Seminario avanzado de finanzas
- Seminario de investigación en ciencias administrativas I

Segundo cuatrimestre:

- Administración estratégica avanzada
- Administración de la mercadotecnia
- Economía para decisiones administrativas

Sexto cuatrimestre:

- Seminario avanzado de calidad
- Seminario de investigación en ciencias administrativas II

Tercer cuatrimestre:

- Administración internacional avanzada
- Mercadotecnia internacional
- Administración financiera

(Universidad Iberoamericana, s.f.).

9. Universidad Autónoma de Querétaro

En esta universidad se ofrece el curso de Maestría en Ciencias Económico-Administrativas, cuyo objetivo primordial es la preparación de profesionales que posean habilidades, conocimientos y aptitudes, que les permita desempeñarse en el sector público y privado, proponiendo soluciones vanguardistas a los problemas de la sociedad, sustentadas en sólidos argumentos teórico-metodológicos, contribuyendo de esta manera, al desarrollo local, regional y nacional.

Los egresados de este programa son profesionales capaces de distinguir las diferentes teorías económicas y administrativas que ayudan a describir los retos actuales a los que se enfrentan, tanto el sector privado, como el público. Pueden también relacionar los diferentes métodos cuantitativos con los problemas actuales que pretende analizar, así como los datos disponibles. Saben identificar retos y oportunidades que se presentan tanto en el sector empresarial, como en la administración pública y expresarlos en términos económicos y administrativos e identifican las herramientas analíticas y metodológicas que permiten renovar sus conocimientos día con día.

Entre las habilidades que busca desarrollar este programa en sus estudiantes, están las siguientes:

- Realizar actividades de apoyo a la actividad gubernamental en todos los niveles, analizando desde una perspectiva económica y administrativa, los problemas más importantes a los que se enfrenta la región y el país en todas las áreas de importancia, como son el área social, industrial y de desarrollo, especialmente.
- Realizar actividades de apoyo a la actividad empresarial, analizando desde la perspectiva administrativa y la perspectiva económica los retos cada vez más complejos a los que se enfrentan las empresas

y proponiendo soluciones integrales que lleven a una mejora en el proceso de toma de decisiones de las empresas.

- Identificar los campos de acción para el sector público, diseñar instrumentos de política pública que ayudarán a atacar los problemas identificados, así como evaluar las medidas implementadas para garantizar un uso eficiente de los recursos gubernamentales y alcanzar una mejora en el proceso de asignación de recursos.
- Proponer mejoras para el proceso de la toma de decisiones estratégicas en las diferentes áreas de la empresa: la producción, las ventas, los recursos humanos o las finanzas, a fin de ayudar a las empresas a posicionarse mejor en los mercados.
- Utilizar los métodos cuantitativos modernos para hacer un análisis detallado de los problemas actuales del país. Realizar los pronósticos de las variables claves en los que impactarán los programas de política pública diseñados o que afectarán a las empresas en su toma de decisiones.
- Identificar, analizar y relacionar tanto la información académica como la información práctica y del contexto institucional, para establecer un puente entre los métodos modernos académicos y la práctica profesional. Estas habilidades permitirán al egresado contribuir con soluciones vanguardistas a los problemas más importantes del país.
- Trabajar en equipos multidisciplinarios que lo distingan positivamente en el ámbito profesional.
- Contar con capacidades de comunicación y liderazgo.

Estructura académica

El curso está dividido en seis semestres, con asignaturas que están divididas en áreas de formación disciplinar, de investigación, de acción y especialización.

Cursos que conforman el programa

Primer semestre:

- Economía de la empresa I
- Gerencia estratégica I
- Matemáticas
- Estadística
- Metodología de la investigación I

Segundo semestre:

- Economía de la empresa II
- Gerencia estratégica II
- Entorno macroeconómico
- Econometría I
- Metodología de la investigación II

Tercer semestre:

- Tópicos selectos
- Modelos de comercio internacional
- Econometría II
- Metodología de la investigación III

Cuarto semestre:

- Optativa I
- Optativa II
- Seminario de tesis I

Quinto semestre:

- Optativa III
- Optativa IV
- Seminario de tesis II

Sextos semestre:

- Optativa V
- Seminario de tesis III

(Universidad Autónoma de Querétaro, s.f.).

10. Universidad de Guadalajara

La Universidad de Guadalajara ofrece el curso de Maestría en Administración de Negocios, cuyo objetivo es formar profesionales con una visión estratégica, emprendedora e innovadora, con conocimientos y habilidades relacionadas a las áreas funcionales, proceso, personas y comportamientos de las organizaciones públicas y privadas.

Quienes ingresan a este programa, son profesionales de cualquier área del conocimiento que busquen desarrollar competencias y habilidades, tanto para crear, como para gestionar de manera eficiente, organizaciones nacionales e internacionales del sector público y/o privado.

Al egresar, habrán desarrollado habilidades y competencias que les permitan:

- Diseñar de forma integral, las organizaciones y su entorno.
- Crear y gestionar de manera eficiente, organizaciones regionales, nacionales e internacionales del sector público y privado.
- Tomar decisiones con base en técnicas, métodos y tendencias para el análisis de datos.
- Aplicar modelos de gestión global de negocios.
- Dirigir organizaciones de forma racional, lógica, objetiva y sistemática, con habilidades de liderazgo.
- Diseñar y desarrollar modelos de negocios sostenibles, con una visión emprendedora e innovadora.
- Dirigir proyectos estratégicos para la creación de valor dentro de las organizaciones.

Estructura académica

La Universidad de Guadalajara ha desarrollado un plan curricular dividido en cuatro ciclos semestrales, así como en áreas de formación obligatoria y áreas de formación electiva.

Asignaturas que conforman el programa

Área de formación básico

común obligatoria:

- Entorno económico
- Comportamiento y cultura organización
- Liderazgo y dirección de empresas
- Emprendimiento
(Introducción a la creación de empresas)

Área de formación básico

particular obligatoria:

- Metodologías de generación de modelos de negocio
- Contabilidad financiera y de costos
- Mercadotecnia digital
- Gestión de procesos empresariales

Área de formación optativa

abierta:

- Innovación e investigación tecnológica
- Gestión de PyMES
- Propiedad intelectual para generación de empresas y marcas
- Big Data para la toma de decisiones
- Ética, sustentabilidad y responsabilidad empresarial
- Consultoría y gestión de proyectos
- Administración de proyectos
- Tópicos selectos de gestión de agronegocios
- Diagnóstico financiero
- Métodos para evaluación financiera de proyectos
- Estrategias de creación de valor en empresas de servicios
- Gestión de sistemas de relaciones con los clientes

Área de formación

especializante obligatoria:

- Gestión de la cadena de suministro
- Gestión de operación de servicios
- Finanzas corporativas para la toma de decisiones
- Inteligencia de negocio
- Diseño y gestión de nuevos conceptos de servicio
- Gestión de marca / branding
- Tópicos selectos en negocios internacionales
- Tópicos selectos I
- Tópicos selectos II
- Tópicos selectos II
- Tópicos selectos IV

(Universidad de Guadalajara, s.f.).

11. Universidad Autónoma de Coahuila

El curso ofrecido por esta institución es la Maestría en Administración con acentuación o especialización en Capital Humano, Negocios Globales o Finanzas, que busca contribuir a la formación de posgraduados con una alta calificación en los diversos campos de la administración, mostrando aptitudes para la reflexión, la toma de decisiones y operatividad que redunden en los ámbitos privado, público, educativo y social. Está dirigido a egresados de Licenciaturas en Pública, Administración, Derecho, Economía y otras equivalentes o afines; con capacidad de análisis síntesis y expresión oral y escrita.

Se busca que, al terminar sus estudios, quienes egresen tengan un amplio conocimiento sobre el origen, desarrollo, paradigmas, metodología, técnicas y aptitudes aplicables a su ámbito de competencia, que les permitirá participar en actividades de amplio nivel profesional, desarrollando su potencial práctico, aplicando e interpretando el sistema impositivo para su debido cumplimiento.

Estructura académica

Este curso tiene una duración de dos años y el plan curricular comprende 18 asignaturas, nueve de ellas son de formación básica, siete que corresponden al área de especialización elegida por cada estudiante y, por último, dos asignaturas optativas.

Asignaturas que conforman el programa

Área de formación básica:

- Marco jurídico de las organizaciones
- Entorno económico de los negocios
- Mercadotecnia
- Estadística
- Planeación estratégica

Especialización en negocios

globales:

- Logística empresarial
- Formulación y evaluación económica de proyectos
- Optativa I
- Instrumentos de la investigación

- Contabilidad financiera
- Sistemas de calidad
- Teoría organizacional
- Investigación de operaciones

Especialización en capital

humano:

- Diagnóstico de capital humano
- Formulación y evaluación económica de proyectos
- Optativa I
- Instrumentos de la investigación
- Seguridad e higiene industrial
- Optativa II
- Seminario de titulación
- Dirección de relaciones laborales
- Desarrollo de competencias laborales

- Investigación de mercados
- Optativa II
- Seminario de titulación
- Estrategias de precios internacionales
- Esquema de decisiones y negociación internacional

Especialización en finanzas:

- Economía internacional
- Formulación y evaluación económica de proyectos
- Optativa I
- Instrumentos de la investigación
- Administración financiera
- Optativa II
- Seminario de titulación
- Modelos de proyección financiera
- Finanzas internacionales

Optativas:

- Alta dirección
- Política monetaria de intermediación financiera de mercados
- Capacitación y desarrollo del capital humano
- Mercadotecnia estratégica internacional.

(Universidad Autónoma de Coahuila, s.f.).

12. Universidad Autónoma de Chihuahua

El curso ofrecido por la Universidad Autónoma de Chihuahua es la Maestría en Administración. Busca transformar profesionistas en ejecutivos de administración que dispongan de una importante capacidad de dirección, liderazgo, innovación diagnosis empresarial y de adaptación al entorno de la empresa; capaces de interactuar junto con los titulares de las demás áreas de la organización para definir el rumbo que debe tomar la empresa, en un mundo digital global y de cambios constantes en cultura y tecnología, logrando el desarrollo pleno y armónico de la organización.

Quienes egresan de este curso, pueden ocupar puestos de nivel jerárquico superior dentro de una organización pública o privada, ya que cuentan con el soporte teórico-práctico administrativo que demandan en alto grado, las corporaciones en la actualidad. Se busca que dominen también los conocimientos que lo llevan a planear el futuro de la empresa, utilizando eficientemente los recursos con que cuenta. Es un profesional que conoce y maneja las distintas herramientas administrativas con el propósito de resolver necesidades y problemas en la organización.

Este curso pretende también que se descubran en la realidad cotidiana, oportunidades de negocio, así como emprender el esfuerzo necesario para definir y alcanzar los objetivos de la organización y tener la capacidad de respuesta y adaptación a los continuos cambios del entorno competitivo, analizando y evaluando el medio ambiente organizacional en el cual se desenvuelve la compañía, lo anterior, desarrollando habilidades y actitudes que lleven a los egresados a ser líderes dentro de la organización.

Estructura académica

El curso consta de 13 asignaturas obligatorias y tres optativas.

Asignaturas que conforman el programa

Asignaturas obligatorias:

- Administración
- Metodología de la investigación
- Ética empresarial
- Marco legal de las organizaciones
- Diseño y análisis de la información financiera
- Gestión de recursos humanos
- Administración financiera
- Diseño de sistemas de producción
- Mercadotecnia integral
- Sistemas de información gerencial
- Entorno económico
- Contabilidad gerencial
- Administración estratégica

Asignaturas optativas:

- Comercio electrónico
- Desarrollo organizacional
- Estadística básica
- Ergonomía
- Seminario de investigación
- Modelos de calidad
- Administración del tiempo libre
- Negocios internacionales
- Responsabilidad social empresarial

(Universidad Autónoma de Chihuahua, s.f.).

13. Centro de Enseñanza Técnica Superior

Esta institución ofrece el curso de Maestría en Administración de Negocios (MBA) en los tres planteles que la institución tiene: Mexicali, Tijuana y Ensenada, todas estas ciudades, pertenecientes al estado de Baja California localizado al norte de México, en la frontera con los Estados Unidos.

Este curso se caracteriza por la preparación de líderes altamente competitivos y con enfoque al desarrollo de una visión global, permitiendo así el desarrollo de capacidades para la dirección, optimización, emprendimiento e innovación en el mundo de los negocios.

Entre los conocimientos que se busca que los participantes en el programa adquieran, están los siguientes:

- Conocimientos en una de las siguientes seis grandes áreas: Innovación Emprendedora, Alta Dirección, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Finanzas y Cadena de Suministro.
- Habilidades para el desarrollo y la dirección de proyectos con enfoque en la mejora continua.
- Capacidad para iniciar un proyecto de negocios desde cero y el acceso a un sólido ecosistema emprendedor.
- Experiencia en otras latitudes a través de seminarios internacionales en países como: Estados Unidos, España, China, Países Bajos, Colombia, entre otros.
- El compromiso de poner en práctica los conocimientos y habilidades a favor de un cambio positivo en su entorno.

Estructura académica

El plan curricular está dividido en ocho trimestres. Consta de 16 asignaturas, de las cuales, cuatro corresponden a la concentración de especialidad que cada estudiante elija.

Asignaturas que conforman el programa

Bloque Fundamental:

- Desarrollo de emprendimientos
- Ética y responsabilidad
- Métodos estadísticos

Bloque concentración:

- Concentración I
- Concentración II
- Concentración III
- Concentración IV

Bloque troncal:

- Administración financiera
- Contabilidad administrativa
- Economía
- Liderazgo y capital humano
- Mercadotecnia
- Administración de cadena de suministro

Bloque optativo:

- Estrategia competitiva con responsabilidad social
- Proyecto integrador

Las asignaturas que se ofrecen en las diferentes concentraciones:

Alta Dirección:

- Administración proyectos
- Administración estratégica
- Administración transcultural
- Consultoría estratégica

Innovación emprendedora:

- Aspectos fiscales y legales del emprendimiento
- Escalamiento y aceleración de empresas

- Financiamiento de emprendimientos
- Pensamiento de diseño e innovación

Mercadotecnia:

- Comportamiento del consumidor
- Comunicación empresarial
- Innovación con negocios digitales
- Diseño e innovación de productos y servicios

Finanzas:

- Administración de riesgo
- Capital de trabajo
- Contabilidad internacional
- Finanzas corporativas

Cadena de suministro:

- Manufactura esbelta
- Estrategia de manufactura
- Excelencia operacional
- Logística internacional

Recursos humanos:

- Capacitación y desarrollo
- Competencias laborales
- Productividad y calidad laboral
- Desarrollo organizacional

(CETYS Universidad, s.f.).

ANEXO 2: Cuestionario y resultados de la encuesta que se aplicó entre dueños, directores generales y directores de área de diferentes organizaciones

El cuestionario aplicado fue el siguiente:

PERFIL DEL INFORMANTE

¿Cuál es su género?

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no contestar
- Otro

¿Cuál es su edad?

- Entre 25 y 34 años
- Entre 35 y 44 años
- Entre 45 y 54 años
- 55 años o más

¿Cuál fue el último grado que completó en la escuela?

- Licenciatura **➡ PASE A ¿Cuál es la posición que desempeña en la organización?**
- Especialidad o diplomado **➡ PASE A ¿Cuál es la posición que desempeña en la organización?**
- MBA o maestría en áreas de ciencias económico empresariales
- Maestría (en cualquier área que no sea ciencias económico empresariales) **➡ PASE A ¿Cuál es la posición que desempeña en la organización?**
- Doctorado **➡ PASE A ¿Cuál es la posición que desempeña en la organización?**

¿Estudió en el extranjero o en México?

- El extranjero **➡ PASE A ¿Cuál es la posición que desempeña en la organización?**
- México

¿En qué Institución o Universidad?

¿Durante su maestría tomó cursos relativos a la gestión de la reputación?



¿Cuál es la posición que desempeña en la organización?

- Dueño
- Director general / CEO y
- Director de relaciones públicas o comunicación
- Director de área
- Consultor
- Académico
- Otro

¿Cuántos años tiene de experiencia laboral, en general?

- 5 años o menos
- Entre 6 y 10 años
- Entre 11 y 15 años
- Más de 16 años

Sector al que pertenece la organización en que labora

- Alimenticio
- Financiero
- Bienes y productos de consumo
- Tecnológico
- Servicios
- Construcción
- Educación
- Gubernamental
- Otro

1. Para la organización en que laboro, los activos que tienen una mayor importancia son...



2. De los siguientes activos intangibles, el que CONSIDERO económicamente más valioso es...

- REPUTACIÓN
- MARCA
- IMAGEN
- CULTURA
- RESPONSABILIDAD SOCIAL
- TODOS LOS ANTERIORES
- NINGUNO DE LOS ANTERIORES

3. En caso de que se presentara un escándalo en mi organización, cuál de estos activos intangibles resultaría más dañado:

- LA REPUTACIÓN
- LA MARCA DE MI EMPRESA O MI PRODUCTO
- AMBAS
- NINGUNA DE LAS DOS

4. Los escándalos y crisis de las organizaciones dañan severamente la reputación de la misma:



5. Las nuevas tecnologías aplicadas a la información y a la comunicación, como lo son las redes sociales, han incrementado el riesgo de que una organización se vea envuelta en chismes y escándalos.



6. Si la reputación personal de los directivos de mayor nivel de la organización es mala o se daña, se generará un impacto negativo en la reputación de la organización



7. Actualmente, las empresas se preocupan más del cuidado de la reputación que hace algunos años:



8. ¿Qué considera que necesitan las empresas para darle más importancia a su reputación?

- CONOCER LOS BENEFICIOS FINANCIEROS DE UNA ADECUADA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN.
- IDENTIFICAR EL VALOR QUE LA REPUTACIÓN APORTA COMO DIFERENCIADOR ANTE LA COMPETENCIA.

- RECONOCER QUE LOS PÚBLICOS DE INTERÉS EXIGEN QUE LAS EMPRESAS CON LAS QUE SE RELACIONEN CUENTEN CON UNA BUENA REPUTACIÓN.
- CONOCER LA IMPORTANCIA DE GENERAR CREDIBILIDAD Y CONFIANZA

9. Considero que el entorno actual que enfrentan las organizaciones, exige que los altos directivos de una organización, en especial su dueño, director general o CEO, estén capacitados para gestionar adecuadamente la reputación



10. La organización para la que colaboro tiene programas específicos orientados al cuidado de la reputación:



11. ¿Quién debería ser responsable de la implementación de programas orientados a la correcta gestión de la reputación corporativa?

- EL DUEÑO, DIRECTOR GENERAL O CEO DE UNA ORGANIZACIÓN
- EL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN O RELACIONES PÚBLICAS
- EL DIRECTOR DE MERCADOTECNIA
- EL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
- OTRO

12. ¿Quiénes considero que le dan más valor a la reputación de la organización donde laboro?

Numera en orden del 1 al 7, donde 1 es el sector que MÁS valor le da a la reputación de mi organización y el 7 es el sector que MENOR valor da a la reputación.

- |__| Los clientes
- |__| Los proveedores
- |__| Los accionistas
- |__| Los colaboradores
- |__| La opinión pública
- |__| Los medios de comunicación
- |__| El gobierno

13. Si mi organización gestiona bien su reputación y establece estrategias adecuadas para comunicarlo, **MI ORGANIZACIÓN PODRÁ ATRAER MÁS Y MEJOR TALENTO**

- 1- TOTALMENTE DE ACUERDO
- 2- DE ACUERDO
- 3- NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
- 4- EN DESACUERDO
- 5- TOTALMENTE EN DESACUERDO

TOTALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO	
1	2	3	4	5

14. Si mi organización gestiona bien su reputación y establece estrategias adecuadas para comunicarlo, **ME SERÁ DE MAYOR FACILIDAD RETENER EL TALENTO**

TOTALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO	
1	2	3	4	5

15. Si mi organización gestiona bien su reputación y establece estrategias adecuadas para comunicarlo, **TENDRÉ PREFERENCIA DE MIS CLIENTES SOBRE MIS COMPETIDORES**

TOTALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO	
1	2	3	4	5

16. Si mi organización gestiona bien su reputación y establece estrategias adecuadas para comunicarlo, **GENERARÉ MÁS CONFIANZA HACIA MIS CLIENTES**

TOTALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO	
1	2	3	4	5

17. Si mi organización gestiona bien su reputación y establece estrategias adecuadas para comunicarlo, **MIS PROVEEDORES ME DARÁN MEJORES CONDICIONES**

TOTALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO	
1	2	3	4	5

18. Si mi organización gestiona bien su reputación y establece estrategias adecuadas para comunicarlo, **TENDRÉ MÁS CAPACIDAD DE ATRACCIÓN DE CAPITALS**

TOTALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO	
1	2	3	4	5

19. Si mi organización gestiona bien su reputación y establece estrategias adecuadas para comunicarlo, **MANTENDRÉ BUENAS RELACIONES CON EL GOBIERNO**

TOTALMENTE DE ACUERDO			TOTALMENTE EN DESACUERDO	
1	2	3	4	5

20. En el actual entorno que viven las empresas y los negocios, todos los MBA o programas de alta dirección, deberían incluir módulos relacionados con la gestión de la reputación



21. La capacitación en temas relacionados a la gestión de la reputación debería...

- SER PARTE DE LA CURRÍCULA DE UN MBA O MAESTRÍA EN ÁREAS RELACIONADAS A LAS CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES.
- SER PARTE DE LA CURRÍCULA DE UNA MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN O RELACIONES PÚBLICAS
- SER PARTE DE LA CURRÍCULA DE UNA MAESTRÍA EN DERECHO
- SER UN PROGRAMA INDEPENDIENTE

22. Conozco programas en México, orientados a la capacitación de altos directivos en temas relacionados a la gestión de la reputación



El total de encuestas que se aplicaron fue de 161, de las cuales, 72 fueron a mujeres y 89 a hombres. Los resultados completos se presentan en los siguientes cuadros, mismos que incluyen la pregunta realizada:

Tabla 10. Perfil de los entrevistados

PERFIL DEL ENTREVISTADO		PORCENTAJE
Género	Hombre	55.3 %
	Mujer	44.7 %
Edad	Entre 25 y 34 años	35.1 %
	Entre 35 y 44 años	33.3 %
	Entre 45 y 54 años	22.8 %
	55 o más años	8.8 %
Escolaridad	Licenciatura	60.5 %
	Especialidad o diplomado	25.4 %
	MBA o maestrías en áreas de ciencias económico administrativas	5.3 %
	Maestría en cualquier área que no sea de ciencias económico administrativas	6.1 %
	Doctorado	2.6 %
Cargo que ocupa en la organización	Dueños	39.5 %
	Director General / CEO	15.8 %
	Director de Relaciones Públicas o Comunicación	2.6 %
	Director de Área	30.7 %
	Consultor	7.9 %
	Académico	3.5 %
Años de experiencia laboral en general	5 años o menos	12.3 %
	Entre 6 y 10 años	21.9 %
	Entre 11 y 15 años	22.8 %
	Más de 16 años	43.0 %
TOTAL		100.0 %

Se incluyen todos los datos obtenidos, aunque no se pretende en esta investigación referirnos a algún grupo en especial o hacer cruces de información.

Tabla 11. Activos con mayor valor en las empresas para las que trabajan los encuestados

Cargo que ocupa en la organización	Intangibles	Tangibles	
Dueño	62.2 %	37.8 %	
Director General / CEO	83.3 %	16.7 %	
Director de Relaciones Públicas o Comunicación	66.7 %	33.3 %	
Director de Área	60.0 %	40.0 %	
Consultor	88.9 %	11.1 %	
Académico	100.0 %		
TOTAL	68.4 %	31.6 %	100.0 %

Se puede observar que más de dos terceras partes de los encuestados opinan que los activos intangibles tienen más valor en su organización

Tabla 12. Intangible con mayor valor para los encuestados

Cargo que ocupa en la organización	Todos los anteriores	Reputación	Marca	RSC	Imagen	Ninguno de los anteriores	Cultura	
Dueño	35.6 %	35.6 %	13.3 %	6.7 %	6.7 %	2.2 %		
Director General / CEO	33.3 %	44.4 %	5.6 %	11.1 %		5.6 %		
Director de Relaciones Públicas o Comunicación	33.3 %		33.3 %	33.3 %				
Director de Área	51.4 %	20.0 %	8.6 %	5.7 %	8.6 %	5.7 %		
Consultor	66.7 %	11.1 %		11.1 %			11.1 %	
Académico	100.0 %							
TOTAL	44.7 %	28.1 %	9.6 %	7.9 %	5.3 %	3.5 %	.9 %	100.0 %

Si bien se puede observar que el mayor porcentaje se encuentra en quienes opinan que todos los intangibles son importantes, al señalar uno en específico, el que obtiene un porcentaje más alto es la reputación.

Tabla 13. Opinión sobre el intangible que resultaría más dañado en caso de un escándalo organizacional

Cargo que ocupa en la organización	La reputación de la empresa	Ambas	La reputación de la marca o producto	Ninguna de las dos	
Dueño	44.4 %	42.2 %	13.3 %		
Director General / CEO	55.6 %	38.9 %	5.6 %		
Director de Relaciones Públicas o Comunicación		66.7 %	33.3 %		
Director de Área	42.9 %	42.9 %	14.3 %		
Consultor	33.3 %	44.4 %		22.2 %	
Académico	50.0 %	50.0 %			
TOTAL	43.9 %	43.0 %	11.4 %	1.8 %	100.0 %

Se puede observar que los porcentajes mayores se ubican en quienes opinan que el intangible más afectado por un escándalo sería la reputación y quienes opinan que tanto la marca como la reputación sufrirían un daño.

Tabla 14. Los escándalos y crisis de las organizaciones dañan severamente la reputación de las mismas

Cargo que ocupa en la organización	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
Dueño	60.0 %	35.6 %	4.4 %	
Director General / CEO	44.4 %	50.0 %	5.6 %	
Director de Relaciones Públicas o Comunicación	33.3 %	33.3 %	33.3 %	
Director de Área	45.7 %	51.4 %	2.9 %	
Consultor	66.7 %	33.3 %		
Académico	25.0 %	75.0 %		
TOTAL	51.8 %	43.9 %	4.4 %	100.0 %

Poco más del 95 % afirma estar totalmente de acuerdo o por lo menos de acuerdo, en esta afirmación.

Tabla 15. Opinión respecto a si las redes sociales han incrementado el riesgo para las organizaciones de sufrir una crisis

Cargo que ocupa en la organización	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	
Dueño	48.9 %	35.6 %	11.1 %	4.4 %	
Director General / CEO	44.4 %	27.8 %	16.7 %	11.1 %	
Director de Relaciones Públicas o Comunicación	66.7 %		33.3 %		
Director de Área	42.9 %	48.6 %		8.6 %	
Consultor	44.4 %	33.3 %	22.2 %		
Académico	50.0 %	25.0 %	25.0 %		
TOTAL	46.5 %	36.8 %	10.5 %	6.1 %	100.0 %

Se observa que más de tres cuartas partes de los encuestados están totalmente de acuerdo o de acuerdo, en el impacto negativo que pueden tener las redes sociales.

Tabla 16. Opinión sobre la relación entre la reputación de la persona de más alto nivel de la organización y la reputación de esta

Cargo que ocupa en la organización	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	
Dueño	42.2 %	40.0 %	17.8 %		
Director General / CEO	50.0 %	38.9 %	11.1 %		
Director de Relaciones Públicas o Comunicación	33.3 %	66.7 %			
Director de Área	57.1 %	22.9 %	14.3 %	5.7 %	
Consultor	44.4 %	44.4 %	11.1 %		
Académico	25.0 %	50.0 %	25.0 %		
TOTAL	47.4 %	36.0 %	14.9 %	1.8 %	100.0 %

También en este caso podemos observar que más de tres cuartas partes de los encuestados opinan que existe una relación entre la reputación de los altos directivos, con la de la organización. El porcentaje se incrementa

si aislamos las opiniones de los dueños y de los directores generales y CEO.

Tabla 17. Opinión sobre la importancia que ha adquirido el cuidado a la reputación corporativa

Cargo que ocupa en la organización	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	
Dueño	55.6 %	33.3 %	6.7 %	4.4 %	
Director General / CEO	38.9 %	38.9 %	16.7 %	5.6 %	
Director de Relaciones Públicas o Comunicación	33.3 %	66.7 %			
Director de Área	40.0 %	42.9 %	14.3 %	2.9 %	
Consultor	33.3 %	44.4 %	22.2 %		
Académico	25.0 %	25.0 %	25.0 %	25.0 %	
TOTAL	44.7 %	38.6 %	12.3 %	4.4 %	100.0 %

La opinión generalizada es que la reputación ha adquirido mayor relevancia y quienes mejor lo entienden, son los dueños de los negocios.

Tabla 18. Opinión respecto a los aspectos que generan mayor conciencia hacia la importancia de gestionar la reputación corporativa

Cargo que ocupa en la organización	Conocer la importancia de generar credibilidad y confianza	Reconocer que los públicos de interés exigen que las empresas con las que se relacionen cuenten con una buena reputación	
Dueño	100.0 %		
Director General / CEO		100.0 %	
Director de Área	100.0 %		
Académico	100.0 %		
TOTAL	80.0 %	20.0 %	100.0 %

Generar credibilidad y confianza es lo más importante para la mayoría, pero resalta que, para los CEO o directores generales, lo importante radica en

reconocer la demanda de los públicos de interés para que las organizaciones tengan una buena reputación.

Tabla 19. Opinión respecto a la necesidad de mayor capacitación en temas de reputación corporativa

Cargo que ocupa en la organización	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	
Dueño	60.0 %	33.3 %	4.4 %	2.2 %	
Director General / CEO	61.1 %	38.9 %			
Director de Relaciones Públicas o Comunicación	33.3 %	66.7 %			
Director de Área	60.0 %	34.3 %	5.7 %		
Consultor	77.8 %	22.2 %			
Académico	25.0 %	75.0 %			
TOTAL	59.6 %	36.0 %	3.5 %	.9 %	100.0 %

Se observa el consenso que existe en la necesidad de mayor capacitación en temas de reputación corporativa, pero resalta que son los directores generales y dueños de negocios, quienes mejor lo entienden.

Tabla 20. Conocimiento que tienen los encuestados sobre programas específicos de gestión de la reputación en sus organizaciones

Cargo que ocupa en la organización	Si	No	Desconozco	
Dueño	48.9 %	40.0 %	11.1 %	
Director General / CEO	50.0 %	50.0 %		
Director de Relaciones Públicas o Comunicación		100.0 %		
Director de Área	40.0 %	34.3 %	25.7 %	
Consultor	55.6 %	33.3 %	11.1 %	
Académico		50.0 %	50.0 %	
TOTAL	43.9 %	41.2 %	14.9 %	100.0 %

En general, se puede observar un equilibrio entre las empresas que cuentan con este tipo de programas, y las que no, pero llama la atención

que 11 % de los dueños no conozcan si se tienen este tipo de programas en sus empresas, así como la contundente respuesta de los responsables de comunicación al señalar que en sus organizaciones no se cuenta con estos programas.

Tabla 21. Opinión respecto a quién corresponde gestionar la reputación en las organizaciones

Cargo que ocupa en la organización	El director de comunicación o relaciones públicas	El dueño, director general o CEO de la organización	El director de recursos humanos	El director de mercadotecnia	Un comité multidisciplinario	El director de riesgos	
Dueño	42.2 %	37.8 %	17.8 %	2.2 %			
Director General / CEO	61.1 %	27.8 %	11.1 %				
Director de Relaciones Públicas o Comunicación	33.3 %	33.3 %	33.3 %				
Director de Área	68.6 %	14.3 %	11.4 %		2.9 %	2.9 %	
Consultor	55.6 %	22.2 %	22.2 %				
Académico	75.0 %		25.0 %				
TOTAL	55.3 %	26.3 %	15.8 %	.9 %	.9 %	.9 %	100.0 %

La opinión generalizada es que la gestión de la reputación en la organización corresponde a las áreas de comunicación y relaciones públicas, pero llama la atención el hecho de que una tercera parte de los responsables de esa área, señale que esa responsabilidad debería recaer en el área de recursos humanos.

Tabla 22. Opinión respecto a los beneficios que puede traer para las organizaciones, una adecuada gestión de la reputación, combinada con una buena estrategia de comunicación

	1. Totalmente de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Totalmente en desacuerdo
Podrá atraer más y mejor talento	52.6 %	28.9 %	5.3 %	4.4 %	8.8 %
Podrá retener al talento	46.5 %	32.5 %	7.9 %	5.3 %	7.9 %
Tendré preferencia de mis clientes sobre mis competidores	55.3 %	28.1 %	7.0 %	5.3 %	4.4 %
Generaré más confianza hacia mis clientes	62.3 %	24.6 %	4.4 %	3.5 %	5.3 %
Mis proveedores me darán mejores condiciones	36.8 %	34.2 %	18.4 %	6.1 %	4.4 %
Tendré más capacidad de atracción de capitales	51.8 %	32.5 %	9.6 %	3.5 %	2.6 %
Mantendré buenas relaciones con el gobierno	21.9 %	33.3 %	33.3 %	7.0 %	4.4 %

En todos los casos se tiene conciencia de los beneficios que trae para las organizaciones el binomio gestión de la reputación + comunicación, pero se observa más su impacto en lo relacionado al talento y a la relación con clientes.

Tabla 23. Opinión respecto a la pertinencia de que los cursos de MBA ofrezcan asignaturas relacionadas a la gestión de la reputación

Cargo que ocupa en la organización	Totalmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
Dueño	91.1 %	8.9 %	
Director General / CEO	100.0 %		
Director de Relaciones Públicas o Comunicación	100.0 %		
Director de Área	85.7 %	14.3 %	
Consultor	100.0 %		
Académico	100.0 %		
TOTAL	92.1 %	7.9 %	100.0 %

Se observa que casi el total de la muestra opina que los cursos de MBA deben ofrecer capacitación relacionada a la gestión de la reputación.

Tabla 24. Opinión respecto al mejor tipo de curso para ofrecer asignaturas relacionadas a la gestión de la reputación

Cargo que ocupa en la organización	Ser parte de la currícula de un MBA o maestría en áreas relacionadas a las ciencias económico empresariales	Ser parte de la currícula de una maestría en comunicación o relaciones públicas	Ser un programa independiente	Ser parte de la currícula de una maestría en derecho	
Dueño	46.7 %	26.7 %	24.4 %	2.2 %	
Director General / CEO	66.7 %	16.7 %	16.7 %		
Director de Relaciones Públicas o Comunicación	66.7 %	33.3 %			
Director de Área	37.1 %	40.0 %	22.9 %		
Consultor	33.3 %	66.7 %			
Académico	50.0 %		50.0 %		
TOTAL	46.5 %	31.6 %	21.1 %	.9 %	100.0 %

Una mayoría de casi el 50 % opina que las asignaturas relacionadas a la gestión de la reputación deben ser parte de la currícula de un MBA. Ese porcentaje es mayor entre los directores generales y los de comunicación.

Tabla 25. *Porcentaje de encuestados que, durante sus estudios de maestría, cursaron alguna materia relacionada con la gestión de la reputación*

No	Sí
83.3 %	16.7 %

Es claro que, independientemente de la titulación de maestría cursada, la mayoría no tuvo acceso a asignaturas relacionadas con la reputación corporativa.

Tabla 26. *Conocimiento de los encuestados respecto a cursos que ofrezcan formación en gestión de la reputación*

Cargo que ocupa en la organización	No	Creo haber escuchado de alguno o algunos	Sí	
Dueño	48.9 %	37.8 %	13.3 %	
Director General / CEO	38.9 %	38.9 %	22.2 %	
Director de Relaciones Públicas o Comunicación	100.0 %			
Director de Área	51.4 %	40.0 %	8.6 %	
Consultor	44.4 %	33.3 %	22.2 %	
Académico	50.0 %	50.0 %		
TOTAL	49.1 %	37.7 %	13.2 %	100.0 %

Casi la mitad de los encuestados desconoce la existencia de cursos que ofrezcan capacitación ejecutiva en materia de reputación.

ANEXO 3: Entrevistas en profundidad realizadas a profesionales expertos en reputación

En este anexo se presentarán las transcripciones de las entrevistas en profundidad realizadas a profesionales expertos en reputación. Primeramente se presentará una semblanza de la firma a la que representan, posteriormente, una semblanza de la trayectoria profesionales de los entrevistados, para, posteriormente, presentar la transcripción de la entrevista.

1. Entrevista a Ángel Alloza

CEO y secretario general de Corporate Excellence.

2 de julio de 2019

a) Semblanza de Corporate Excellence

Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership, es una fundación empresarial que funciona como un laboratorio de ideas, o *think tank*, que genera conocimiento e innovación aplicada que impulsa a crear organizaciones excelentes que lideren por reputación. Corporate Excellence es fundada por el mismo Alloza en junio de 2011, con 15 empresas, contando ahora con 23 empresas participantes en la fundación. La motivación del Dr. Alloza deriva del interés por el impacto que tuvieron las grandes crisis de principios de siglo con importantes empresas como Enron y Arthur Andersen y que ha servido para demostrar que la importancia de la adecuada gestión de los activos intangibles. El trabajo de Corporate Excellence se centra en el apoyo a las empresas para gestionar su reputación, el riesgo reputacional y la marca corporativa, entendida esta en toda su dimensión, es decir, sus valores, visión, misión y propósito.

b) Semblanza profesional del Dr. Ángel Alloza Lozada

Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Jaume I de Castellón. Máster Universitario en nuevas tendencias y procesos de innovación en comunicación. Licenciado en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid. PDD (programa de desarrollo directivo) por el IESE.

Empezó desempeñando su carrera profesional como Técnico de investigación de mercados cualitativo y cuantitativo en Alef, Planificación Estratégica en J. Walter Thompson y socio director de Millward Brown Internacional en España y Portugal hasta el año 1998. En 1998 se incorpora a Argentaria en la Unidad de Análisis Estratégico, en la Dirección General del Área de Presidencia y Riesgos. En BBVA en enero de 2000 se integra en el Área Global de Comunicación y Marca, siendo responsable de distintas funciones (marca, identidad, reputación, métricas, publicidad corporativa etc.). Hasta febrero de 2011 fue director de estrategia de comunicación del Grupo BBVA, con responsabilidad global sobre la marca, la reputación y las métricas. Desde abril de 2011 fue director general y secretario general de la Fundación Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership.

Es coautor de 'Atrapados por el consumo' y de 'Reputación Corporativa', así ha escrito numerosos artículos en publicaciones de referencia y es profesor colaborador de universidades y escuelas de negocios de reconocido prestigio internacional, además es Profesor Honorario de la Universidad de Málaga.

c) Transcripción de la entrevistas

P: Bien, pues muchas gracias Dr. Alloza, por la oportunidad de platicar con usted. Primero que nada y como antecedente me gustaría que me platicara

un poco la historia de Corporate Excellence cómo surge y cuáles son sus actividades.

R: Pues surge Corporate Excellence por pura necesidad y tiene que ver con mi propia biografía profesional, o sea, yo la primera parte de mi actividad profesional ha sido en mercadotecnia, entonces yo estaba trabajando de forma muy satisfactoria en un grupo que se llama Millward Brown como responsable, como director para España y Portugal, y de pronto, cuando yo no pensaba cambiarme de trabajo, me viene a ver un cazatalentos, un *headhunter*, y me cuenta un proyecto que era como un cambio de vida y era entrar en banca, en un banco que se llamaba Argentaria, que fue fruto de la fusión, la integración de once bancos públicos que se privatizan en el año 96 y crean la corporación Argentaria. Entonces yo entro en el 98 para crear el área de estrategia trabajando para el presidente ejecutivo del banco. Entonces, eso es mi paso de la investigación, a la banca. Entonces, ese trabajo me lleva exclusivamente un año, porque al cabo de un año se produce la compra de Argentaria por parte del Banco de Bilbao Vizcaya y se crea BBVA que es Banco de Bilbao Vizcaya Argentaria. Entonces en BBVA no existía el área de estrategia y después de estar dos o tres meses sin saber muy bien si me volvía para Millward Brown o me quedaba en el banco, me reclaman del área que se llamaba Comunicación e Imagen. El área corporativa responsabilidad global, que se llamaba Comunicación e imagen, es un término que ya no se utiliza en ningún sitio, que yo sepa, el término imagen. ¿Y qué me encuentro? Pues me encuentro con que el director de esa área, que es un señor muy conocido aquí en España, se llama Antonio López, ya está retirado y está muy conectado con el mundo académico y el mundo de las asociaciones. Fue la primera persona que escribió en España un artículo sobre reputación, inspirado en las lecturas que hizo de Charles Fombrun y de la metodología que creó para el *ranking* de Most Admired Companies of USA, que era una metodología de medición que se llamaba Reputation Quotient. Entonces Antonio López escribe sobre ese tema y nos conocemos en BBVA. Entonces yo le cuento lo que hacía en estrategia en

Argentaria, y el último proyecto que me encargaron en Argentaria, pero que nunca se llegó a ejecutar, que era, digamos, la refundación, la redefinición del propósito, visión, misión de Argentaria para un proceso de expansión internacional. Entonces veo, y Antonio también, la directa relación que existe entre la reputación y la gestión de otros intangibles de la marca corporativa de la cultura, de todo lo que tiene que ver con la vertebración en valores de una organización que se plasma en una marca, y después eso cómo se integra en la gestión de la reputación. Entonces, de pronto descubrimos ahí algo tremendamente interesante. Eso empieza la aventura en el año 2000 y en 2002 ocurre una gran crisis, bueno, muchas. Está ENRON la caída de Arthur Andersen y en el 2002 una gran crisis en BBVA que estaba en un proceso de integración de los dos bancos, por lo tanto, tenía directivos de los dos bancos. Había dos presidentes, uno del BBV, otro de Argentaria, una gran crisis que aparece en los medios de comunicación, donde supuestamente el presidente de BBV y los miembros del Consejo de Administración del BBVA parece que tienen unos fondos en un paraíso fiscal y un escándalo que terminó con la salida de todas las personas del Consejo de Administración y el presidente del BBV. Entonces se clarifica el poder, vamos a llamarlo así. Y quien sube a dirigir el banco es el que era el presidente de Argentaria y todo el Consejo de Administración ahora es nuevo, 2002. Entonces, en ese momento y dadas estas crisis, el banco decide crear la función de reputación. Yo llevaba entonces la estrategia de comunicación del grupo. La marca corporativa que se llamaba entonces imagen y las métricas de intangibles. Y entonces deciden que no saben muy bien qué es eso de la reputación, pero que lo lleve Alloza porque lleva estas otras cosas. Año 2002. Entonces, en ese año yo digo mira, la única manera de que finalmente tomen en serio mi función es creando un lugar de manera completamente informal. Llamo a mis amigos y amigas de las grandes empresas españolas y en principio entre cuatro empresas, Telefónica, BBVA, Aguas de Barcelona y Repsol, o sea, una petrolera y una proveedora de utilities, decidimos crear un lugar y este lugar al principio fue una asociación sin ánimo de lucro que se llamó

el Foro de Reputación Corporativa y la creación de este lugar era juntarnos empresas y decir vamos a ayudarnos unos a otros para intentar crear una forma común de entender la reputación, de gestionarla y de medirla. Ese fue el objetivo. Entonces el modelo que construimos ahí es el modelo que dio lugar a Corporate Excellence. Y me explico, es un modelo que hacía dos meses, Robert Kaplan, en un working paper escrito en la Harvard Business Review, dice Kaplan, la única manera de avanzar en conocimiento aplicado es encontrar un lugar donde se puedan juntar las empresas con los académicos y con consultoras para generar los académicos, los conceptos, las consultoras, aplicaciones y finalmente las empresas implantar todo eso. Y dice Kaplan que eso, este tipo de modelo de innovación es muy difícil de encontrar en la vida real. Porque si uno crea un lugar así, en el que están presentes empresas, académicos y consultores, todos dentro de la misma organización, se producen conflictos de interés y no se avanza. Entonces, lo que yo fundé en 2002 es algo así, pero diciendo: en este lugar solo pueden pertenecer grandes empresas y establecemos alianzas y convenios de colaboración con académicos y consultores, pero no dentro, sino como un ecosistema de conocimiento externo. Así es como nace los inicios de Corporate Excellence. Entonces, el primer proyecto de estas características en que unimos empresas académicos y consultores era lo más urgente, porque yo estaba a cargo de la reputación de BBVA en todos los países y yo necesitaba lo más urgente, un modelo de medición, porque si no tengo un modelo de medición de la reputación, no puedo proponer al Consejo y al Comité Directivo crear un sistema de gobernanza o de gestión de la reputación, porque si no tengo un modelo de medición no voy a poder presentar nada. Entonces el primer proyecto que hacemos es me acerco a Charles Fombrun, que en ese momento estaba en la Stern Business School. Llevaba la asignatura de estrategia, no de comunicación, sino estrategia, y como yo, como le dije antes, mi primera parte de mi vida es investigación, lo que le propuse a Charles Fombrun en un seminario que organizó en Londres sobre avances en investigación en banca. Le dije que representaba yo un conjunto de 15

empresas españolas que estábamos dispuestos a invertir recursos intelectuales y dinero para mejorar el *Reputation Quotient*. Entonces nos embarcamos en un proyecto de investigación en ocho países de América Latina y en España, tomando el *Reputation Quotient*, mejorándolo y finalmente eso nos llevó a crear con Charles Fombrun, lo que hoy se llama RepTrack, y es este un ejemplo de cómo un académico que es Charles Fombrun, y nuestras empresas, inventamos el RepTrack, y el profesor Fombrun decide dejar las Stern Business School y fundar Reputation Institute, una consultora, nosotros lo que hacemos es que le cedemos la propiedad intelectual a ellos porque nosotros no queremos hacer dinero. Lo que necesitaba era un estándar, un estándar de facto. ¿Y eso qué es? Pues es una metodología de medición que la utilizan como mínimo 50 o 100 multinacionales en el mundo. Porque si yo tengo 100 multinacionales en el mundo, puedo volver a BBVA y proponer crear un sistema y un modelo de medición y gestión de la reputación. Si no tengo 100 multinacionales utilizando eso, no me toman en serio. Entonces tenemos que hacer esta especie de vuelta extraña que si yo me dedicara a gestionar finanzas no tendría que hacer eso, porque ya tendría todos los indicadores bendecidos aprobados interna y externamente. Entonces, nuestro primer proyecto fue la creación de este modelo de medición que presentamos en un congreso internacional en Madrid, pero lo presentó el consejero delegado del BBVA de aquel momento. Si lo presenta un español o una persona de habla hispana en un país que es de habla hispana, el impacto fue cero. Eso fue en mayo de 2005. Entonces hablé con Fombrun y le dije esto ha sido un fracaso, hay que presentarlo en Nueva York. Entonces lo presenta él en Nueva York, en un congreso internacional, en la misma fecha, mayo de 2006 para diciembre ya teníamos 50 multinacionales. En marzo había 100. Entonces yo en marzo del año 2007 presento el modelo de gestión y medición de la presentación para BBVA, que se instala y se implanta en BBVA, primero en los *head quarters* y luego en espejo, exactamente igual se replica en México, en cada uno de los países donde está presente de BBVA. Bien, pues ese es el nacimiento de Corporate Excellence. Nace por

pura necesidad. Entonces las reglas del juego es que somos una. Bueno, perdón, o hago un inciso. O sea, yo sigo trabajando en BBVA. Efectivamente, no ha parado de crecer nuestra asociación en el Foro de Reputación Corporativa. Nos damos cuenta de que no podemos gestionar la reputación de forma aislada del resto de los activos intangibles. Entonces yo recupero a Antonio López, que estaba jubilado, y creamos otro sitio que se llamó el Instituto de Análisis de los Intangibles, otra asociación sin ánimo de lucro. Entonces creemos que el Foro de Reputación Corporativa del Instituto de Análisis de los Intangibles caminando en paralelo y llega un momento en que las empresas que están en los dos sitios me vienen, me vienen a ver a BBVA en diciembre del año 2010 y me piden que piense en abandonar BBVA para dedicarme al cien por cien a Corporate Excellence. Bueno, que me dedique a esto. Pues yo les sugiero, digo que sí, pero que no quiero que esto sea una asociación. Las asociaciones son muy difíciles de gobernar porque, todo, se deciden a asambleas y no tienes el control de la estrategia. Entonces les sugiero que no sea una asociación, sino que sea una fundación, una fundación de interés público controlada por el Ministerio de Cultura. Y así es como se crea en 28 de junio de 2011. Corporate Excellence Center for Reputation Leadership, es esta fundación y les pido también a las mayores empresas que financian esta fundación que durante los tres primeros años aporten unos donativos muy elevados para que no tengamos que buscar ingresos y que después vayan reduciendo sus aportaciones. Empezamos con unas 15 empresas y al día de hoy son 23 los seis patronos, que son los mismos con los que se inició la fundación y luego se han ido incorporando empresas a lo largo del tiempo. Todas son empresas o bien españolas o bien filiales de multinacionales, con una presencia muy importante, salvo en el caso de México, en el que Cemex desde Monterrey decide que quiere estar en Corporate Excellence. Entonces esa es la primera multi latina que está en Corporate Excellence. Ese es el origen. Por lo tanto, el origen, como dije al principio, muchas veces son las crisis en el origen de la creación de Corporate Excellence, son las crisis del año 2002. Y es así como nace este lugar y este lugar.

Entonces al final se dedica a la gestión de los intangibles, o sea, nuestro argumento, el argumento grande es, antes decía 50 años para una universidad no es nada. Cuando hablamos de ciclos económicos, 50 años no es nada, pues hace 50 años vivíamos en la economía de lo tangible, donde el 80 por ciento del valor y del riesgo estaba en cómo gestionamos el capital financiero y el capital manufacturero, pero a día de hoy es al revés, el 80 por ciento es cómo gestionar los capitales intangibles, el capital social y relacional, capital talento, capital innovación y capital de la relación de la empresa con el medio ambiente. Estos cuatro capitales intangibles no han parado de crecer. Entonces, la razón de ser de Corporate Excellence es ayudar a todas las instituciones a gestionar muy bien los capitales intangibles. Ya sé que, dicho así, parece muy abstracto, porque la traducción de capitales intangibles, estos que he mencionado a funciones dentro de la empresa, es básicamente la gestión de la reputación y el riesgo reputacional, la gestión de la marca corporativa, pero entendiendo como marca corporativa también los valores, la visión, la misión y el propósito. Todo eso sería otro ámbito, la comunicación. Todas las formas de comunicación, todos los canales, todos los *stakeholders*, los asuntos públicos, entendido como la inteligencia contextual, tendencias que esperan de nosotros los *stakeholders*, de la responsabilidad social, sostenibilidad o como le queramos llamar. Entonces estas cinco cosas serían los intangibles, que son gestionables y son los que nos dedicamos en Corporate Excellence. Al día de hoy 23 empresas, pero cada año se incorpora alguna nueva de las 23 empresas, tenemos aquí a 350 directivos y directivas que son los responsables de la marca, la comunicación, la reputación, la responsabilidad social, los asuntos públicos, las métricas. Entonces, lo que hacemos aquí es le podríamos llamar así *peer to, peer support* o consultoría colaborativa, precisamente porque no tenemos ni académicos ni consultores. Entonces tenemos un clima de confianza que hace que, aunque seamos directos competidores, nos ayudamos los unos a los otros.

P: ¿Considera usted que son las crisis o hay alguna otra situación, con la que las empresas hayan pensado que es necesario entrar a trabajar más el tema de reputación e intangibles?

R: Sí, yo creo que, por un lado, clarísimamente las crisis son por un lado ha hecho que la alta dirección, los comités de dirección, hayan tomado conciencia de que hay algo que si se gestiona mal hace desaparecer la empresa. Eso, por un lado, pero por otro lado está el capital. Es decir, los fondos de capital institucional no paran de decir a las empresas que ellos no pueden tomar la decisión de invertir en esta empresa o en esta otra, si lo único que tienen como información de esa empresa es cómo están gestionando el capital financiero y el manufacturero, porque eso a día de hoy representa cada vez menos valor y necesitan información sobre el resto de los capitales intangibles para tomar una decisión. Entonces, yo creo que ha sido determinante. Los fondos de inversión, en especial yo creo que hay un referente que es BlackRock, que es en el mundo el fondo de gestión de capital, digamos, institucional, no especulativo, más grande del mundo. Su presidente, Larry Fink, cada año en el 2018 y en el 2019. Lo que dice a las empresas es 'no vamos a poder invertir en sus empresas si no nos cuentan cómo están gestionando ustedes de forma integrada tanto la marca, la reputación, el propósito, los valores'. Eso lo dijo en el 2018. En el 2019 la carta que dirige a todas las empresas se titula 'Purpose and Profit'. Es decir, yo no voy a invertir BlackRock, en empresas que no hayan definido un propósito y hayan ordenado, digamos la casa en torno a valores. Entonces hay una fuerza que es el capital, otra fuerza que son los reguladores. Los reguladores se han dado cuenta también de este cambio de ciclo económico hacia un ciclo al que le podemos llamar el ciclo económico de los intangibles. Entonces los reguladores dicen: 'Señores, necesitamos conocer cómo están gestionando Uds. los capitales intangibles'. Y entonces en España, por ejemplo, por poner solo un ejemplo, el 28 de diciembre del año 2018 se aprueba una ley que se llama la Ley de Información no Financiera, que obliga a todas las empresas con más de 500 empleados a informar sobre cómo están gestionando estos intangibles.

En el año próximo van a obligar a todas las empresas con 250 trabajadores y más. Por lo tanto, el capital, el regulador y los ciudadanos, es decir, los ciudadanos empoderados con más información a partir del nacimiento del mundo digital, tienen un poder enorme para determinar el futuro de las empresas. Entonces, estas tres fuerzas, los ciudadanos empoderados, el capital y los reguladores, hacen que cada día las empresas sean más conscientes en todo el mundo de la necesidad de gestionar bien esta parte y no están preparadas.

P: Ahora tengo pregunta en ese sentido, porque cuando los altos ejecutivos de las de las empresas, toman un curso como un MBA, al final no es tanto que ellos vayan a gestionar, sino que todo lo que me ha tocado investigar es que lo que se llevan son una gran cantidad de conocimientos sobre tendencias, sobre temas, sobre análisis de casos, sobre cómo tomar decisiones. Es decir, no es que ellos vayan a gestionar directamente algunas cuestiones, sino que ya saben qué pedir. Eso es parte de lo que he investigado. ¿Usted considera que, a como ha estado cambiando el entorno hacia intangibles, las escuelas de negocios u otro tipo de instituciones, deberían estar precisamente formando más en temas de intangibles como lo acaba de señalar?

R: Sin ninguna duda. De hecho. Es un drama que produce algunas de las primeras cuestiones que surgen aquí en Corporate Excellence por parte del Patronato. Una tarea que me asignan es convencer a las escuelas de negocios que hay que incorporar en todo lo que estudia el futuro director general, todos los temas que tienen que ver con la comunicación, la reputación y los intangibles. Porque resulta que no solo en España, yo creo que la mayoría de los países del mundo se están formando a la alta dirección para un mundo que ya no existe. Entonces hay un decalaje. O sea, entre cómo se forma a los altos directivos, con una ausencia inexplicable de todos los temas que explican hoy el éxito, y el éxito hoy está en la gestión de los intangibles, sin embargo, no saben nada de eso ni se les enseña nada de eso, porque hay decalaje entre cuál es la oferta

formativa y la oferta formativa sigue hoy enfocada a darle mucha importancia a las funciones que eran clave para el éxito en el mundo de lo tangible. Y no se forma para el mundo, para el mundo de hoy, para la economía de los intangibles. Entonces hay una enorme oportunidad, por ponerlo de una forma positiva para las instituciones académicas, para formar realmente a los líderes que necesitan el mundo de hoy. Y que yo sepa, no lo están haciendo, salvo en España, se creó hace un año el Master Ejecutivo en Reputación Corporativa, pero sigue siendo un máster especializado que no forma parte, digamos, de los MBA o de los programas de alta dirección en los que debería de haber una parte importante dedicada a estos temas. Entonces, creo que hay una oportunidad clarísima para las escuelas de negocios y para las universidades.

P: ¿Se está trabajando en las organizaciones para la prevención, o simplemente para tratar de controlar un problema que se nos salió de las manos?

R: Yo creo que estamos todavía en la fase de gestión de incendios. Y una de las dificultades es que como los intangibles, han crecido de forma muy rápida. No existe una un perfil profesional claro, en el que haya un consenso, en el que se diga que, por ejemplo, un director de comunicación corporativa o un director de *Public Affairs* o un director de asuntos corporativos es la función natural donde se gestiona la marca, la reputación, la comunicación, la responsabilidad social y se gestiona de forma integrada, sino que estamos todavía en un formato de silos, donde estas funciones están gestionadas de forma no integrada, porque no tenemos claro cuál es el *job description* de la persona que tiene que estar al frente de esto. Venimos de un pasado en que los directores de comunicación básicamente eran periodistas, que venía de medios de comunicación y que sabían mucho de medios de comunicación, pero no sabían nada ni de negocio ni de gestión de intangibles. Entonces, lo que estamos viendo es que, si nosotros nos dirigimos a un *head hunter* y le hacemos un pedido, necesitamos alguien que sea capaz de gestionar la marca, la reputación, la

comunicación, la responsabilidad social de forma integrada, el *head hunter* nos dice que ese perfil de personas no existe. Entonces, esa es una enorme dificultad, porque hace que nos encontramos con casos de personas que, por su trayectoria, su trayectoria profesional, han conseguido llegar a esta posición y tienen debajo de su paraguas, tienen esta gestión integrada, pero cuando esta persona se marcha con lo que hace es volver a trocear estas funciones y a lo mejor la comunicación interna vuelve a recursos humanos, la marca se la lleva a marketing. ¿Y por qué? Porque básicamente no se ha consolidado la posición del *Chief Communication Officer* o como le queramos llamar *Chief Reputation Officer*. Ni siquiera tenemos un nombre que esté consensuado, ni una *job description* y por lo tanto hay una enorme oportunidad, porque las empresas y las instituciones necesitan esta figura y este puesto directivo de alto nivel que pertenezca al comité de dirección y que sea capaz de gestionar de forma integrada estas funciones, y no lo tenemos. Ese es un reto. Entonces nos encontramos con que las asociaciones profesionales, como Dircom en España, la Arthur Paige Society en Nueva York o la Global Alliance, que es la Federación de Asociaciones, pues todos están trabajando en buscar la manera de consolidar una posición directiva con un nombre concreto y con unas funciones concretas. Yo solamente mencionaré que un trabajo bien interesante que hizo la Global Alliance, que encargó a la profesora Ann Gregory en un estudio de una investigación que se llama el Global Capabilities Framework, que define cuáles son las capacidades claves que debería de tener un director o una directora de esta área. Entonces identifica 11 capacidades y bueno, pues es un camino por hacer. De hecho, cuando he presentado este concepto en México y en otros países, la sala donde presentas esto en una escuela de negocios, se llena, se llena de directores de comunicación o se llena de directores de responsabilidad social, del director de asuntos corporativos. Pero luego al día siguiente no ocurre nada, porque quien debería de asistir es el CEO o el director general. Y cuando esta persona desde arriba entienda que necesita un especialista, igual que nadie discute que se necesita un especialista para llevar las

finanzas o los recursos humanos o los asuntos públicos. Bueno, ahí sí hay discusiones, o lo temas jurídicos, pues debería de tener claro en su cabeza que necesita un especialista a cargo de los distintos intangibles. Entonces creo que hay un camino por recorrer para que los CEO se den cuenta de que necesitan a un especialista.

P: ¿Qué perfil considera usted que podría estar mejor formado, por ejemplo, para una figura como un *Chief Reputation Officer*, como un *Chief Communication Officer*, una persona que tome un programa de MBA en el que pudiera incluir todos los temas que son parte de la gestión de intangibles, como comunicación, reputación, intangibles en general o uno que se especialice solamente en temas, por ejemplo, de reputación intangibles?

R: Pues creo que es una pregunta muy pertinente. Es decir, ¿es más fácil enseñar comunicación a una persona que sabe de negocios o es más fácil enseñar de negocios a una persona que sabe de comunicación? Yo me temo que es más fácil enseñar intangibles y comunicación a una persona que sabe de negocios que no al revés. Entonces creo que estos temas deberían de estar incorporados en los MBA de alta dirección para que estos futuros directores generales además sean capaces de entender la importancia que tienen estos intangibles. Y entonces, si tomar la decisión de contratar a un especialista y ese especialista podría ser, bueno hay distintos especialistas, claro. Uno de comunicación, otro de marca, otro de responsabilidad social. O sea, hay un equipo donde va a tener diferentes directivos que van a estar a cargo de las diferentes piezas de los intangibles. Estaba pensando ahora, por ejemplo, en Telefónica, Telefónica acaba de traer como director, y claro, en el nombre es muy largo porque lo que ha hecho es un agregado de en el nombre, ponerle los nombres de las funciones que lleva. Entonces ha creado la Dirección Global de Comunicación, Asuntos Públicos, Responsabilidad Social y Marca. Entonces, ¿cuál es el perfil de la persona que ocupa este lugar? Pues resulta que es una persona de negocios que lleva muchos años en

Telefónica, que ha sido responsable de estrategia de negocio digital global. Ha sido el presidente ejecutivo de Brasil, que es la segunda unidad de negocio más grande para Telefónica y de Brasil. Le trae para ocupar este puesto. Esto significa que Telefónica entiende que la gestión de los intangibles es fundamental porque traen a un altísimo directivo, que es la persona que está ya al frente de esta dirección de comunicación global, etcétera, etcétera, etcétera. ¿Y qué es lo que cuenta abajo? Pues cuenta con directivos especializados, un director de marca, otra directora de sostenibilidad y otro director de reputación. O sea que tiene estas funciones. Entonces no sé si ese es el camino, pero en algunas compañías lo están haciendo así. En otras, lo que están haciendo es integrar y fusionar en Samsung, por ejemplo, lo que han hecho, es decir, tomamos marketing y comunicación corporativa y creamos una dirección de marketing y comunicación. Y debajo está la marca, la sostenibilidad. Todas estas diferentes piezas son entonces la respuesta no es obvia. Lo que sí es obvio es que ya sean los directores generales o los especialistas, necesitan una formación especializada y clarísima reputación, marca comunicación y sostenibilidad.

2. Entrevista a Pedro Linares

Coordinador de las actividades para México de Villafañe y Asociados.

28 de octubre de 2020

a) Semblanza de Villafañe y Asociados

Villafañe & Asociados es una consultora de negocios especializada en la generación de valor mediante la evaluación y gestión de la reputación y otros intangibles empresariales. Tienen más de 20 años en el mercado aportando soluciones y metodologías para clientes de España y Latinoamérica. Se enfocan en la creación de valor a través de fortalecer la reputación del líder de la compañía, creando estrategias que hacen realidad las promesas de la marca, fortaleciendo la gestión de una cultura de empresa que ayude a lograr los objetivos organizacionales, y , así como alineando la responsabilidad social corporativa y mejorando la calidad del gobierno.

b) Semblanza profesional de Pedro Linares

Es Licenciado en Ciencias de la Información, rama Periodismo, por el Centro Universitario San Pablo (CEU) de Madrid. Cursó también Estudios de Filología Germánica en la Universidad de La Coruña, y tiene un Máster en Comunicación Empresarial por el Programa MBA de la Universidad de La Coruña

Actualmente es coordinador de las operaciones en México de Villafañe & Asociados. Ha sido director general de Europublic-México, así como director ejecutivo de la US-Mexico Chamber of Commerce, y miembro de la junta directiva de Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación de España. Fue socio director del área de comunicación de Europublic, empresa española de marketing, RR.PP. y comunicación estratégica. Trabajó también para La Voz de Galicia (6º periódico en España por

difusión) fue redactor y jefe de sección de las áreas de Internacional y Economía, además de director del suplemento de economía dominical "Mercados". Fue redactor en Radio Cadena Ser

En cuanto a sus proyectos profesionales, como consultor estratégico de comunicación ha asesorado a empresas multinacionales como Inditex, Pullmantur, Vodafone, Burger King o Grupo Banco Popular en temas de branding, posicionamiento de marca o gestión de crisis.

Su experiencia docente la ha desarrollado tanto en México, como en España, impartiendo materias relacionadas a la comunicación corporativa y las relaciones públicas en la Universidad de A Coruña, la Universidad Panamericana en Guadalajara y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, también en Guadalajara.

Ha recibido diferentes premios entre los que se pueden señalar: Premio Nacional de Periodismo a la mejor labor continuada en la especialidad de Etnografía y Culturas Populares. Ministerio de Cultura de España (1990). Premio periodístico Turisport-92 (1992). Premio Solidaridad de la ONCE (Organización de Ciegos de España) al Suplemento Mercados, del que era responsable. Fundación ONCE (2002).

c) Transcripción de la entrevista

P: Muy agradecido por la oportunidad que me brindas de platicar unos minutos contigo. Bueno, como tú sabes, la idea es hablar un poco desde el punto de vista de la consultoría, de lo que ha sido el desarrollo del tema de los intangibles en general y más en específico de la reputación en el entorno, digamos, de la alta dirección en México concretamente. Pues bueno, tú como coordinador de las actividades de Villafañe y Asociados, uno de los despachos de más de más importancia a nivel de gestión de la reputación en Iberoamérica, pues me interesa mucho conocer

tu perspectiva, y me gustaría iniciar la entrevista platicando un poco sobre tu opinión en cuanto a qué tanto consideras que ha crecido la importancia que le dan las organizaciones hoy en día y por organizaciones me refiero a todo tipo organización, no lucrativa, organización pública, gobierno, etcétera, a la gestión de sus activos intangibles.

R: Bueno, yo creo que ya no hay ninguna duda en el *management* general y en las organizaciones, en el ser conscientes de que los intangibles ya son la parte más importante de cualquier organización. Es decir, al final hemos pasado de un perfil de organizaciones donde el producto era lo más importante, pues hace 20, 25 años y la verdad que ahora todas las organizaciones son conscientes que los intangibles, pues es la parte más importante, ¿no? En este sentido, yo creo que los intangibles y por la experiencia también, pues sí que es cierto que es como más difícil de gestionar y de medirlo. Por eso yo creo que es más difícil entenderlos, de medirlos y de protegerlos, pero sí que yo creo en lo general las organizaciones, a tu pregunta de cómo creció la importancia, creo que sí hay una sensibilización. Hay una conciencia en general y cuando hablo en general, siempre tenemos a las multinacionales y las trasnacionales como ejemplo y en ese sentido no hay duda que para ellas lo son. Pero yo creo que eso ya ha calado en los diferentes niveles de, digamos, de las empresas y ya hasta las pequeñas empresas son muy conscientes que la parte intangible es la más importante en este momento para gestionar.

P: Y de hablando ya concretamente de intangibles, cuáles consideras o cuáles consideran ustedes en Villafañe, que son precisamente esos intangibles que hoy tienen peso en las organizaciones, en las empresas.

R: Ahora, yo creo que en general, los intangibles son todos importantes. Lo que pasa es que nosotros siempre en nuestro trabajo siempre enfocamos todo a lo que nosotros consideramos que es el intangible más importante, que es la reputación, pero la reputación no deja de ser más que también

uno de los intangibles, que al final es un proceso en sí, desde lo que es el inicio de una organización cuando nace, que es un poco la visión y la misión que tienen al nacer. La visión está muy vinculada con la parte directiva y la misión ya en la que está implicada toda la organización. Y después, pues bueno, la parte de la identidad, todo eso conformando lo que es la cultura de la organización, el desempeño de la organización. Al final todo lo suma en el reconocimiento que se hace de eso y, en definitiva, de la reputación. Nosotros, pues lógicamente producto de la de la digamos, de la directriz del presidente, que es Justo Villafañe que creó la compañía y el como sabes, es catedrático de reputación en la Complutense y ha creado un poco el concepto. Nosotros trabajamos bajo una fórmula que define lo que la reputación como un binomio. Una fórmula que es la suma de la realidad y del reconocimiento como reputación corporativa, es la suma de la realidad de una organización. Al final es también la suma de todos esos intangibles que nosotros que te estaba comentando ahora, y el reconocimiento al final es como los diferentes públicos tuyos, pues te reconocen. Si tú tienes un reconocimiento de todas esas realidades que son todos esos intangibles, al final gozas de tu reputación y al final, además eso se puede medir, con lo cual tienes un índice que te está indicando cuál es el nivel de tu reputación. Es cierto que existen diferentes, digamos, métricas para medir. Nosotros tenemos la nuestra, pero definitivamente es lo mismo, ¿no? Es decir, es esa realidad de la compañía el reconocimiento que tiene por sus públicos y medirlo de una forma tangible para que, en este caso, nosotros como consultores externos, pues una compañía sepa exactamente en qué punto está.

P: Villafañe y Asociados como lo platicamos al principio, pues es un despacho que ya de suyo, goza de una excelente reputación y prestigio a nivel iberoamericano, que tanto ustedes como despacho experto en temas de comunicación corporativa, de gestión de la reputación, han notado que se ha incrementado por parte de los clientes la necesidad o incluso el

interés de obtener apoyo para gestionar la reputación a sus respectivas organizaciones.

R: Mira, hay una cosa que nosotros decimos siempre cuando nos presentamos y nosotros no somos una agencia de comunicación. Nosotros no hacemos comunicación siendo conscientes de la importancia que puede tener en la comunicación. Entonces nosotros lo que hacemos es digamos analizar los KPI del negocio precisamente para facilitar la gestión de la empresa y en ese sentido, que eso redunde en la reputación de la organización. Después, hay una parte importante que muchas veces es importante precisamente en ese reconocimiento del que hablaba antes, que ese reconocimiento se puede apoyar precisamente con comunicación. Entonces, tú me preguntas ahora, como había notado cómo se ve incrementado por nuestros clientes las necesidades de obtener más apoyo. Yo creo que estamos viviendo un proceso que como lo mismo que pasaba con los intangibles hace unos años, en el que poco a poco las organizaciones han visto la necesidad de gestionar esos intangibles. Yo creo que ahora también está calando en todos los niveles de las organizaciones lo importante que es la reputación. Entonces está claro que las transnacionales hace años que ya trabajan en eso. Yo, por ejemplo, he tenido la oportunidad de hablar con directores de reputación de organizaciones de México, por ejemplo, grupo modelo hace dos semanas, y ellos llevan ya bastantes años trabajando en él, en el reconocimiento y en la reputación de su grupo, pero es cierto que ha hablado con otras empresas pequeñas, empresas pequeñas, te estoy hablando de empresas, a lo mejor tenían 150 a 200 empleados. Y cuando hablas de la reputación, realmente ellos piensan que la reputación es medible en cuanto vendan o no vendan. Si venden, consideran que son una empresa reputada porque dicen mis clientes me compran, con lo cual soy una empresa reputada y si no vende no lo tienen. Entonces entrar en ese, en ese campo de digamos, de intentar convencer que la reputación no tiene nada que ver o tiene poco que ver con el hecho de que tú vendas o no vendas, pues es una labor

difícil. Y en ese sentido digamos que yo creo que tanto en México como en el resto de Latinoamérica las cosas están cambiando mucho y hay cada vez más consciencia de eso, sobre todo porque han habido algunas métricas y algunos de estos índices de reputación que se han hecho muy conocidos, que la gente quiere estar en ellos y eso ayudaba precisamente los clientes de arroz, te hablo por ejemplo de MERCO, de RepTrak, pues al final eso ha ayudado a que la gente dice ah, es que yo para estar en ese índice yo tengo que cumplir una serie de requisitos. Yo pensé que solo con vender bien ya estaba, no, no, con vender bien no estás ahí. Entonces eso ha ayudado también a que haya una mayor consciencia en todas las organizaciones de la importancia de gestionar la reputación.

P: Y en ese sentido, cuando hablamos de gestionar la reputación, ¿quiénes consideran ustedes que son los principales o el principal responsable en una organización de velar por la gestión de la reputación? ¿En quién recae o debería recaer esa responsabilidad?

R: A ver, aquí hay una diferencia entre lo que es la responsabilidad y la implicación. Yo creo que la responsabilidad de eso al final es una responsabilidad de todos. Todos formamos parte de una organización. Entonces de nada vale que la alta dirección sea muy consciente sobre ese tema y que después nuestros colaboradores no estén implicados en ese proyecto. Porque claro, la reputación se te puede ir por ahí. Cuántos ejemplos hay, estoy recordando algunos ejemplos de empleados que realmente han hecho mucho daño a la reputación de la organización porque realmente no estaban implicados en eso. Ahora, lo que es la gestión sí que es cierto que en la gestión yo creo que hay dos, digamos *stakeholders* internos importantes: por una parte, la alta dirección y por otra parte los departamentos de comunicación o de reputación. Estamos viendo como muchos departamentos de comunicación, como pasó hace unos años, estaban incorporando las áreas de comunicación interna dentro de los departamentos de comunicación y no tanto en recursos humanos, pues yo

creo que cada vez más también hay empresas que están incorporando la gestión de la reputación dentro de los departamentos de comunicación, ¿no? Por ejemplo, en el caso de Grupo Modelo es un caso paradigmático, como el director de Comunicación y director de reputación corporativa. Entonces yo creo que son los dos, las dos áreas. La visión, yo creo que la tiene que tener la alta dirección, que es un poco lo que tiene la parte de la visión, que como quiere que digamos que no seamos como organización reconocidos, y eso lógicamente de la mano del departamento de comunicación, que el que tiene que estar en el día a día, no la gestión de esa parte de intangibles y en la parte de la comunicación que ayude a ese reconocimiento. Yo creo que en esas dos áreas.

P: Tú me hablabas hace rato de reportes como el MERCO o como el RepTrak, que son muy específicos en temas de reputación, ¿no? Yo de repente sigo mucho, algunos otros reportes de empresas que no necesariamente tienen mucho que ver con comunicación como KPMG y el que hace todos los años de perspectivas de la alta dirección, en donde este año en 2020, señala que el 8 por ciento de los entrevistados, pues hablan de que el riesgo reputacional o de marca son las principales amenazas de crecimiento o por ejemplo, Allianz, esta empresa de seguros, que en su barómetro de riesgos, también dice que el 15 por ciento de los encuestados piensan que la pérdida, reputación o de daño en marca son los principales riesgos. O, por ejemplo, también la aseguradora AON que tiene cada dos años su análisis de riesgos, su encuesta de riesgos y también lo maneja en un grado importante. Es decir, hay empresas que no necesariamente se dedican al tema de la reputación, pero que encuestan a altos ejecutivos de las organizaciones a nivel mundial. ¿Están de acuerdo ustedes que el daño o pérdida de la reputación ya es un tema de interés en específicamente en los altos ejecutivos de las compañías a nivel mundial?

R: Sí, sin duda. Lo tengo consciente, yo creo que además en este sentido, yo creo que estamos teniendo la suerte de estar viviendo en un entorno

donde muchas de estas teorías que antes eran teorías o simplemente intenciones de ideas, se están poniendo la práctica. La verdad es que la pandemia ha puesto como un examen en muchas organizaciones precisamente para ver si cumplen aquello que estaba puesto en su página web. Y este tema de, digamos, de la sensibilidad hacia los daños o pérdidas de reputación, se ha vuelto de hecho muy importante. Yo creo que muchas organizaciones, y yo creo que aquí ese axioma que se ha mantenido, que la reputación es algo que sí que puedes ir elaborando y gestionando a lo largo de toda una vida, conseguirlo es perder en un día. Yo creo que ese axioma está en entredicho. Yo creo que eso se ha demostrado en esta pandemia, que no es cierto. Es decir, ante una situación de una crisis tan grande como ha habido en este momento muchas organizaciones que a pesar de los problemas y las crisis que han tenido que aguantar y que están soportando, todavía, han salido reforzadas reputacionalmente, a pesar de que ha habido otra parte de la gestión de la empresa, que ha ido muy mal, ¿no? Entonces yo creo que la reputación se puede perder en un día dependiendo precisamente cómo tengas tu organización. Yo creo que la fortaleza de muchas organizaciones que estaban bien ganadas internamente y cuyos intangibles estaban muy fortalecidos y estaba muy implicada toda la organización en ellos ante la crisis, no solo no han salido debilitados, sino que muchos, desde el punto de vista reputacional, han salido fortalecidos. Y yo creo que ahí el valor precisamente de los intangibles de la gestión de ellos.

P: Entonces, consideras tú que el cómo sale reforzada la reputación de una compañía, durante o después de una crisis, depende mucho de lo que hayan hecho para trabajar esa reputación en el pasado antes de la crisis.

R: Sin duda. Yo creo que, por ejemplo, voy a ponerte un ejemplo de una organización de mi país, a la que conozco bien, porque como sabes, trabajo con ellos: Inditex ha vuelto y la marca Zara ha vuelto a ser la empresa más reputada en España por el índice MERCO, que es una de las métricas, hay

otros índices, pero bueno, voy a poner ejemplo. MERCO. El sector del *retail* ha sido uno de los que ha estado más duramente castigado durante esta pandemia. O sea, una empresa que tiene pues tres mil tiendas en todo el mundo y han tenido que cerrar el 80 por ciento de las de las tiendas, han tenido que mandar a decenas de miles de empleados a su casa. Lógicamente, ante esa crisis lo primero que puedes pensar es que eso me va a hacer un daño a mi reputación muy grande, porque lógicamente de cara a mis accionistas eso va a repercutir en el que el índice de mi valor va a descender porque no se genera negocio. Sin embargo, es lo contrario. Es decir, por qué en el caso de Zara, por ejemplo, ha salido la verdad es que no voy a decir más reforzado porque los últimos cinco años sigue siendo la marca más reputada en España. ¿Pero por qué ha sido esto? Entre otras cosas porque la organización, y en eso toda la gestión de sus intangibles es un trabajo que se lleva haciendo años y la empresa ha respondido ante ese avatar que venía ante esa situación, dando, digamos, lo que realmente desearían todos sus *stakeholders*. Entonces no despidió a nadie. Mantuvo los salarios, reforzó todo lo que fue la estrategia digital de la compañía para mejorar los procesos que se pudiesen mejorar con todo el tema tecnológico y todo eso y ha habido una reacción de uno de sus *stakeholders* que es más importante como son los clientes, el apoyo incondicional a la marca. Y, de hecho, ha habido un repunte brutal de las ventas cuando se volvieron a abrir las tiendas. Entonces eso es un ejemplo de cómo una situación de crisis que podía haber hecho mucho daño en una marca en la reputación de la marca. Sin embargo, la ha reforzado.

P: Ya hemos tocado el tema del índice MERCO que precisamente se maneja en Villafañe y Asociados. Cuáles son las prácticas corporativas que considera el índice MERCO que consideran en Villafañe que llevan una organización a ganarse una excelente reputación.

R: Mira, nosotros precisamente sabemos que el fundador de MERCO es Justo Villafañe, el creó MERCO con quien ahora es el CEO de MERCO que

se está en México. Ellos, los dos crearon MERCO y después un momento determinado se separaron y bueno, cada uno fue por su línea. Yo creo que fue un tema sin conocerlo muy a fondo, un tema conceptual, del negocio de la métrica, pero nosotros tenemos una buena relación con ellos. De hecho, nosotros estamos ante la sensibilidad que hay, por ejemplo, en México, que hay una sensibilidad muy grande en las empresas, para aparecer en ese *ranking*, nosotros estamos esto que yo si quieres, te lo puedo compartir. Estamos lanzando un proyecto que se llama el Key Monitor. En Key Monitor lo que hacemos es cómo preparamos a las empresas que quieren aparecer en diferentes monitores, en todo el mundo, tenemos más de mil 500 monitores que los estamos monitoreando valga la redundancia. Uno de ellos es MERCO y en México, precisamente para las empresas que quieren entrar en ese *ranking*, les decimos cómo tienen que hacer, dónde tienen que mejorar, etcétera, etcétera. No, es más, si quieres te lo comparto en una pantalla, lo ves y te lo explico. Esto es parte de lo que nosotros consideramos como dice aquí, es la evaluación de múltiples, digamos, índices de reputación a partir de reconocimiento. Entonces, a ver nosotros lo que hacemos en análisis de los diferentes, digamos, aspectos que tiene la organización. Hacemos dos análisis, por una parte, la opinión, nosotros damos esta metodología de evaluación reputación que es qué es lo que tiene MERCO y después hacemos la valoración en diferentes entornos, es decir, cómo esos entornos que pueden ser, pues lógicamente algunos de ellos son *stakeholders* muy importantes para la organización, cómo perciben algunos de los puntos que nosotros queremos que sean importantes para que tú puedas aparecer en MERCO.Cuál es el. Nosotros por ejemplo tenemos analizado en MERCO de una forma porcentual que diferentes aspectos consideran ellos que son importantes para estar en MERCO. Entonces, por ejemplo, aquí tienes el peso que tiene el Dircom y los líderes de opinión, los comités de dirección. Qué peso tienen las ONG, sindicatos. Las opiniones de consumidores. El MERCO digital que también forma parte el MERCO de consumo, porque también sabes que MERCO tiene diferentes aspectos que van analizando, el MERCO talento, el

MERCO consumo que van también segmentando ahí. Bueno, pues todo eso, lo que hacemos es analizamos todos esos aspectos que son muy importantes para MERCO en diferentes digamos en *stakeholders* o asociaciones. Por ejemplo, cómo ven los altos directivos algunos de estos puntos, las ONG, los sindicatos, bueno, aquellos aspectos que después también los vamos personalizando con los países, es decir, usan mejor los sindicatos. Hay un país determinado en el cual no es tan importante el peso de los sindicatos como puede ser en España, pero mejor en México, los sindicatos suelen ser y determinados sindicatos son importantes. Entonces de esa parte vamos analizando y le decimos a la empresa ver esta parte que es muy importante. Por ejemplo, estoy para decir que los hagan análisis financieros ellos, un seis por ciento de la puntuación que tiene MERCO en su índice es el análisis financiero. Tus analistas financieros pues es prácticamente nulo, aunque no seas una empresa cotizada, aunque uno no sea una empresa que estás cotizada. Entonces nosotros indicamos cómo pueden mejorar esa percepción con los analistas financieros. Bueno, esto ya es parte de los casos de éxito que hemos tenido estos con una asesoría en particular que hemos tenido con ellos, como les ayudamos a mejorar precisamente en el *ranking* del año siguiente. No, el año siguiente, a veces tardamos años en mejorar el *ranking*. Por ejemplo, hemos tenido algunos casos de éxito personal en el *ranking* que acaba de sacar MERCO en España, empresas por ejemplo Mercadona o en algunas empresas de ahí no tan conocidas aquí que han ido mejorando, pues un poco con la gestoría nuestra porque le hemos detectado donde tiene el problema. Digamos por encima, que es lo que hacemos nosotros para analizar si una empresa puede mejorar o no en el monitor de MERCO. Nuestra metodología de trabajo, lo que nosotros llamamos nuestro modelo de gestión integral de la comunicación. Lo resumimos en este gráfico. Es decir, nosotros utilizamos como cinco pasos. Nosotros lo que hacemos siempre es que en las empresas cuando tienen la confianza en nosotros para trabajar con ellos, utilizamos ya documentación que tienen la propia compañía. No empezamos desde cero a hacer análisis cualitativos o

cuantitativos de la organización. Utilizamos sus propios informes. Lo que hacemos es un primer análisis de bueno de lo que es la misión, la visión, los valores, el propósito de la organización. ¿Cómo lo hacemos? Primero, analizando lo que tienen. Haciendo entrevistas cualitativas con la alta dirección y hacemos un análisis corporativo, como decimos aquí, del posicionamiento en base en muchas ocasiones a sus propios documentos, por su memoria anual, su memoria de responsabilidad social. De sustentabilidad, a su memoria de negocio, etcétera, etcétera. Esa parte que es la parte interna, es la que nos toca a nosotros, nos da la idea de cómo queremos ser, es decir, eso nos dice a nosotros como externos, nos dice cómo quiere ser esta organización, analizando lo que tiene internamente. Una vez que tenemos esa parte analizada es la parte, digamos, externa. La parte externa es básicamente una que es muy importante para nosotros, es jerarquizar los *stakeholders*. Todo el mundo tiene más o menos un conocimiento de cuáles son sus *stakeholders*. Sin embargo, muy pocas empresas lo tienen jerarquizado. Es decir, si yo sé que mis *stakeholders* son cuatro o cinco, mis empleados, nuestros colaboradores, mis clientes, un gobierno, mis accionistas. Sin embargo, muy pocos de ellos los tienen jerarquizado. Es decir, cuál es mi principal *stakeholder*. Nuestro segundo trabajo va precisamente en identificarlos. Que normalmente ya están identificados, pero si jerarquizados. ¿Cómo lo hacemos? Bueno, pues ahí sí que hacemos una parte más de análisis, digamos, de encuesta, en la que aparte de hablar con los mandos intermedios, hablamos también normalmente con los empleados. Muchas veces sabemos que los empleados son una parte muy importante de nuestra organización, sin embargo, dentro de los *stakeholders* que tengo, no sé qué puesto ocupa, si es el más importante, o a lo mejor resulta que es el menos importante. Entonces en ese punto es cuando ya de alguna manera llego a esa parte importante del reconocimiento, es decir, cómo nos ven. Ya tengo identificados los, digamos la parte interna de como quiero ser. Ya tengo una prioridad en cuanto a mis *stakeholders* y los tengo jerarquizados. Y el tercer punto es cómo nos ven. Ya hago un diagnóstico en el que yo escucho

a los diferentes *stakeholders* para saber cómo nos están viendo en este momento. A partir de ese punto nosotros creamos lo que llamamos el cuadro de mando reputacional. Es decir, ese cuadro de mando es el que nos va a estar monitorizando los diferentes *stakeholders* de una manera jerarquizada y los aspectos que yo quiero analizar. A partir de este análisis nosotros hacemos, digamos un plan, un plan de mejora que es la parte final y en esa parte final es cuando ya puede a veces entrar la comunicación. Nosotros de hecho muchas veces trabajamos con los departamentos de comunicación de las empresas, porque esa parte final en la me hecho un buen diagnóstico de la compañía, ya sé dónde tengo que mejorar para aspectos, para llegar a tener una mejor reputación y después de ese plan de acción que ya tengo desarrollado y ya si voy alcanzando digamos pues aspectos positivos ya los puedo comunicar si es que quiere la organización. A veces nosotros aconsejamos comunicar cosas y otras veces, si son temas internos, a veces pensamos que no tiene que mejorarse. Entonces esto es, digamos, nuestro mando integral de reputación. Cómo pudo pasar esto aún a un a un cuadro de mando. Mi cliente tiene el cuadro de mando para saber cada vez que yo hago un análisis mejorando o van empeorando sus diferentes áreas. Aquí si te das cuenta, yo tengo la parte superior de mis *stakeholders*. Esto es una empresa ficticia en el cual tienen los clientes, los empleados o colaboradores. La comunicación con la comunidad financiera se refiere básicamente a las entidades financieras, bancos, etcétera. La sociedad en general, los medios de comunicación y el regulador que puede ser el gobierno. Y después tengo diferentes puntos que yo estoy analizando del análisis de esta organización, he visto que, si yo alcanzo una buena realidad en esto y un buen reconocimiento en estos, yo voy a tener un índice reputacional alto. Ok, entonces de mis analíticas, ¿qué hay de bueno?, del taller de análisis que tenemos nosotros nos van dando índices de medición son de cero a mil, ¿por qué son de cero a mil? Bueno, porque creemos que es un es, digamos, un baremo de puntuación lo suficientemente alto como para nosotros, las variaciones pueden ser más perceptibles. Es decir, si lo tengo de una 100, de una a diez, por ejemplo,

pues sería pequeñísimo, ¿no? Sí, sí eso lo tengo de 1 a mil y tiene 600 por la variación es como vas a ver, pues son mucho mejores, ¿no? Entonces aquí es como sería el cuadro de mando de una organización que nosotros estamos monitoreando en su reputación y cómo va a evolucionando. Al final de todo, yo tengo un análisis global de mi compañía en el aspecto reputacional que me va dando como he subido en mi compromiso social, por ejemplo, los medios de comunicación, he hecho algo que han percibido positivamente, algo que he hecho en mi compromiso social. Por ejemplo, nosotros consideramos que el tema de la sostenibilidad o sustentabilidad es muy importante en lo que es el baremo final de la reputación de la organización.

P: Me voy a ir a la parte final de la entrevista, que está principalmente orientada a si consideras tú que independientemente de todas estas dimensiones, porque ahí hablamos mucho de temas financieros, hablamos obviamente de temas de calidad total, hablamos incluso de temas de sustentabilidad. Crees que en un momento dado una empresa que tenga a lo mejor todo eso muy bien, pero no tengo una adecuada estrategia de comunicación pueda lograr generar una buena reputación. Crees que está ligada totalmente una estrategia de comunicación a cómo se logra una buena reputación.

R: A ver, yo creo que, como te decía, para mí la comunicación es una parte importante, pero es una parte del proceso final. Lógicamente, la comunicación ayuda a comunicar que tu eres una empresa, precisamente a compartir los valores que tiene la organización internamente para apoyar precisamente la reputación, pero realmente, por muy buena estrategia de comunicación que hagas, si realmente tu empresa no tienes bien gestionada esta parte Reputación, la comunicación no te va a ayudar en absoluto.

P: Sí, pero, por ejemplo, yo estoy de acuerdo contigo. Pero ¿podría ser también al revés? Es decir, de nada te sirve ser una empresa

financieramente sólida, tener un excelente talento si no lo sabes comunicar. ¿Lo podríamos también manejar en el sentido inverso? Es decir, de nada te sirve tener una buena organización, tener una buena estrategia de comunicación, si por dentro tus estrategias financieras y demás no sirven, pero podríamos decir que es al revés también. Es decir, de nada te sirve ser muy bueno hacia adentro, si hacia afuera no sabes comunicar.

R: Sí las dos cosas. Mira, nosotros ponemos dos ejemplos siempre que es el, digamos, el efecto Van Gogh y el efecto Armstrong. ¿Quién era Van Gogh? Es uno de los ejemplos en este momento, uno de los pintores más cotizados que hay en la historia del arte y ese murió muerto de hambre. Y realmente era una persona que como pintor era una persona con un alto, digamos, valor intrínseco como artista. Y en ese sentido, si pudiésemos vincular con una empresa, sería una empresa con un alto valor reputacional interno; sin embargo, no gestionó la comunicación. Nadie lo conoció y se murió de hambre. Ha pasado el tiempo hasta que otros han de alguna manera puesto en valor la imagen de él. El caso contra el Armstrong ¿Quién era Armstrong? Hasta hace unos años era el mejor ciclista de toda la historia. Había ganado no sé cuántos Tour de Francia, había ganado Giros de España o Giros de Italia. Esto olímpico, y sin embargo, eso que era una persona de una alta reputación por su valor deportivo seguido por todo el mundo. Sin embargo, era mentira. Después se demostró que todo eso fue producto de todas las sustancias que tomó para hacer trampa, con lo cual esa es la versión definitiva y contraria. Todo el marketing y la comunicación que hubo alrededor de él, nos hizo ver que era una persona, digamos, con los altos valores reputacionales. Sin embargo, fue así. Yo creo que quizás con estos dos ejemplos se pueda quedar más claro.

P: Ya para finalizar la entrevista. Pues bueno, hemos visto como los altos directivos están cada vez más interesados en temas relacionados con la gestión de la reputación. En ese sentido, consideras que sería necesario que en los programas de alta dirección entiéndase los MBA todos estos

cursos para altos ejecutivos de las organizaciones debería haber módulos que hagan referencia a gestión de la reputación, a comunicación, etcétera. O eso es algo que tendría que estar fuera de los MBA y más bien manejarse en cosas muy especializadas, en temas más bien cursos muy especializados.

R: A ver, yo creo cualquier asignatura, o sea cualquier carrera en la que estés de cara al mercado, yo creo que tiene que impartir conocimientos de reputación. Yo creo que es fundamental para tener un poco la conciencia. Después es cierto que cuanto más decir, cuanto más especializado sea el curso, pues entrarás en temas más concretos y más específicos. Pues lógicamente, lo que puedes enseñar de reputación en una carrera de comunicación no es lo mismo que tienes que enseñar en un MBA, pero yo creo que lo que es la idea de la gestión de intangibles y en ese sentido del valor que tiene la reputación es parte fundamental y muy importante que yo creo que desde la formación universitaria hay que incidir mucho en ella y lógicamente ir alcanzando más grados de especialización a medida que el nivel educativo, digamos, el nivel de la formación, es más específico o más especializado.

3. Entrevista a Rogelio Blanco

Director General para México de Llorente y Cuenca

13 de noviembre de 2020

a) Semblanza de LLYC (Llorente & Cuenca)

LLYC es una consultoría de comunicación y asuntos públicos fundada hace 25 años, con operaciones en España, Portugal y buena parte de los países del continente americano, incluyendo Estados Unidos. Están enfocados en ayudar a sus clientes a tomar decisiones estratégicas dentro de lo que ellos consideran, un complejo entorno de negocios, tomando en cuenta su impacto reputacional. Colaboran con ellos para que esas decisiones puedan ser ejecutadas con éxito, de forma que puedan alcanzar sus metas de negocio, así como defender su licencia social para operar y aumentar su prestigio. Tienen diferentes especialidades que van desde los asuntos públicos, el liderazgo y posicionamiento corporativo, el contexto económico, las crisis y riesgos, la transformación digital, así como en lograr un talento comprometido.

b) Semblanza profesional de Rogelio Blanco

Rogelio Blanco tiene más de 15 años de trayectoria en el sector, con experiencia acumulada en países tan diversos como Argentina, Colombia, Perú y Holanda. En México, ha colaborado en importantes firmas del mundo de la comunicación, ostentando cargos de máxima responsabilidad desde hace varios años. Rogelio es experto en comunicación corporativa, gestión reputacional y manejo de crisis. En LLYC, durante los últimos tres años, ha liderado con éxito el proceso de transformación y fortalecimiento del área de comunicación corporativa de su oficina, ha colaborado con la gestión de proyectos clave con clientes nacionales e internacionales, mismos que le han valido varios premios por la excelencia e innovación de las estrategias implementadas.

Sus especialidades son las metodologías de medición cuantitativas y cualitativas aplicadas a comunicación, prevención, gestión y recuperación de crisis, formación de voceros, relaciones con ejecutivos de alto perfil, vinculación con líderes de opinión, comunicación de litigios y desarrollo de contenidos enfocados a gestionar posicionamiento y reputación de marca.

c) Transcripción de la entrevista

P: Bien Rogelio, pues nuevamente muy agradecido por la oportunidad de platicar. Y como decía buen al final sabemos del prestigio que tiene LLYC como el despacho de comunicación y reputación más importante de Iberoamérica, en México con una presencia ya de algunos años y con clientes claves. Entonces, tomando en cuenta esos antecedentes, me gustaría preguntarte ¿qué tanto consideras tú que ha crecido la importancia que le dan las organizaciones precisamente a la gestión de sus intangibles y en concreto de la reputación?

R: Bueno Rafael, primero muchas gracias por considerarme para esta conversación o para esta entrevista. Espero que las respuestas te sean útiles. Mira qué tanto ha crecido. Sí, sí, ha crecido y mucho. Yo te diría que en los últimos diez años si cambio en términos yo te diría más que teóricos, en términos de lo que yo he visto como consultor, digamos ya en un nivel de consultoría de alto desempeño, es decir, donde a mí me toque estar involucrado en temas realmente críticos, ya no solamente en términos mediáticos, sino de continuidad de operaciones para diferentes organizaciones por las que he colaborado como asesor, claramente hay un antes y después en los últimos diez años, particularmente, en los últimos seis, siete años, es cuando esto se ha vuelto de forma exponencial en términos de la relevancia. Yo creo que sí ha tenido que ver mucho el contexto global en el cómo estamos viviendo y cómo las tecnologías de la información, pero para fines prácticos, las redes sociales han acelerado este cambio de cómo las personas están más empoderadas y entonces las

organizaciones se han ido topando, esto es un proceso y todavía, mientras hablo contigo, lo estamos viviendo, está sucediendo, no estamos, yo creo que ni siquiera cercanos a una curva en términos de su madurez, pero está pasando, y eso es una realidad que no podemos negar. Las organizaciones se han empezado a topar con una nueva constancia antecedida por este tema de la tecnología, que tiene que ver con personas más empoderadas, con personas que consumen, personas ahora entendidas como consumidores de todo y en todo momento, y eso es algo súper interesante porque ya no se trata del consumidor que va y compra algo en un anaquel, sino todos somos consumidores de información a todas horas, a todos minutos, en todos los lugares y entonces esas nuevas circunstancias nos ha hecho a las partes de la población que tenemos acceso a este tipo de herramientas de forma cotidiana, pues muchas más críticas, mucho más empoderadas. Y eso ha cambiado la realidad en todos sentidos, ya no solamente en el mundo de los intangibles, como puede ser la reputación un intangibles, sino en todos sentidos. Desde luego ha impactado muchísimo en términos de la gestión reputacional, porque entonces las organizaciones más antiguas, más longevas o más modernas, haber perdido el control o estar perdiendo el control respecto a lo que se dice y hace sobre ellas o alrededor de ellas, pues es una nueva realidad tremenda, ¿no? Entonces eso ha hecho que los equipos directivos, yo creo que sí ha empezado por la cabeza, yo creo que sí ha empezado por los CEO, por los directores generales le dediquen un tiempo particular y una atención particular a que es la reputación, a cómo impacta en su negocio, a la relevancia de esto como un intangible, a tener que anotar esto de alguna forma en sus planeaciones anuales o sus estrategias de negocio para cuidarla si hay una revolución en este sentido, está antecedida muchísimo de la tecnología. La tecnología como catalizador de cambios sociales globales, es decir, esto pasa en México, pasa en Sudamérica, pasa en Estados Unidos, pasa en Australia, y entonces en la práctica nos damos nos damos cuenta de eso. Cada vez hay más proyectos relacionados con mejorar mi reputación, controlar mi reputación, crear mi reputación. Aunque insisto, estamos en

medio de ese proceso porque también sigue habiendo estos otros casos, yo diría no tanto de incredulidad, sino simplemente, no les ha llegado la ola, pero tarde o temprano a todos les va a llegar.

P: Hablabas precisamente de la importancia que se le está dando a los intangibles, Rogelio. Te quisiera preguntar una doble pregunta en ese sentido ¿qué otros intangibles les interesan a las organizaciones hoy en día? Los que tú consideras que pueden ser importantes y también si la reputación está encima de esos intangibles, o es simplemente parte de lo que están haciendo como una gestión de todo o le dan importancia a la reputación. ¿Qué opinas en ese sentido?

R: Bueno, la pregunta es interesante. Yo diría, esperando no equivocarme, que otro intangible tiene que ver, por ejemplo, con la responsabilidad social corporativa y el interés por medir también el impacto social. Al final hoy estamos ya mucho más habituados, es decir, si pensáramos en medir la reputación o responsabilidad social corporativa o impacto social, hace diez años o hace 15 años, y así para atrás, pues la verdad es que la respuesta de los que hacíamos comunicación era oye, eso no se puede medir o nos vamos a complicar mucho por favor querer medir ese tipo de indicadores o intangibles. No nos metamos en eso. Hoy, el discurso y la práctica, antecedidos de la necesidad y de la relevancia, nos han permitido desarrollar herramientas que nos ayudan a medir cada uno de los intangibles, y yo diría que no hay ningún intangible que no se pueda medir. Podemos medir hasta el sentimiento de las personas en términos de conversaciones. Más allá me refiero de si es positivo o negativo y neutral, ¿no? Y más allá de la corazonada o de la obviedad, de un comentario o de una conversación. Es decir, hemos evolucionado mucho en toda esta parte de menciones, pero asumiendo este intangible el impacto social. Bueno, pues como mides el impacto social, hay muchas maneras ya de ponderarlo o de medirlo en términos matemáticos, de darle un valor, pero elijas el intangible que elijas en experiencia, porque cada vez también, no todos los

intangibles están escritos ni están necesariamente ya probados y medidos. Siempre nos estamos encontrando como consultores con nuevas peticiones o con nuevos requerimientos, porque así es la vida natural de las organizaciones y el mundo va evolucionando, y entonces, de todos modos, elijas el que elijas. Desde mi experiencia, transversalmente está impactado por la reputación y la reputación simplemente tiene que ver con lo que dicen de ti terceras partes. Vamos, es una manera de simplificar que es la reputación, ¿no? La reputación va a ser lo que tú opinas de mí, cuando terminemos esta conversación para que tú decidas si te pareció que te parezco o listo, si te parezco profesional, si te parezco una persona con experiencia o no. Eso al final es la reputación. Vamos, es una manera de ilustrarlo, pero en general eso es la reputación. Y entonces, en todos los intangibles, todos los tangibles y los intangibles están sumando a esa percepción que a terceros se les genera sobre algo, sobre alguien, sobre una organización. Y entonces no hay manera de dissociar un intangible de todos estos elementos y mucho menos de la reputación. Reputación es un elemento transversal a todo. Son pocas o bueno, todavía son minoría. Digamos. Las organizaciones que están entendiendo esto lo vemos en muchísimos casos. Te voy a contar un caso particular. No sé si te sirva para lo que estás persiguiendo o no, pero me parece interesante. Yo lo estoy descubriendo ahora en esta época de pandemia y por eso se me hace curioso. Puede haber muchos casos, pero para ilustrarte este punto que digo respecto a que todavía hay una minoría de organizaciones que es decir, todavía hay una brecha entre la reputación, es muy relevante y la tengo que gestionar y realmente la gestiono de forma integral en todo y también con este sustento, el que la reputación es transversal a todo por la pandemia, a mí me ha tocado renegociar nuevas condiciones contractuales con diferentes organizaciones a las que asesoro. Eso es simplemente una circunstancia. No es algo positivo en términos del mundo económico, pero es algo que tenemos que afrontar. Es decir, estamos dispuestos a hacer eso, a adaptarnos a las circunstancias para seguir trabajando y seguir subsistiendo y haciendo nuestra profesión. Pero fíjate que curioso, grandes

organizaciones muy ocupadas en gestionar su reputación, mandan a sus equipos de compras a renegociar los contratos. Y si yo te enseñara los discursos de, no una, de diez grandes organizaciones muy ocupadas en gestionar su reputación y te enseño los discursos con los que se acercan los departamentos de compras con un proveedor, que proveedor yo creo que es una palabra que queda corta respecto a la relación que uno forja con sus clientes, pero bueno, al final somos un proveedor, bueno es cuando te das cuenta de lo insensibles, del poco interés o de la poca visión que existe por implantar una correcta gestión integral de la reputación. ¿A qué me refiero? Bueno, pues la reputación se hace todos los días en todos sentidos, en todos los niveles. El departamento de compras, el mandato fundamental tiene que ver con conseguir el mejor servicio al menor costo posible o con optimizar recursos. Y eso es entendible. Es un objetivo genuino, legítimo. Para eso existen. Pero la reputación la hacen todas las personas de la organización existe en todos los niveles. Y cuando las personas de compras se acercan con un proveedor, con un trato, con comentarios que no son, o con argumentaciones que son opuestas a la gestión pública o a la imagen o al propósito de la organización, es cuando te das cuenta que hay todavía un entendimiento medio para ser propositivo respecto a la gestión de la reputación. Eso no significa que las organizaciones estén haciendo, estén haciendo un *green watch* o cosas así, las organizaciones genuinamente que le que le invierten a esto lo quieren hacer, simplemente. todavía nos falta mucho camino por recorrer, cambiar muchos paradigmas, entender que la reputación no es un departamento con un director, sino es una cultura, es una cultura y es un intangible que inclusive desde el punto de vista debería estar expresado hasta en las descripciones de responsabilidades o de funciones, por lo menos, del equipo directivo.

P: Muchas gracias. Ahora te preguntaría concretamente si hablas de esta reputación como tema transversal. Hablas también del hecho de ciertas prácticas. Nos pusiste el ejemplo en temas de compras, pero cuáles

consideras tú que son las prácticas, en global, las prácticas corporativas que pueden llevar a una empresa precisamente a tener una buena reputación, un resumen de las prácticas que consideras tú más importantes.

R: Yo creo que estamos viviendo una realidad, quitemos el COVID de por medio, aunque también está siendo un catalizador en esto que te voy a comentar, pero ya veníamos hablando de nuevas generaciones, ¿no? Yo creo que las nuevas generaciones los podemos resumir como los *millennials*, aunque ahora hay ya otras tres o cuatro nuevas clasificaciones para estas nuevas generaciones, pero ya veníamos hablando de entender a estas nuevas generaciones, cómo trabajan los *millennials*, qué buscan los *millennials*, etcétera. Y entonces yo diría que una de las áreas fundamentales que además nos enseñaron los *millennials*, que era muy importante, tienen que ver, por ejemplo, con el propósito, el propósito que es esta evolución, tú lo sabes muy bien, de la visión y la misión de las organizaciones, que básicamente va mucho más allá y es mucho más profunda, que es esta especie de '*reason why*' de cada una de las organizaciones y es un elemento también bonito de estudio, de análisis y de trabajo. Entonces yo diría que una organización con propósito, cuidando su propósito, actualizando su propósito. El propósito yo creo que se puede cambiar, aunque pueda haber un debate interesante respecto a más bien la adaptación al propósito y no opino y no el cambio del propósito, pero bueno, al final del día el propósito en términos de los forenses me parece que es algo en lo cual se tiene que seguir trabajando y que cuando se cuida bien y se expone bien ese propósito, las organizaciones van a tener una buena reputación. Porque también entendamos que, si bien el mundo está globalizado es cierto, pues no todas las organizaciones tienen que conectar con todas las personas, por más interconexiones que haya en este mundo hiperconectado. Al final cada organización tiene su propio grupo de seguidores o de clientes, etcétera. Y entonces eso me parece que eso existe, que, si el propósito es bien expuesto, va a seguir siendo, va a seguir

siendo funcional. Eso me lleva a otras cosas, como el ser congruentes con lo que dicen y lo que hacen. Al final el propósito encausa, la misión de la compañía y la misión de la compañía tiene que ser aterrizada en acciones y entonces las acciones tienen que ver con lo que hago, lo estoy comunicando adecuadamente o tengo un discurso que sea diferente a lo que estoy haciendo, y hoy en día estas cosas son súper relevantes para nosotros como consumidores de información y eso me parece que también llevan a las organizaciones que lo gestionan adecuadamente, es decir, el que no haya una brecha entre lo que digo y lo que hago es una cosa que les a las organizaciones les genera buenos resultados en términos de la gestión reputacional. Hay algo que es fundamental y tiene que ver también con la gestión de las personas, la gestión del talento o del recurso humano como le queramos llamar. De hecho, ese debe ser, desde mi punto de vista también el primer concepto a trabajar por las organizaciones. Y cuando uno le rasca un poco, nos damos cuenta, por ejemplo, que las organizaciones tecnológicas o las famosas de Silicon Valley, las que quieras de Silicon Valley, ya resulta que no es tan padre o que no es tan bonita para trabajar como en un principio parecía todo este boom, ¿no? Es decir, todas siguen siendo en general todas las que vengan de Silicon Valley siendo empresas muy atractivas para los jóvenes o casi para cualquier profesional para trabajar, pero las historias cambian cuando te acercas a alguien que ha trabajado en una compañía, de esas, que, de compañías aspiracionales, pasan a ser más bien de llamar mucho la atención estos servicios. Es que tengo hasta la lavandería gratuita cuando llego a la oficina y es una maravilla y un tobogán. Tengo el comedor y tengo las bebidas que yo quiera. Ya cuando platicas con una persona que estuvo ahí tres, cuatro años, te das cuenta de que ese tipo de incentivos son necesarios porque básicamente las personas viven en la organización y entonces la historia empieza a tener matices, pero la gestión del talento humano, eso no significa que las organizaciones sean malas, significa una realidad y yo lo llevo obligado a la gestión del talento humano es crítico, y cuando tú logras que tu primer grupo, tu primera audiencia y que en general todo esa

audiencia, debería ser una embajadora de tu marca, y la embajadora, los embajadores más potentes, porque deberían de creer en ti en todos sentidos. Cuando logras que así sea, bueno, pues tu primera línea de reputación está blindada porque van a hablar bien de ti, van a transmitir tus mensajes correctamente, bien, y después, cuando tengas una época complicada, van a defenderte, o van a tratar de recuperar la reputación de la organización y van a ser un activo. Eso me parece que para las organizaciones es fundamental. Y luego también yo creo que otra cosa que hay que hacer con las organizaciones tiene o bueno, que hay que ver con la sociedad es seguir respecto a las organizaciones, tiene que ver con la innovación. Puede haber otras cosas, sin duda, pero me parece que la innovación también es algo que de botepronto te puede generar una reputación de casi por generación espontánea, de brutal mejor que cualquier otra y es un arma de doble filo, porque también, bueno, lo estamos viendo ahora con este mundo también encerrado y con COVID, ¿no? La innovación traducida en la búsqueda de la vacuna. El primero que empezó a hacer la vacuna. Qué maravilla, qué gran organización, qué estupenda, pero no sabemos si trata bien a sus empleados o no, pero son los primeros en buscar la vacuna y eso nos parece formidable. Y le aplaudimos, pero de repente en el protocolo de ensayos, resulta que era una persona enferma y detiene hígole, es terrible, lo hicieron fatal, entonces ya no confiamos en esa organización y vamos, es un arma de doble filo, también la innovación, pero alguna vez escuché a Ferran Adrià que fue o es el mejor chef del mundo y es uno de los mejores chefs del mundo creador del Bulli allá en Barcelona, y tuve la oportunidad de platicar con él y él comentaba algo acerca, bueno, él es un exponente de la innovación en su campo, ¿no? Y entonces él decía que no se trata necesariamente de tener un gran departamento de investigación y desarrollo, como puede ser el caso de las vacunas no, sino se trata de tener actitud innovadora y la actitud innovadora es lo que te lleva a generar después este tipo de fiebre y de *'break throughs'* innovaciones vamos en el campo en el que te estás dedicando, ¿no? Pero no necesitas miles de millones de dólares para

hacer, para generar innovación. Y la innovación también. Con este concepto significa que las organizaciones deberían estar más ocupadas para satisfacer las necesidades de las audiencias o de los grupos de interés a los que se enfocan y a cabo con este, que creo que para mí sería el último que te expongo para no extenderme mucho más en la respuesta. El último, yo creo que tiene que ver con que las organizaciones escuchen antes de hablar, y me explico mejor. Con todos estos cambios que nos y que nos han llevado a lo que estamos viviendo en este 2020, no cambios este año, sino todos los que venimos arrastrando a nivel social, ya las organizaciones cada vez son más ineficaces y cada vez se equivocan más si pretenden decidir qué es lo que la gente quiere, qué es lo que la gente necesita, qué es lo que la gente siente, que es lo que la gente debe de comentar desde el interior de la organización. Es decir, antes la organización podía segmentar desde dentro de sus oficinas, desde un escritorio, cómo se dividían sus públicos o su consumidor: es un consumidor ABC+ C, D, E; los agrupaba por esta clasificación que duró décadas. Viven en tal lugar estos son sus hábitos de consumo. Esos son, esos siguen siendo *insights* interesantes para tomar decisiones, yo no digo que no, pero antes la organización decidía quien le consumía, como consumía y que era lo que le va a dar a ese que le consumía. Hoy eso ha cambiado, antecedido de las redes sociales, la tecnología y demás hoy nos agrupamos por gustos, nos agrupamos por filias y por fobias. Al que le gusta correr maratones es rico, es de clase media, es pobre y vive en cualquier lugar del mundo o de la ciudad De México, por ejemplo. Eso rompe cualquier esquema de segmentación que se haya hecho desde el escritorio de la organización. Esos ya no sirven. Y entonces el cambio está en que las organizaciones que entiendan primero que deben escuchar cuál es el interés de la gente, la expectativa de la gente. Cómo se está agrupando las personas. De qué están hablando las personas. Que mueve a las personas. Es una organización que va a ser mucho más eficaz en su gestión reputacional en general, porque simplemente pensemos en esto haya una conversación de un grupo de personas, que les gusta. Pues no sé, las carreras deportivas,

¿no? Y entonces llega una marca que vende e calcetas deportivas, las más novedosas, pero en lugar de ponerse a vender sus calcetas deportivas, empieza a hablar acerca de la salud de las nuevas técnicas, de los nuevos deportistas que están rompiendo récords, en fin, de temáticas que generan o que son interesantes para la conversación de esta masa crítica que ya está sucediendo sin ella, porque más allá de esta conversación, ya sucede si ella, entonces de una manera inteligente, logra también involucrarse en esa conversación. No es lo mismo a que tradicionalmente llegue la compañía y diga: Oye, tú que hablas de esto, bueno pues ahora quiero que hables de mis zapatillas deportivas, porque como a ti te gusta esto, tienes que hablar de estas, que son fenomenales. Ya no sucede así. Las organizaciones que entiendan primero al consumidor, que escuchen y que usen esas conversaciones, son las organizaciones que también van a ser mejor percibidas o mejor recibidas. Porque yo creo que es natural. Uno invita a su conversación a alguien que aporta a esa conversación y no a alguien que viene a tratar de liderar la conversación. Es un fenómeno social básico. Yo creo que en muchos años que simplemente tenía aplicaciones distintas. Hoy estamos regresando a eso básico, pero es un cambio muy significativo. Las organizaciones que hagan de eso un valor para la gestión reputacional, que no es un cambio menor. Es difícilísimo lograr esto que estoy diciendo, porque todavía siguen pensando en cómo, en cómo liderar las conversaciones y en cómo decirle a la gente que pensar, qué decir, qué hacer van a tener una mejor percepción reputacional.

P: Muy bien, Rogelio hablando de eso, me acabas de dar un palmarés muy interesante de esta situación y si pudiéramos resumir un poco lo que acabas de decirme, pues bueno, hablábamos de que por ejemplo, entre las prácticas me decías que obviamente estamos hablando de empresas que tienen estrategias de innovación, que son responsables con su entorno, es decir, también al mismo tiempo son éticos, tienen sus acciones de gobierno fuertes y obviamente tienen dentro de ese liderazgo social sus excelentes maneras de desarrollar su talento. Ahora me dijiste también algo muy

interesante que es cómo comunican todas estas acciones, como las comunican, y hablábamos de temas que tienen que ver concretamente con la comunicación, es decir, escuchar, porque al final de cuentas comunicar es eso, ¿no? Es poner en común y yo te escucho, no es simplemente te doy información y cómetela y no me importa lo que digas, sino escuchar. Tú consideras que hay y a lo mejor es una pregunta que se puede responder con un simple sí o no, pero me gustaría escuchar tu respuesta en ese sentido. ¿Tú crees que podríamos pensar en una empresa que sea ética, que tenga buenos resultados, que tenga productos de calidad, que es innovadora, pero que no comunique? Es decir, ¿podría una empresa, por mejores prácticas que tenga, no comunique y tener reputación? O la reputación está ligada completamente a una estrategia de comunicación, también. Empresas desconocidas, empresas que no comunican, empresas que no hablan, ¿pueden llegar a tener una reputación o necesitan concretamente de una estrategia de comunicación adecuada con todo lo que eso implica?

R: Mira la pregunta es interesante porque el principio básico nos diría. Te voy a decir en que la fundamento. Mi mujer, por ejemplo, es una apasionada de la vida saludable, es una apasionada de los deportes, pero deportes de estos, pues que ahora yo digo que son *indoor*, ¿no? O sea, el yoga, los Pilates y todo este tipo de cosas. Y además de la alimentación saludable, ¿no? Entonces ella tiene la costumbre de consumir también de cualquier producto, que sea orgánico y que tenga comercio justo. La pregunta es interesante porque yo creo que hay diferentes maneras de entenderlo, pero creo que la voy a poder generalizar para hacer una conclusión, pero empiezo por esto que te cuento. Hay muchos de estos productos que tienen que no tienen una comunicación masiva. Es más, muchos de estos ni siquiera son productos empaquetados. O sea, yo te hablo de productos que van del campo a tu mesa, no directamente de la granja. Son cultivados, los lleva una persona y te los entrega en casa. Ahí no hay una marca, no hay necesariamente un empaque, pero hay el

nombre de una persona y al final pues tienes la reputación de esa persona. Cuando consumes el producto sobre si el producto es bueno o es malo. Empiezas con la reputación del producto, que se traslada a la persona de si se está cumpliendo con los estándares de ser orgánico o no orgánico y te acabas enterando de cómo se llama esa persona. Entonces el mundo está cambiando. La reputación se forja en cada una de las cosas que hagamos o dejemos de hacer y eso hay que tenerlo muy claro. Eso aplica para el productor de productos orgánicos que los lleva, de su parcela a tu mesa, como para una gran organización que lleve cien o doscientos años con una marca en los primeros lugares de preferencia mundial. Hay diferencias significativas, pero en general no sería necesario que una organización o producto, una persona esté generando una campaña o esté hablando para exponer su reputación o cuidar su reputación para que la reputación se forje. ¿No? Hace unos minutos, cuando comenzábamos la plática yo te decía que mi reputación en este momento yo no tengo una campaña activa de reputación, pero una parte de mi reputación va a ser lo que tú pienses cuando terminemos esta llamada respecto a mí, y yo no hice necesariamente una campaña, yo simplemente estoy tratando de ser útil y aportarte para que quedes satisfecho, ¿no? Yo creo que ese punto queda claro, es decir, todo lo que alguien o algo haga o deje de hacer, impacta en tu reputación, claro está. ¿Qué quieres hacer tú con ese activo que ya existe? Es decir, imagínate que esta persona que es productor, que te decía que es un microempresario y tiene, yo te hablé del caso de mi mujer que le consume, pues una vez cada semana, pero él tiene entonces 50 clientes, supongamos, pues tiene una masa crítica interesante de personas que le conocen, que tienen una opinión sobre de él, y el entonces, esto creo que está siendo una buena analogía, las organizaciones deberían de darse cuenta de estas masas críticas, entender lo que piensan estas masas críticas, o más bien, sin siquiera dar ese paso, saber que existen estas masas críticas y entonces tomar decisiones sobre qué hacer con esos elementos que están ahí a su disposición entrecomillas o que existen ahí y que puedan tener una opinión alrededor de ellas como organizaciones,

pues imagínate si tú a eso le pones estrategia, está claro que eso se convertiría en algo útil. Lo puedes hacer muy bien, lo puedes echar a perder, pero puedes hacer cosas con esos elementos que tienes ahí. Entonces yo primero te diría, como el mundo está funcionando actualmente, y como estamos viendo este cambio, hay que entender que nosotros ya no podemos decidir si somos de alto o bajo perfil. La decisión está en si gestionamos o no gestionamos nuestra reputación. Yo creo que esa es la decisión, porque no controlamos lo que otras personas dicen de nosotros. Nosotros actuamos y en consecuencia y nosotros me refiero, yo, tú o cualquier organización. Nosotros actuamos y eso genera consecuencias respecto a la opinión que se forma, eso ya existe. La decisión que se tiene que tomar es si nosotros vamos a querer gestionar esos elementos para hacer de esos elementos un activo que me genere retorno de inversión a mí. El productor del campo podría decidir gestionar su reputación. A lo mejor, crear una marca, a lo mejor crear una encuesta, a la mejor crear un programa de lealtad, a lo mejor crear un programa de recomendación. Es decir, califícame cliente o clienta con tres indicadores o con tres preguntas, que saque tres indicadores y si salgo con 80 por ciento en estos indicadores me recomiendas con dos personas y te regalo un bono. Vamos, puedes hacer cosas con esos elementos. Es lo interesante de la reputación que quieres hacer con eso que ya existe, que no necesariamente depende de ti el que exista o no, porque el mundo ya no funciona, el mundo ya no funciona así. Antes las marcas decidían, oye pues, yo me voy a forjar una gran reputación y entonces como tengo unos inversionistas muy potentes, voy a hacer una gran campaña de publicidad, voy a estar en todos lados y la gente me va a consumir, porque como estoy en todos lados van a saber que tengo calidad, que estoy disponible y entonces la gente me va a probar. A la mayoría le voy a gustar, a la minoría no le voy a gustar y voy a ser exitoso. Y antes entonces parecía que ese proceso te ayudaba a tomar total control respecto a lo que la gente opinaba sobre ti y más o menos así funcionaba. Hoy ya no funciona así. Hoy esos elementos existen. Hoy esas conversaciones existen. El reto está en qué

es lo que tú quieres hacer con esos elementos, los quieres capitalizar o no. Y también yo diría eso es en la parte como en la parte neutral o en la parte de posibilidades. Ahí están esos elementos, qué vas a hacer con ello. pero ojo, en la parte de riesgos están esos elementos, están esas conversaciones, y si un día te sucede algo negativo y tú nunca tuviste la oportunidad, o nunca quisiste capitalizar esos elementos y lo quieres hacer en un escenario donde te tienes que defender, imagínate la complicación, esas cosas pasan. O sea, estoy tratando también de ilustrar cosas que hay, cosas que suceden. Es común que lleguen organizaciones que te crees que digan es que yo soy una organización de bajo perfil, y eso, no creas que es poco común, nos sucede mucho. Nos sucede, pues no sé, una vez cada dos meses llega una organización diciendo yo soy bajo perfil, quiero seguir siendo bajo perfil, pero fíjate que estoy viviendo este tema, que es crítico, está afectando mi negocio. Pues lo que no has entendido es que ya no eres bajo perfil. Que no controlas tu perfil y que no has decidido hacer nada con esos elementos. Y entonces ahora tenemos que entrar a ayudarte a controlar y generar o capitalizar esos activos en un escenario bien difícil. Y yo creo que a veces puede ser una buena reflexión. En qué momento tú quieres capitalizar y controlar esos elementos para obtener una buena reputación o forjar tu reputación. O los vas a dejar a la deriva para que otros decidan que quieren hacer con tu reputación y en un momento crítico acaben peor aún. O más bien construye una reputación completamente, completamente diferente a la que te hubiera gustado a ti conducir. En conclusión, la reputación existe. Los elementos que constituyen una reputación existen, los queramos controlar o no. La cuestión está en si queremos o no capitalizar y moldear esos elementos en favor de una buena percepción o de una buena reputación.

P: Y con esto me das pie a mi última pregunta que tendría para hoy. Hemos hablado durante toda la entrevista. Por ejemplo, temas como me decías, de que, si bien hay más ejecutivos que están interesados en la reputación, sigue siendo un número pequeño. Me decías también, por ejemplo, que

obviamente los directores generales, personal directivo, el cuerpo directivo de la empresa, el personal estratégico debe estar cada vez más involucrado en este sentido. Y todo lo que hemos hablado ahora en temas de cómo la estrategia para gestionar esta reputación y los intangibles han surgido. Yo te preguntaría y a partir de todo esto que hemos visto y de que hay, como tú bien dices, un poco más de interés en el tema de la reputación ¿consideras que los programas de educación ejecutiva tipo en MBA deberían considerar un poco más hablar de reputación? Es decir, yo he estado revisando lo que son sus planes de estudio, he estado viendo y realmente, están muy enfocados en temas que nos llevan transversalmente o que nos dan una reputación como esto, que si es estrategia, innovación, estrategia, talento y demás, pero no hay nada marcado con temas de, por ejemplo, esto de escucha organizacional. De gestión de *stakeholders*, o gestión concreta de reputación. ¿Tú crees que sería interesante que los programas de MBA empezaron a ver esto también, cara incluso también, a no generar, obviamente es difícil que en un MBA se genere un gestor de la reputación como tal, pero, por ejemplo, que empiezan a entender más lo que hace una empresa como LLYC, es decir, en este tema de gestión de la reputación y que empiecen a acudir más precisamente a consultores que apoyen esta estrategia organizacional. ¿Consideras que podría ser interesante?

R: La respuesta es muy contundente. Sí, Rafael, me parece que vamos muy tarde respecto a ese punto. Muy tarde por dramatizar también, pero yo creo que, sí por lo menos vamos unos cinco años tarde en que esto ya sea parte del estudio y de la formación teórica práctica para un directivo, sin duda. Me parecería total un acierto tenerlo como parte de la currícula dentro de un MBA y dentro de las carreras administrativas-financieras. Puede haber muchas, muchas razones, doy dos a ver si cuajan bien la primera por este mundo en el que estamos viviendo hay una empresa vale o deja de valer por una crisis reputacional. Y eso es un hecho. Eso es un hecho. Eso no es defender la profesión, ni mi trabajo, ni lo que nosotros

hacemos. Eso es un hecho. Hay muchos ejemplos. Y, por otro lado, otro de los ejemplos es yo estoy impactado cada vez que, yo tengo también especialidad en Comunicación Financiera, y con el mundo de las fintech otra vez retomando Silicon Valley, las fintech, etcétera. Yo estoy asombrado de y me parece hasta ser apasionante cómo funciona todo el tema de capital de riesgo, capital de inversión y fondos, etcétera. Hay empresas que no existen. Es más, hay películas que hablan de esto, pero hay empresas que no existen. Existe una idea, existe una persona con una reputación. Y esos dos elementos de una buena idea y una persona con buena reputación, han levantado rondas de capital que ni nos imaginamos en términos de su cantidad de dinero. En algunos casos, cientos de millones de dólares. Hay un caso, súper interesante de una mujer norteamericana. Es un documental. Yo supongo que todavía está en Netflix y es una persona que dijo haber creado una máquina para convertir, en Estados Unidos todo el tema médico es muy caro. El acceso también es limitado, como en México, aunque con otras características a la salud social. Entonces ella dijo haber inventado una máquina que dándote una simple muestra de sangre me parece, o vamos relacionada con estudios clínicos, es a ese mundo y a ese tipo de empresas a las que me refiero. Entonces, eso ya existe. No es ciencia ficción, es algo que se vive, es, es. Es dinero tangible que se mete, es un *speech* que vende, es alguien que compra esa idea que mete dinero. Son burbujas que se forman. Y entonces cuando te vas a la práctica, no de microempresarios, no de, no de pymes, sino de grandes compañías, te das cuenta de que los directivos están tienen en mente la reputación, pero no necesariamente saben qué hacer con ella o cómo gestionarla o lo seguimos viendo en épocas de crisis. Hay muchos ejemplos para bien y para mal, y desafortunadamente hay ejemplos más para mal que para bien, respecto a que dejemos de invertir en gestión reputacional o tomemos esta decisión y lo último que se preocuparon, tiene que ver con el impacto reputacional. Ayer el presidente en su conferencia mañanera estaba hablando otra vez de Alsea respecto a una de las primeras compañías que despidió a personas durante los

primeros meses de la pandemia. Y, por un lado, yo no soy político ni, ni tengo filias, ni tengo más fobias que filias, pero a lo que me refiero es que tiene razón. Es decir, técnicamente era una decisión operativa, fundamentada y bien pensada. Asumo yo, pero la manera de comunicarlo, la manera de capitalizarlo en términos reputacional, es, pues nueve meses después les siguen o casi nueve meses después les sigue cobrando esa factura y lo va a seguir haciendo porque ya quedó inscrita en los libros de la historia, quiénes actuaron bien y quiénes actuaron mal, aunque la compañía sea una compañía modelo, asumiendo que así sea. Pues este hecho ya va a quedar registrado como si dentro de las organizaciones que no protegieron a sus colaboradores o que fueron más insensibles, están estas. Entonces, todavía hay mucho camino por recorrer, en ese sentido, sería estupendo sensibilizar a los que dirigen y toman decisiones en las organizaciones respecto a qué hacer con este mundo. No solamente tendríamos personas sensibles, tendríamos mejores organizaciones más preparadas y habría mejores profesionales.

ANEXO 4: Entrevistas a responsables académicos de los cursos de MBA

1. Guion de las entrevistas en profundidad

Su institución ha estado presente ininterrumpidamente en el *ranking* de los mejores MBA de Expansión entre 2015 y 2020.

1.- ¿Cuáles considera que son las características que los ubican a ustedes como uno de los programas más prestigiados del país?

2.- ¿Cuáles son las estrategias que ustedes implementan para cuidar el prestigio de su programa?

3.- ¿Consideran ustedes que el prestigio o reputación de su programa se ha convertido en un activo valioso para su institución? ¿Por qué?

4.- ¿Qué considera usted que es reputación? Me lo podría definir brevemente.

5.- ¿Qué aspectos cree que hacen que una escuela de negocios sea reputada? ¿Y un programa de MBA? Concretamente profundizando en el programa que ustedes imparten y su componente reputacional.

6.- ¿En qué estudios o tendencias se basan ustedes para las actualizaciones de sus planes de estudio?

7.- Varios estudios afirman que la reputación se ha vuelto un tema de interés para los altos ejecutivos de las compañías a nivel mundial: KPMG: “Perspectivas de la Alta Dirección en México 2020” 8 % señala que el riesgo reputacional o de marca es una de las principales amenazas de crecimiento para la organización. ALLIANZ: “Risk Barometer 2020” 15 % de los

encuestados piensan que la pérdida de la reputación o daño de marca es uno de los principales riesgos para la empresa (octavo lugar). AON: "Global Risk Survey 2019" Daño a la reputación o a la marca es el segundo riesgo más importante para las empresas.

8.- ¿Cómo se integra la gestión de este riesgo en el programa que ustedes imparten?

9.- ¿Se imparte la reputación como una asignatura dentro del programa?
¿Nos puede detallar en este sentido cómo se integra?

10.- ¿Considera usted que el CEO, dueño de empresa o director general es el principal responsable de velar por la reputación de la empresa, o esta responsabilidad recae en alguna otra persona o área de la compañía?
¿Qué herramientas facilita el programa para 'ayudar' a los directivos que los cursan a gestionar la reputación de su compañía?

11.- ¿Cuáles considera usted que son las prácticas corporativas que llevan a una organización a ganarse una excelente reputación? ¿Cómo contribuye su programa a la implementación de estas prácticas de excelencia?

12.- ¿Considera usted que para que una empresa gane el reconocimiento, aprecio y respeto de sus públicos de interés se requiere una estrategia de comunicación enfocada en cada uno de esos públicos de interés? ¿Cómo trasladar esto el MBA a sus alumnos? (herramientas de comunicación, asignaturas concretas...).

13.- Voy a mencionarle algunas variables que suelen tener empresas que son consideradas como bien reputadas. Por favor, podría jerarquizarlas en función de la importancia que considera tienen para la reputación de una compañía distribuyendo 200 puntos entre ellas:

- Resultados económico-financieros sobresalientes.
- Productos o servicios de calidad.
- Estrategia de innovación.
- Programas de ética y gobierno corporativo.
- Aporta a la comunidad a partir de acciones de sustentabilidad o responsabilidad social corporativa.
- Ejerce un liderazgo corporativo.
- Lugar excelente para el desarrollo del talento.
- Estrategia adecuada de comunicación y gestión de la reputación.
- Manejo adecuado de sus relaciones institucionales y públicas.
- Efectivas estrategias de relaciones con inversionistas.
- Conoce sus públicos de interés y gestiona su relación con cada uno de ellos.

14.- Dígame, en cada caso, si su programa ofrece cursos, talleres o seminarios vinculados con cada una de las variables anteriormente citadas y cuanto porcentaje representa este valor dentro del programa.

- Resultados económico-financieros.
- Productos o servicios.
- Innovación.
- Ética y gobierno corporativo.
- Sustentabilidad o responsabilidad social corporativa.
- Liderazgo corporativo.
- Desarrollo del talento.
- Comunicación y gestión de la reputación.
- Relaciones institucionales y públicas.
- Relaciones con inversionistas.
- Relaciones con cada uno de los grupos de interés.

15.- Por último, considera usted que el tema “gestión de la reputación” debe ser parte de un MBA, o se debe ofrecer como formación complementaria en otro tipo de programa de posgrados o de educación continua.

2. Entrevista al Dr. Luis Martín Arciniega Ruiz de Esparza
Director de los Programas de MBA y Executive MBA
Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)
24 de febrero de 2021

P: ¿Cuáles son las características que los ubican como uno de los programas más prestigiosos en México?

R: Es una cuestión interesante que tiene que ver con la Historia en México hasta principios de los años 40. Las instituciones de educación privada no podían ofrecer estudios de licenciatura y de posgrado. No es hasta 1942-43 cuando se modifica la Ley Federal de Educación. Y entonces es en ese momento cuando algunas instituciones que ya tenían cierta trayectoria en la educación decidieron abrir estudios de licenciatura y posteriormente de posgrado. El caso del ITAM es interesante y es muy importante. No es porque quiera echar un rollo histórico, sino que es muy importante porque había un grupo de empresarios, fundamentalmente en el sector financiero, bancario, minero, que necesitaban profesionistas que pudieran gestionar organizaciones. En ese momento no existía la licenciatura en administración como la conocemos hoy, y lo más cercano para ellos era la licenciatura en economía, pero en 1943, 1944 las dos grandes universidades públicas que ofrecían la licenciatura en economía, eran precisamente el Instituto Politécnico Nacional, el IPN, y la UNAM, con un enfoque totalmente a una economía centralmente planificada y con un adoctrinamiento marxista-leninista, que bajo ninguna circunstancia los banqueros industriales y mineros querían para sus empresas. Entonces dijeron "bueno, ya que existe esta posibilidad ahora, por qué no mejor nosotros constituimos un instituto que se encargue de formar a estos economistas, pero con visión de libre empresa". Y entonces es exactamente como nace el ITAM en 1946, con la carrera de economía inicialmente. Posteriormente al año, nace la carrera de administración, y así subsecuentemente. Y en cierto momento surge una maestría en

Administración que somos nosotros, ¿no? Entonces, digamos que el ITAM, en su ADN, siempre ha estado asociada con el mundo corporativo. Siempre hemos tenido una gran vinculación con el mundo corporativo, con el mundo empresarial mexicano, porque nació de la idea de empresarios mexicanos y entonces yo creo que ese reconocimiento se da en gran medida porque se empezó a gestar una gran calidad de sus egresados. La escuela era poco conocida, pero en la medida que se fueron formando profesionistas de muy alto nivel, eso hizo que se ganara un prestigio de una muy buena escuela, pequeña, quizás desconocida en el corto plazo, pero que después, con el paso de los años, se fue consolidando esa imagen gracias a la calidad de nuestros egresados. Sin mucho renombre, sin que la conocieran, pero los egresados del ITAM empezaron a ocupar posiciones tanto en el sector gobierno como en el sector empresarial, y su desempeño profesional fue llamando la atención de que era una institución que formaba muy buenos profesionistas, muy buenos administradores, muy buenos contadores, muy buenos contables.

P: ¿Cuáles son las estrategias implementadas para cuidar el prestigio del programa?

R: Hablando específicamente del programa, somos muy cuidadosos en la selección de profesores y en la selección de los alumnos. Somos muy minuciosos en ese sentido. Entonces, mientras que hay otros programas de MBA que a lo mejor no son tan cuidadosos, a quién dejan entrar, nosotros preferimos decirle a la gente que a través de un examen de admisión que es muy, muy riguroso en ese sentido, tenemos un punto de corte muy estricto, porque determinamos con la información estadística histórica que el desempeño en el examen y en ciertas áreas del examen predice con una certidumbre muy alta que la gente va a tener un buen desempeño y que va a terminar las nueve materias del programa. Entonces, creo que ese es un factor clave y también la selección de los profesores. Es decir, la mezcla entre profesores, muy buenos profesores,

muy buenos alumnos y un programa que siempre está tratando de renovarse.

P: ¿Por qué el prestigio y la reputación que tiene el programa se ha convertido en un activo valioso para la institución?

R: Porque finalmente, sin mucha publicidad, sin mucha presencia en medios como la competencia, tenemos un mercado constante de profesionistas que saben que van a sufrir durante dos o tres años que estén haciendo la maestría. Porque saben que nuestro programa es riguroso, pero que si lo superan les va a dar una formación de análisis numérico analítico muy sui generis, que los va a hacer destacar con respecto a otras personas que están haciendo un programa nuevo. Entonces ese es un distintivo. Sí hacemos nuestros esfuerzos en marketing, en marketing digital, de hecho, desde hace tres, cuatro años, toda nuestra estrategia está básicamente fundamentada en marketing digital, pero la verdad es que en forma orgánica nos llegan muchos candidatos gracias a esa reputación. Entonces para nosotros es un activo muy importante porque es la que nos provee tanto de un reconocimiento de marca, como del hecho también de que nos permite traer candidatos. Y una cosa muy importante, esa la comento desde mi perspectiva de investigador, no porque yo dirijo el programa, porque siempre he hecho investigación en los casi 20 años que tengo en el ITAM, la reputación de colaborar en el ITAM te ayuda infinitamente en la posibilidad de acercarte a las empresas para recoger datos en tus proyectos de investigación. Y yo lo vivo. Yo no voy a decir los nombres de las universidades públicas, pero cuando otros como colegas que están en el mundo de la psicología organizacional tratan de acercarse a ciertas corporaciones de gran desempeño y dicen que vienen de una universidad pública de tal estado, normalmente les inventan algún pretexto y no les abren las puertas para hacer investigación. Y con nosotros, por fortuna eso no pasa, no, al contrario. Cuando de repente un alumno de la maestría menciona un tema que nos interesa, nos acercamos a la empresa

y la empresa sabe que somos el ITAM, que estamos haciendo investigación en el ITAM, y en automático nos abren las puertas o digamos con muchísimo mayor facilidad nos reciben para que nosotros les planteemos un proyecto de investigación y si hay un ganar-ganar, pues normalmente acceden a que lo hagamos. Y eso también es algo que nos ayuda mucho a la reputación de la marca ITAM.

P: ¿Cómo definiría usted la reputación?

R: Pues es un reconocimiento de prestigio, seriedad y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, que se asocia a una organización. Esto es básicamente lo que nosotros ofrecemos, es lo que les damos, y los alumnos siempre salen con la idea de que a lo que entraron, lo obtuvieron y por lo que pagan lo obtienen.

P: ¿Qué aspectos creen ustedes que hacen que una escuela de negocios sea reputada?

R: Bueno, el prestigio de sus egresados y la consistencia entre lo que dices que vas a obtener si haces un programa con nosotros y lo que finalmente obtienes. Entonces, el hecho de que tú ofertes algo en una sesión informativa que diga que si haces un programa de maestría con nosotros, vamos a desarrollar en ti una visión estratégica y una capacidad de análisis numérico, analítica, económica, que no te va a dar nadie, que lo digamos y que cuando la gente va a la mitad del programa, a veces está llorando literalmente porque es un abogado o es una doctora en medicina con doctorado, o estamos hablando a lo mejor de alguien que está muy dedicado a la publicidad, pero desde el punto de vista de comunicación, no desde el punto de vista numérico. Entonces toma un curso de dirección financiera de inversiones o toma un curso de macroeconomía y sufre porque no entiende absolutamente nada. Entonces tiene que valerle a veces de sus compañeros como para que le ayuden a tratar de entender

algunos conceptos, pero una vez que lo superan, se sienten inmensamente orgullosos de que realmente les dimos esa capacidad. Entonces, cuando egresan, el médico o el abogado nos dicen: "Yo nunca me imaginé que realmente pudiera tener esa visión. Yo, por ejemplo, yo soy dueña de un laboratorio que hace análisis especializados en genética y yo no me imaginé que ahora me pudiera sentar con el contador y exigirle al contador que me dé más información para aplicar ciertas razones financieras y entender la salud de la empresa. Ni tampoco imaginé que tuviera la capacidad de darme cuenta de que para crecer en este momento necesito y tengo distintos mecanismos para hacerme de nuevos recursos". Entonces, esa es la parte, la parte fundamental de la reputación. O sea, el hecho de que eres consistente en lo que dices que haces, lo que ofreces. Qué vas a darle al estudiante y que el estudiante, al paso del tiempo, se da cuenta que lo que le prometiste realmente lo obtuvo, ¿no? Entonces al final del camino, no solo formas al profesionalista con esa visión, sino que ese profesionalista ayuda mucho a ser un embajador de marca.

P: Profundizando en el programa que ustedes se imparten y su componente reputacional, ¿en qué estudios o tendencias se basan ustedes para las actualizaciones de sus planes de estudio?

R: Bueno, de hecho, sabemos que en América Latina solo somos 11 escuelas de negocios que tienen una triple acreditación, que significa que tenemos organismos externos a los cuales les pagamos, por ser miembros de ese organismo externo. Esos organismos externos nos proveen de información de vanguardia de qué está pasando en las escuelas de negocio a nivel mundial, cuáles son las grandes tendencias y a la vez esos organismos son los que cada cinco años nos vienen a acreditar nuestros procesos. Es una acreditación por pares. Entonces por decir algo, viene el decano de ESADE o el decano del IE, junto con algún decano en Holanda y alguien en Sudamérica en una escuela líder, y están por dos o tres días con nosotros. Se entrevistan con empleadores, entrevistan con exalumnos,

con alumnos, con profesores y auditan todos nuestros procesos para ver que son de clase mundial. Entonces, en parte nosotros estamos pendientes de las grandes tendencias a través de estos grandes organismos. Una acreditada ahora en el Reino Unido, otra en Bruselas, una más en Estados Unidos, y ellos están capturando con encuestas contra las grandes tendencias que se están gestando en el mundo de la educación de negocios y, por otro lado, en esas auditorías que son cada cinco años. También nos sirve para que gente externa nos haga ver que a pesar de que nosotros hacemos mejora continua en nuestros programas, hay algunas áreas que deben de ser sujetas a una renovación más intensa con base en lo que está sucediendo a nivel internacional. Quizás algo también bueno es que nos basamos mucho de lo que nuestro consejo, tenemos un consejo conformado por CEO de empresas relevantes de México y bueno, empresas que operan en México, que claramente nos hablan de ciertas tendencias y cada vez que proponemos algo nuevo, un nuevo programa, una modificación, un programa, tenemos un *input* por parte de ellos. Entonces, para que no suene muy teórico, sino no, te doy un ejemplo muy puntual. Nosotros tenemos una maestría que es la maestría en dirección internacional, que muchas otras instituciones en América Latina la tenían y que era un MBA con nueve materias diferentes más enfocadas a la parte internacional. Bueno, en nuestro comité asesor está Daniel Servidje, por ejemplo, de Grupo Bimbo. Y entonces Daniel en alguna ocasión comentó que en realidad por el contenido que le dábamos a nuestras materias, pues todo ya tenía una orientación internacional. O sea, todas las materias tenían un enfoque internacional. Nuestro MBA, así que él no veía la razón del porque tuviésemos nuestro propio MDI, por ejemplo. Y entonces bueno, sucedió que fue un *input* como para darnos cuenta si realmente había mercado, no había mercado, se hicieron ciertos estudios en su momento se pensó que si había cierto mercado en ciudades periféricas. En la Ciudad de México se relanzó un nuevo MDI. Pero después de dos, tres años con base en la información que vimos, con base en la retroalimentación que nos dieron los dueños del Comité Asesor, decidimos cerrar el programa

hace dos años. Entonces es un proceso de escucha internacional a través de estos grandes organismos acreditados que tienen un congreso anual en donde tú te estás enterando de las grandes tendencias, en donde cada trimestre te están enviando reportes de encuestas internacionales que se están haciendo en otras escuelas de negocio y desde luego, lo que pasa en la cabeza de cada uno de nuestros profesores medulares que obviamente están en una cierta disciplina y ellos están en la punta de lanza de la disciplina que enseñan y nos informan de estos cambios en las tendencias.

P: Con base en esto, estarán de acuerdo conmigo en que la reputación se ha vuelto un tema de máximo interés para la alta dirección de las organizaciones. Leo un par de análisis, por ejemplo, KPMG en Perspectivas de la Alta Dirección de México. En 2020, el 8 por ciento señala que el riesgo reputacional de marca es una de las principales amenazas del crecimiento de las organizaciones. Allianz, por ejemplo, en el Risk Barometer del 2020, dice que el 15 por ciento de los encuestados piensan que la pérdida de la reputación o daño de marca es uno de los principales riesgos que tienen las empresas actualmente. O AON en el Global Risk Survey del 2019 que el daño, la reputación o la marca es el segundo riesgo más importante para las empresas, Con base en esto, quiero hacerles una pregunta. ¿Cómo se integra la gestión de este riesgo en el programa que ustedes imparten?

R: Bueno, creo que me adelanto a una pregunta que está más adelante específicamente no tenemos una materia como tal, que hable de reputación. A nivel corporativo hace algún tiempo tenemos una materia optativa en el MBA que está relacionada, pero es a nivel individual que es *Impression Management*, pero que las técnicas de *Impression Management* se pueden extrapolar a nivel empresa. Sin embargo, en distintas asignaturas nosotros vamos cubriendo parte de lo que es la reputación. Por ejemplo, en el curso de mercadotecnia se habla de la

importancia de la gestión de una marca de la administración estratégica de una marca en el curso, por ejemplo, de comportamiento organizacional se analiza la importancia que tiene la reputación de marca en la atracción de candidatos y la congruencia que tiene que haber en la marca y la cultura organizacional para que los candidatos no solo los atraiga, sino que los candidatos permanezcan en el tiempo dentro de la organización y, por ejemplo, en el curso de finanzas corporativas e inversiones, se habla de cómo el precio de la acción de alguna empresa que puede tener un buen desempeño financiero, puede estar golpeada por sus problemas de reputación o de reputación dudosa. Y al final del programa tenemos el curso de Dirección General, en donde básicamente es como un paraguas de todo lo aprendido a lo largo de la maestría y donde se toca mucho el tema de reputación. Entonces, por respeto a una marca particular o un grupo empresarial mexicano, no voy a hablar, pero se habla mucho de este caso. Es el caso de uno de los cinco grandes grupos empresariales de México que desde el punto de vista financiero siempre les va muy bien, pero que el valor de la acción siempre está castigado porque desde su CEO hasta sus prácticas, son muy hostiles hacia sus empleados. O sea, no existe ese clima organizacional favorable a la innovación y a la apertura de los empleados. Se hostiga a los colaboradores, se hostiga a los ejecutivos. Durante la pandemia en México fue el único grupo industrial en donde a sus empleados se les exigía que fueran a trabajar a sus instalaciones, aunque estuvieran en un grupo vulnerable. Entonces el punto es que, por ejemplo, casos como estos, son justo analizados en esta materia de dirección general, en donde los alumnos ya saben de mercadotecnia, ya saben de finanzas, ya saben de inversiones, ya saben dirección estratégica y entonces pueden concebir este tipo de fenómenos que se dan en la organización.

P: ¿Consideran ustedes que el CEO dueño de la empresa o el director general, es el principal responsable de velar por la reputación de la empresa o esta responsabilidad recae en alguna otra persona o área de la

compañía? ¿Qué herramientas facilita el programa para ayudar a los directivos que los cursen a gestionar la reputación de su compañía?

R: Bueno, yo creo que viene de más arriba, inclusive del mismo Consejo de Administración es la cabeza de la empresa. Parte también muy importante está en las prácticas de gobierno corporativo de la organización y una vez que las prácticas de gobierno corporativo alineado a lo que dice el Consejo de Administración ya está permeado cuáles son las grandes directrices de la forma de accionar de la firma pues ya hay alguien que lo ejecuta, que normalmente es una dirección de comunicación o desarrollo y comunicación, como se le llame, pero no es que la dirección genere, sino que es el mensaje máximo que viene desde la desde el consejo de administración que está mediado y donde participa el CEO de la empresa. Y desde luego están sus prácticas de gobierno corporativo que van a impactar en que ya sepa la dirección de comunicación, qué hacer y cómo monitorear, qué monitorear y cómo accionar ante lo que le dice estos órganos supremos dentro de la firma.

P: ¿Cuáles serían las prácticas corporativas que llevan precisamente o no de una organización como el ITAM a ganarse la excelencia reputacional? ¿Y cómo contribuye el programa de MBA a la implementación de estas prácticas de excelencia?

R: Bueno, yo creo que aquí son dos cosas diferentes a nivel institucional. Pues obviamente tenemos una dirección de comunicación que ellos en diario monitorean los medios. Tenemos un reporte de medios en donde todos los funcionarios de la institución estamos enterados de lo que se dijo bien, lo que se dijo mal, lo que se dijo neutral de nosotros, tanto en la prensa escrita como en programas de televisión, se están monitoreando en redes sociales. Se detectan cualquier viralización de una noticia de la institución y luego bueno, pues se siguen ciertas acciones que pueden ir desde un pleno seguimiento hasta que una administración de crisis que en cierto

momento también existe la infraestructura para llevar a cabo acciones de esa naturaleza. Y bueno, por otro lado, ya en forma más operativa, a nosotros como directores de programa nos corresponde precisamente el garantizar que cualquier estudiante que decida cursar un programa en la institución realmente se lleve lo que se ofrece. O sea que la publicidad que hacemos respecto a qué diferencia al ITAM con respecto a otras instituciones, eso claramente se vea reflejado en la formación y que entonces el estudiante se sienta satisfecho de que lo que le ofrecimos se está llevando a cabo y de nuestra parte también está el buscarla, la selección de estudiantes óptimos, o sea, con base a nuestros estándares de quien debe de entrar. Con qué características. Debo decir que, con nosotros, no solo es el desempeño del estudiante en el examen de admisión, sino que también hacemos una entrevista que normalmente es de media hora, en donde una psicóloga se encarga de cuidar ciertos aspectos, de monitorear ciertos aspectos en la comunicación, y la expresión del estudiante para qué, si vemos algún riesgo que justo en el futuro pudiese dañar la reputación institucional, lo sometemos a un comité y determinamos si debiésemos o no y aceptar a ese candidato. Y luego tenemos una estructura matricial. Entonces nosotros nos encargamos directamente de la contratación de los profesores o los departamentos académicos, los que contratan profesores. Yo necesito profesor de estadística, se lo pido al Departamento de Estadística. Yo necesito dos profesores de economía, se los pido al Departamento de Economía y entonces yo cuido que, junto con el director de ese departamento, quien nos va a dar clase también para que haya consistencia en esa, en esa imagen.

P: ¿Considera usted que para que una empresa gane el reconocimiento, el aprecio y respeto de su *stakeholders*, requiere una estrategia de comunicación enfocada en cada uno de sus públicos de interés? ¿Cómo traslada este MBA lo anterior a sus alumnos?

R: En realidad, en esto es algo que hacemos la parte de los valores institucionales, por ejemplo, en el ITAM es una cosa muy curiosa. No somos una universidad que pudiera pensarse que formamos gente que tiene una gran simpatía o está alineado con un pensamiento político de derechas o de centro o de izquierda. Curiosamente, si cualquiera revisa, nosotros tenemos a diputados, senadores en todos los partidos políticos, entonces, por ejemplo, es una cosa muy interesante en la generación actual del Executive MBA, que tenemos dos corriendo actualmente, pero una de ellas tenemos a uno de los nieto de uno de los fundadores del partido por historia de derechas en México, que es el PAN, y tenemos a otro miembro que fue diputado federal de un partido que por ejemplo, este fue el que hizo que en México los circos ya no utilizaran animales, ¿no? Y curiosamente el representante del PAN es el hijo de la dinastía del circo más famoso de México y de América Latina. Y los dos convergen en el mismo salón de clases. Los dos estudiaron Ciencia Política y el otro, Ciencia Política y Economía, pero algo que es clásico de la del ITAM es que somos una casa totalmente abierta y libre de pensamiento y orientaciones y que valoramos cualquier orientación y cualquier pensamiento siempre abierto al diálogo. Entonces, por ejemplo, este es un caso particular que me gusta mucho mencionar, pues nos dicen “cómo tienes en un mismo salón de clase a lo largo de dos años al diputado que lanzó la iniciativa de ley para que desaparecieran los animales en el circo y al heredero de la firma o del circo más importante no solo de México, sino de América Latina conviviendo”. Y se llevan bien y sus discusiones nunca son acaloradas, simplemente son discusiones inteligentes con argumentos sólidos en donde no prevalecen las pasiones, sino prevalece la razón. Y esa es una esencia muy de nosotros, ¿no? Entonces yo creo que es algo que es, digamos que esta orientación que se va formando en nuestros estudiantes, de que podemos tener estudiantes de licenciatura en favor del aborto y en contra del aborto, pero que todas las ideas son escuchadas y son permitidas en clase, siempre y cuando se respete a la persona. Eso es algo que es muy de nuestro sello, a diferencia de otras instituciones, en donde hay ciertas ideas

que están prácticamente prohibidas como vetadas. No, aquí somos muy plurales en ese sentido y escuchamos ideas de todo, ¿no? O sea, podemos tener en nuestras clases de ciencia política y relaciones internacionales al dirigente del que fue presidente de un partido político de izquierda y a quien es casi como el cerebro del partido político de derecha. Y los alumnos pueden tomar la clase con A o con B. Entonces lo importante simplemente es que aceptamos esa pluralidad, pero siempre con el respeto a la persona.

P: Voy a mencionarle algunas variables que suelen tener las empresas que son consideradas como reputadas, y me gustaría ver si pudieses jerarquizarlas en función de la importancia que considera que tienen cada una de ellas.

R: Resultados económicos.

20 puntos.

Productos o servicios de calidad.

30 puntos.

Estrategia de innovación.

20 puntos.

Programas de ética y gobierno corporativo.

25 puntos.

Aporte a la comunidad a partir de acciones de sustentabilidad o responsabilidad social corporativa.

20 puntos.

Liderazgo corporativo.

20 puntos.

Lugar excelente para el desarrollo de talento.

30 puntos.

Estrategia adecuada de comunicación y gestión de la reputación.

10 puntos.

Manejo adecuado de sus relaciones institucionales públicas.

15 puntos.

Efectivas estrategias de relaciones con inversionistas.
10 puntos.

P: Dígame en cada caso si su programa ofrece cursos, talleres o seminarios vinculados con cada una de las variables anteriormente citadas y cuanto porcentaje representa este valor en el programa.

R: Resultados financieros, fácilmente puedo decir que es el 25 por ciento. Productos o servicios, serían el 10 por ciento, 11 por ciento. Innovación serían también el 12 por ciento. Ética de gobierno corporativo, serían 25 por ciento también. Sustentabilidad o RSC. Estaríamos hablando de un 12 por ciento también. Liderazgo corporativo, 33 por ciento. Desarrollo del talento, son 22 por ciento. Comunicación y gestión de la reputación, sería pues básicamente un 10 por ciento Relaciones Institucionales y públicas. 12 por ciento también, y de una forma general o global, las relaciones con grupos de interés, pues yo creo que ahí estamos hablando prácticamente de un 50 60 por ciento.

P: Ya como última pregunta, ¿considera usted que el tema gestión de la reputación debe ser parte de un MBA o se debe ofrecer como formación complementaria en otro tipo de programa de posgrado o de educación continua?

R: No, yo creo que debe de formar parte de algún seminario adicional o debe de formar parte de a lo mejor dos o tres materias. De hecho, lo es indirectamente, no explícitamente, pero lo es no en el caso de mercadotecnia. En el caso de la dirección general. En el caso, por ejemplo, de dirección estratégica. Y también en el caso de planeación financiera, se habla de reputación también.

3. Entrevista a la Dra. Margarita Heredia Soto

Directora Académica

IESDE School of Management

25 de marzo de 2021

P: Bueno, Margarita Heredia, directora académica del IESDE School of Management en Puebla. Su institución ha estado presente interrumpidamente en el *ranking* de los últimos años de Expansión ¿Cuáles son las características que ubican a su institución y especialmente a su posgrado MBA como uno de los programas más prestigiosos de México?

R: La más fuertes es la calidad de nuestros *Knowhowers*, así le decimos a nuestros profesores porque son gente que están en el mundo de los negocios, tienen una experiencia profesional sobresaliente Todos son directivos o han tenido puestos directivos, o son consultores o inclusive son empresarios, además de que tienen, obviamente, las credenciales académicas suficientes y de calidad para brindar un buen posgrado. Inclusive, dentro del mismo *ranking*, se hacen análisis por variables, y nosotros quedamos de hecho en el segundo y el tercer lugar entre la calidad de los profesores. La otra es la calidad de nuestros participantes. Nuestro posgrado es para personas que trabajan, personas que tienen experiencia profesional, sobre todo en puestos de toma de decisión. Esto de alguna manera nos diferencia de las universidades tradicionales, porque eleva el nivel de participación o de calidad de las participaciones dentro del MBA. No es lo mismo la opinión que tiene una persona ya experimentada de una persona que recién egresada. Entonces esto obliga a todo el grupo a elevar la calidad de las discusiones y segunda por los profesores, también se obligan a estar bien informados, estar al día y además entienden muy bien esa combinación de ser los profesores practicantes de la dirección. Entienden la problemática que nuestros mismos participantes están teniendo, las dudas, entonces esto combina muy bien. Estos son dos factores importantes, pero también influyen, las relaciones internacionales

que tenemos. Tenemos relaciones en este MBA, con Harvard Business School, con Prime, con Flourish y con el INCAE Business School. Entonces, esa combinación que te hace que dentro de posgrado puedas tener experiencias con estas universidades también lo hace muy rico. Es un programa también enfocado a la acción, que es muy importante, no es totalmente teórico. Usamos el método del caso y en cada materia hay un proyecto de aplicación, es decir, al finalizar tu materia, tú debiste haber hecho una reflexión o un proyecto que aplique a tu empresa o al trabajo actual y eso hace que lo que estás viendo, lo aterrices en la realidad. Si tienes dudas, las preguntas de primer momento e inclusive te pueda proporcionar a la empresa si es que te patrocina, tengas una rentabilidad sobre la inversión.

P: ¿Cuáles serían las estrategias que ustedes implementan para cuidar el prestigio que tiene el programa?

R: Pues tenemos que cumplir lo que prometemos. O sea, si yo te estoy diciendo esto es lo que te va a dar el MBA, yo lo tengo que cumplir, porque si no pierdes la confianza en mí. Entonces procuramos que todas estas propuestas de valor que acabo de mencionar se cumplan y, además, de tener un servicio al cliente de alta calidad, siempre tenemos un coordinador académico dentro de la maestría que está al pendiente de los participantes de los profesores y procuramos darles el mejor servicio.

P: ¿Cómo definirían ustedes reputación?

R: La reputación, prácticamente para mí, es la imagen o concepto que la gente se forma de una persona o una institución, un producto. Es precisamente esa imagen, opinión o concepto que tú ya tienes preconcebido cuando escuchas tal o cual persona, o tal o cual marca.

P: Y en el programa concretamente del MBA. ¿Qué aspectos hacen que esa escuela sea precisamente reputada?

R: Yo creo que nosotros nos movemos, justamente nos centramos en la propuesta de valor que acabo de mencionar. Prácticamente no hay nada más en el MBA, sino en todos los programas. Nosotros tenemos muy buena reputación en lo que es la región, con los empresarios, porque es nuestro mercado meta, nos conocen y reconocen que, si asistes al IESDE vas a obtener educación o conceptos de buena calidad que son enfocados a la práctica, que son actuales y que son impartidos por gente que sabe. Además, si buscamos también un lado humanista, nosotros ahora tenemos un lema que hemos tratado de señalar en todos los programas, así nos vemos nosotros en el IESDE, como una *business community for the common good*, una comunidad de aprendizaje que busca el bien común. ¿Y por qué somos una comunidad de aprendizaje? Porque como le había comentado anteriormente, ocupamos el método del caso que ustedes han de conocer muy bien. Entonces el método del caso lo que genera es la dialéctica y nosotros decimos nuestros profesores son *knowhowers*, son, digamos, como un moderador de las sesiones, pero realmente el conocimiento lo da el participante. Por eso nosotros si nos ponemos exigentes en el perfil de ingreso, por eso nuestros MBA son chiquitos, son generaciones de 15 personas, pero porque procuramos precisamente que tengan esta calidad y generen esta comunidad de aprendizaje y dentro de todas nuestras materias vamos viendo o influyendo en una manera ética de actuar, de responsabilidad social y que tienen que terminar en el bien común. De hecho, nosotros decimos que el IESDE está enfocado a las personas. ¿Por qué? Porque mejores personas te hacen mejores empresas y mejores empresas mejoran la sociedad. Así es como nos vemos.

P: Los programas de posgrado avanzan de alguna manera, siempre por delante sobre otros niveles educativos. En cuanto a las tendencias, ¿en

cuáles se basan habitualmente para ir actualizando sus programas año con año?

R: Nosotros revisamos el programa año con año, es decir, cada vez que abrimos la generación revisamos todos los contenidos, es decir, las lecturas que dejamos, los casos que impartimos, las actividades, etcétera. ¿Y cómo lo hacemos? Tenemos mucho contacto con los empresarios y la industria de la región, no nada más en el MBA, sino nuestros temas, programas. Procuramos siempre que, en nuestros programas, sobre todo el perfeccionamiento directivo, tener una sesión previa de *networking* donde estamos los directivos con los participantes y abordamos temas de lo que está sucediendo en el mundo, de lo que les preocupa y de lo que necesitan las grandes empresas, por mencionar una, Volkswagen es nuestro cliente desde hace 25 años, bueno, más, desde hace 27 años, generalmente, o nos mandan personas, o nosotros les diseñamos programas y obviamente vamos escuchando qué es lo que requieren, qué competencias, qué es lo que les preocupa, por dónde vienen ahorita las tendencias, qué es lo que quisieran que nosotros les aportáramos. Todo eso lo vamos incluyendo en nuestros programas. Además de que, pues somos gente informada, todos los directivos y *knowhowers* de la institución, pues estamos siempre pendientes, por ejemplo, de lo que publica McKinsey. Estamos ligados, como le decía en un principio a Harvard Business School, entonces diario nos llegan noticias, artículos de Harvard Business Publishing muy enfocados a lo que vamos haciendo y no perdemos de vista también lo que van haciendo otras instituciones de manera global. Entonces yo diría que nuestra primera fuente son nuestros mismos clientes y egresados, que son los industriales, son los directivos y después todo el conocimiento que nosotros también vamos leyendo e implementan.

P: Mezclo un poco la pregunta anterior con la que le tengo que hacer ahora. ¿Cómo se integra la gestión del riesgo reputacional en su programa?

R: A ver, a lo mejor te voy a contestar varias cosas en una, pero el riesgo reputacional de una empresa es cierto, es endeble para cuando no respondemos a lo que la sociedad está demandando. Eso es muy cierto. El no tener una cultura ética o de responsabilidad social merma esa reputación, inclusive con la misma pandemia, las tendencias de consumo en general han ido mucho hacia lo que es el cuidado del medio ambiente. Las personas, los mismos consumidores están viendo qué hace tal o cual empresa para ayudar, si está siguiendo las normas o no, si está apoyando tal o cual efecto. Entonces creo que esto es muy importante, es un tema que tenemos que cuidar todas las empresas y todos los sectores. El tema de ser responsable socialmente y con la comunidad, eso es cierto. En nuestro programa incluimos al tema tal cual, si no de una manera específica, es decir, no tenemos la materia de reputación, y yo creo que no la vamos a tener, porque nosotros y de hecho no nada más en el MBA, sino en todos nuestros programas, manejamos todos estos temas de responsabilidad social, empresarial, de ética, y sobre todo de valor compartido, de creación de valor compartido, que va mucho más allá de la responsabilidad social. Lo vemos en todos nuestros programas de manera transversal. Es decir, si nosotros en una maestría, en una materia de marketing, por ejemplo, nosotros le enseñamos a los participantes, a los estudiantes que generen en productos que sean de calidad. Esto que hacen luego otras empresas de la obsolescencia planeada de que una impresora a las mil impresiones deja de funcionar porque así está programada, es algo malo, o sea, no es ético. Tú tienes que proveer productos de calidad, productos que puedan ayudar a las personas a solventar sus problemáticas, que ayuden al medio ambiente, etcétera. De esa manera vamos abarcando temas. En finanzas, lo mismo, pues que tienes que ser un ducho en las finanzas, pero para hacer el bien común, no para estafar a la empresa o no para ver cómo te aprovechas de los créditos, ni mucho menos. Entonces todo esto siempre lo vemos así, inclusive nosotros somos firmantes del PRME, que son los Principles for Responsible Management Education, que es una iniciativa respaldada por las Naciones

Unidas, que nace en el 2007, precisamente después de todos estos temas de Enron y demás, donde las Naciones Unidas dicen que las escuelas de negocios están haciendo un súper trabajo, están capacitando excelentes directivos, súper inteligentes, pero capaces de hacer este tipo de fraudes. Entonces, si queremos que sigan teniendo sus habilidades, pero para hacer el bien, entonces es una iniciativa que tú firmas de manera voluntaria y te comprometes a que en todos tus programas. vas a tener seis principios principales para la educación de los negocios de manera responsable y ética. ¿Y esto qué quiere decir? Que deben tener un buen propósito. Deben de basarse en valores. Deben de tener un buen método para transmitir estos conocimientos. Debe haber investigación en temas de responsabilidad y de ética. Colaboración entre las empresas y diálogo. Entonces, cada dos años, tu envías un reporte al PRME que, de hechos, es público y tú puedes ver qué estás haciendo y es para las escuelas de negocios precisamente. Y es de manera voluntaria y nosotros somos firmantes, por lo que nos comprometemos a hacer todos estos temas en nuestros programas.

P: ¿Considera usted que, en una empresa, el director general es el principal responsable de velar por la reputación de una empresa o esta responsabilidad recae en alguna otra persona o de la compañía? ¿Qué herramientas facilita el programa que tienen ustedes para ayudar a los directivos para que gestionen precisamente sus intangibles?

R: Mira, la reputación de una empresa se basa en el comportamiento de absolutamente todos los empleados de la institución y estos son, en el caso de nosotros, son personal de intendencia, administrativos, profesores, etcétera. Porque así es la cultura organizacional. Alguien que no comparte estos valores, pues se siente inclusive fuera del instituto, e inmediatamente lo notas que está incómodo. Y ya sea que tú termines por darle las gracias o esta persona termina voluntariamente saliendo, pero lo que sí es cierto es que este ejemplo debe de venir de la cabeza, o sea, desde el Consejo

Directivo, después el director general y después su servidora en nuestros demás colaboradores deben de ir dando el ejemplo. Si tu cabeza no es una persona ética, digamos que no tienes cara para pedirle a los demás que sean éticos, ¿no? O que sean responsables. Entonces sí debe de venir de la cabeza, pero la responsabilidad es de todos. ¿Y cómo lo transmitimos dentro de nuestro MBA? Como le decía, con casos que lleven estos temas con la misma dialéctica. Y si tenemos programas donde hacemos mucho más énfasis en esto, por ejemplo, puede ser tenemos una materia que se llama procesos humanos en la conducción de las organizaciones y ahí hablamos mucho del comportamiento humano, de los directivos, de los tipos de liderazgo, de cómo debe de ser el líder, qué tipo de ejemplo debes de dar. Cómo quieres hacer una cultura organizacional que influya y cómo influye la cultura organizacional en el desempeño de las actividades. Y obviamente que tiene que estar respaldado. También tenemos otra materia, más en el tema de finanzas que se llama análisis financiero en la toma de decisiones, y ahí hablamos de *risk management* en todos los sentidos. Tenemos otra materia que aborda mucho este tema, que es liderazgo. Hay teorías de la dirección donde también vemos estos temas, precisamente en nuestro MBA, digamos, como ya de manera muy puntual y tenemos una que se llama Desarrollo Sustentable, donde ahí vemos todos los temas, inclusive del PRME. También tenemos unas a una asociación con Flourish que está ligada a School of Management en Cleveland y ahí se hace un concurso, donde los participantes en la región tienen que buscar ejemplos de empresas que estén haciendo programas o productos innovadores, que sean sustentables, o sea que sean redituables, pues para que eso garantice su permanencia en el mercado y que beneficien o a la comunidad o a la ecología y que sea fácilmente replicable en otras sociedades. Entonces entramos a un concurso global y lo hemos ganado dos veces. Bueno, tiene diferentes categorías, como 14 y de entre esas hemos ganado dos. Una con una empresa que emplea personas discapacitadas para hacer jardinería o inclusive temas de administración, y otra con una empresa que hace techos de lámina, pero hicieron un producto

innovador donde en estos techos cultivaban plantas y entonces, además de hacer techos verdes, contribuían a que la temperatura de estos techos fuera nivelada y hubiera un mejor ambiente tanto de trabajo como al medio ambiente afuera. Entonces procuramos siempre tener estas ideas.

P: ¿Considera usted que para que una empresa gane el reconocimiento y aprecio de sus *stakeholders* se requiere una estrategia de comunicación enfocada en cada uno de los públicos? ¿Cómo se traslada esto a sus alumnos de MBA?

R: Pues mira, nosotros como institución, digamos que no hacemos una promoción o publicidad si lo quieren ver así sobre estos temas, de lo que vamos haciendo. Sin embargo, de alguna manera lo transmitimos con acciones. Por ejemplo, el año pasado que comenzó la pandemia en el instituto, hicimos una campaña que se llamó "Héroes Anónimos". Entonces le pedimos a todos nuestros egresados que donaran una cantidad específica de dinero para comprar instrumentos de protección que necesitaban los médicos, entonces abiertamente decíamos mira el overol cuesta tanto, los *goggles*, cuestan tanto, los cubrebocas tanto, las botas, etc. Y entonces un kit para un médico cuesta 700 pesos y queremos darles a estos hospitales públicos que no tienen. Entonces lo hicimos con nuestros egresados, tuvimos esta recolección de fondos, hicimos la donación y no es que hayamos hecho publicidad del tema, pero al mandarlo a los egresados, los egresados conocieron la iniciativa y participaron y después lo que hicimos nosotros fue publicar en redes, pero sobre todo para legitimar la compra de estos utensilios y la entrega. Entonces, aunque creemos que, para nosotros, no es lo más deseable decidir después en un canal que el IESDE donó quién sabe cuántos kits de protección como publicidad. Claro que lo supo la comunidad porque lo dimos a saber, pero no como un objetivo particular el haber anunciado lo que hicimos. Ahora bien, es cierto que también algo que sí enseñamos, sobre todo en mercadotecnia, es una parte de responsabilidad social. Cuando tú hablas

de responsabilidad social es acciones, que benefician a la sociedad. De alguna manera tú también te beneficias con esa reputación, porque lo anuncias entonces que creemos que es un ganar-ganar, ¿no? Y otra cosa que nosotros manejamos mucho en el instituto, se lo comenté hace un rato, es la parte de creación de valor compartido que viene de Michael Porter. Nosotros somos socios de él y su estrategia de competitividad de Harvard. Cada diciembre vamos con Michael Porter a ver lo último en estrategia, competitividad, valor compartido, y nosotros sí lo enseñamos. De hecho, hay una materia particularmente en el MBA que se llama Estrategias de la Dirección y que tiene que ver con este programa del MOC de Harvard, que es *Micro Economics of Competitiveness*, y ahí te habla mucho del valor compartido. ¿Y esto qué quiere decir? Que tú generas como empresa acciones para beneficiar a la sociedad, pero donde tú también te beneficies a nivel estratégico. Entonces desarrollas proyectos donde la empresa financia sus proyectos, pero hace que crezca la sociedad y ambos tienen beneficios. Y esto de alguna manera se transmite porque la misma sociedad lo está viviendo y se hace de boca en boca y de repente, hasta públicamente se dan los resultados. Y entonces esto creo que contribuye de manera pública a mejorar tu reputación.

P: ¿Hay alguna materia de reputación al margen de esto que me comentabas de la RCS, vinculadas a algunas áreas de marketing?

R: Materia como tal, no la hay. Dentro de nuestras materias, si hay sesiones así le llamamos que hablan de estos temas, es decir, lo que le decía en marketing. Si hablamos de marketing socialmente responsable o de responsabilidad social y de los beneficios que te da y cómo puedes tener estrategias publicitarias al tema. Pero una materia así enfocada a eso, no la hay.

P: Voy a mencionar algunas variables que suelen, tener empresas que son consideradas con buena reputación. ¿Podría jerarquizarlas en función de

la importancia que considera que tienen dentro de su programa, y si pudiese ser como distribuir una puntuación que hemos puesto de doscientos puntos en cada uno de ellos?

R: Por ejemplo, los resultados económicos financieros sobresalientes: 20. Productos o servicios de calidad: 25. Estrategia de innovación: 15. Programas de ética y Gobierno Corporativo: 5. Aporte a la comunidad a partir de acciones de sustentabilidad o RSC: 25. Un liderazgo social corporativo: 15. Lugar excelente para el desarrollo del talento: 10. Estrategia adecuada de comunicación y gestión de la reputación 10. Manejo adecuado de las relaciones institucionales públicas: 10. Efectivas estrategias de relaciones con los inversionistas: 10. Por último, conoce sus públicos de interés y gestiona su relación con cada uno ellos 10 Perfecto.

P: Díganme ahora en cada caso, si su programa ofrece cursos, talleres o seminarios vinculados con cada una de las variables anteriormente citadas.

R: Me pone difícil porque yo creo que más o menos en la misma cantidad, hablamos de absolutamente todos los temas aquí mencionados. La verdad está muy proporcional. A lo mejor donde tenemos menos énfasis es en el tema de relaciones con instituciones públicas y relaciones en cada uno de los grupos de intereses. A lo mejor un poquito de menos énfasis, pero en todo lo demás hablamos en todos los programas. Inclusive tenemos, por ejemplo, un programa específico de gobierno corporativo y tenemos un programa específico de empresas familiares y gobierno corporativo donde impulsamos el desarrollo de las empresas con todos estos puntos que acabamos de mencionar. Tenemos un programa de gobernabilidad, uno de integridad. Tenemos uno de liderazgo organizacional y instituciones saludables que de hecho lanzamos el año pasado por los temas de la pandemia. Tenemos un programa de negociación, por ejemplo, pero eso es una negociación diferente. Es una negociación con el método de Harvard que lleva al ganar-ganar, donde tienes que ceder para que ambas partes

ganen. Entonces buscamos inclusive eso. Somos una de las dos instituciones educativas que podemos avalar empresas para que se certifiquen en el PRIME. Este es diferente al que le dije. Este lo enfoca NAFINSA, y es para empresas que quieren acceder a financiamiento público, pero deben de haber pasado por un escrutinio de gobierno corporativo, es decir, que la empresa tenga buena reputación y nosotros somos en todo el país, somos nada más, Anáhuac es una y nosotros somos las segundas que podemos certificar empresas. Todos los demás los hacen los despachos: E & Y, PWC. El tema académico nada más nosotros. Y es por todos estos programas y temas que tocamos.

P: Bueno, por último, la pregunta de si considera usted que el tema de la gestión de la reputación debe ser parte de un MBA o se debe ofrecer como formación complementaria en otro tipo de programas de educación continua.

R: Yo creo que en todos deben estar presentes y además de que creo que nosotros lo hacemos, o sea en todos lo tenemos presente, no como materia específica. Y le repito, no creo que vayamos a poner una materia específica que diga reputación, porque considero que se deben meter en todos los programas, pero de manera transversal.

4. Entrevista al Mtro. Gerardo Yáñez Betancourt

Coordinador Académico

Universidad Iberoamericana de Torreón

11 de marzo de 2021

P: Bueno, muchas gracias, Gerardo, coordinador académico del MBA en la Ibero de Torreón. Su institución ha estado presente ininterrumpidamente precisamente en el *ranking* de Expansión desde hace unos años. ¿Cuáles consideras que son las características que las que ubican precisamente este MBA como uno de los programas más prestigiosos de México?

R: Bueno, principalmente es que la Universidad Iberoamericana Torreón pertenezca a la red de universidades jesuitas, las cuales destacan por estar orientadas a la excelencia académica y por poner en el centro de todo quehacer el desarrollo de la persona. Otros aspectos también, pues es nuestro profesorado, que se integra por académicos, investigadores, consultores empresariales de todo el país en nuestras instalaciones, en la satisfacción de nuestros egresados y el desarrollo que tienen posterior a su egreso, y por qué no, también señalar la relación precio beneficio de nuestros programas. Creo que esos son los que yo puedo destacar bien.

P: Y dentro de esto ¿Cuáles serían las estrategias que implementan para cuidar el prestigio del programa?

R: Bueno, como tal, la selección de la planta docente. Mantener un balance entre lo académico y el liderazgo empresarial de nuestros profesores. El reflejo de nuestra filosofía y el modelo educativo en nuestro ser y proceder. El trato respetuoso para con nuestro alumnado y profesorado. La pertinencia de los contenidos. La aplicación sistemática de instrumentos de recolección de datos para conocer la percepción de las y los estudiantes y el cumplimiento de los estándares marcados por la acreditadora que tenemos que es IMPS.

P: ¿Consideran ustedes que el prestigio y reputación de su programa se ha convertido en un activo valioso para la institución? ¿Y por qué motivo?

R: Sin duda. Si bien es conocida la seriedad con la que tomamos ahí la tarea educativa en la Ibero Torreón y es conocida por la región, si considero que dicha sociedad aquí en la región nos identifica como una universidad congruente, humanista, preocupada por impactar en la sociedad a través de nuestra tarea de formar personas íntegras y que llevamos a cabo acciones también que se reflejan positivamente en la sociedad. Entonces creo yo que este prestigio, pues se ha mantenido y es reconocido también por los empleadores.

P: Y una pregunta. ¿Qué consideran ustedes? O ¿Qué consideras tú como coordinador académico, que es la reputación? ¿Tienes una definición de la reputación?

R: Yo pienso que es una pregunta que me parece muy interesante, ya que la universidad ha mantenido siempre un actuar congruente y eso permea para todos los que formamos la comunidad universitaria. No me había puesto yo a pensar, como tal, en este concepto de reputación, pero considero que es la percepción que tiene la sociedad del comportamiento de una persona, de un profesor, de un directivo en general de la institución respecto de la congruencia de sus acciones con sus valores, principalmente de aquellas que conducen anteponer la verdad, las que privilegian la dignidad de la persona y aquellas que impacten en la sociedad en general. Nuestro lema es 'La Verdad nos hará libres'. Y esto es pues una un lema es un extracto de la Biblia donde La Verdad la ponemos con mayúscula. Se refiere al Verbo, a Jesús, a Cristo. Entonces anteponemos siempre en nuestro actuar. Es o no el comportarnos de manera siguiendo un modelo de persona ideal anteponiendo La Verdad. Entonces creo que eso es lo que transmitimos y eso es lo que considero que pudiera ser la reputación en una universidad jesuita.

P: ¿Y qué aspectos tiene la escuela de negocios, y en particular en el programa de MBA que tenéis, para que sea reputado?

R: Considero que es una combinación de distintos elementos la calidad académica. O sea, tenemos una preocupación por todos aquellos aspectos que puedan impactar en la calidad académica, en la eficiencia, en los procesos. Estamos enfocados en mejorar constantemente los procesos y tener una claridad normativa para el alumnado y el acompañamiento que les damos personalizado atendiendo a que nuestro programa es flexible, no es escolarizado. Dependiendo el perfil, dependiendo de las habilidades, dependiendo del tiempo del candidato, le vamos diseñando un tránsito adecuado por el programa. El claustro docente es vital en lo buscamos. Mantenemos un claustro que reúna experiencia y reconocimiento en su área profesional. Procuramos mantenernos en la línea de las acreditaciones con las que contamos y los lugares que podamos ocupar en los *rankings*. Es importante también para el candidato, la generación de productos de investigación por parte de nuestros alumnos y de los profesores que los acompañamos. Y el desarrollo profesional de nuestros egresados. Creo que esos son los más destacados que nos han permitido posicionarnos bien a nivel nacional.

P: Profundizando un poco más en su programa. ¿En qué estudios o tendencias se basan para actualizar permanentemente sus planes de estudio?

R: Nosotros, cada cierto número de años, vamos haciendo actualizaciones del programa y para ello llevamos reflexiones estratégicas, ejercicios de prospectiva, análisis del entorno regional, nacional e internacional. Revisamos programas de otras universidades nacionales y extranjeras y revisamos el Plan Nacional de Desarrollo, su apartado de educación. Revisamos los requerimientos de las líneas de investigación de CONACYT. Tendencias globales en educación que generalmente utilizamos son del

Banco Interamericano de Desarrollo. Y bueno, también propiamente los *focus groups* con el alumnado, con el cuerpo docente y con los empleadores y sector empresarial.

P: Antes hablábamos precisamente de la sensibilidad que su organización tiene hacia el tema de la reputación. En las preguntas que yo te pasé se señala que hay varias organizaciones de investigación importantes como KPMG, Allianz y AON, que hacen precisamente incidencia en la importancia que tiene la reputación de las organizaciones y cómo impacta en las perspectivas de la alta dirección. Con base en la pregunta ¿cómo se integra la gestión de este riesgo en el programa que imparten?

R: Como tal no lo tenemos actualmente caracterizado en el programa. Nosotros procuramos en el programa hacer la gestión de este riesgo. Pues simplemente ando atento a todo lo que sucede en el entorno. Ver qué hace la competencia, lo que requiere nuestro mercado. Los problemas que se presentan en la región. Ponemos especial cuidado en el alumnado y el profesorado. Y en general, también los aspectos físicos y tecnológicos de la universidad. Procuramos una presencia positiva en los medios, tanto en redes sociales, nuestros medios de comunicación internos que eventualmente puedan salir al exterior y procuramos mantener una vinculación muy activa con el sector productivo gubernamental, con servicios educativos, colegios, etcétera. Y bueno, también en ocasiones, en general, tanto a nivel de nuestro programa y la universidad, somos constantemente consultados en torno a situaciones de orden público.

P: Bueno, de alguna manera ya me has contestado la siguiente pregunta que era si impartían la reputación como una asignatura de programa y si nos podrías detallar en ese sentido cómo se integra.

R: Sí, como tal, no la tenemos como parte de una materia. De hecho, me parece muy novedoso el concepto, muy interesante e importante de

considerar en lo futuro para el programa. Me abre una ventana a la necesidad de las organizaciones y créeme que lo vamos a considerar. Por lo pronto, nosotros lo que tenemos más cercano a eso es la parte de una materia optativa donde se transmite ahí, básicamente lo que busca la Universidad a través de la formación humanista es impartida precisamente por padres jesuitas y se busca en el alumnado promover los valores de la universidad, la ética y creemos que manteniendo esta línea pudiéramos cumplir en esta parte de la reputación como un concepto de congruencia con los valores.

P: ¿Consideras que es el dueño de la empresa, o su director general, o el presidente, es el responsable de velar por la reputación de una empresa o esta responsabilidad recae en alguna otra persona del área de la compañía? ¿Qué herramientas facilita el programa para ayudar a los directivos que cursan su MBA a gestionar la reputación de su compañía?

R: Mira, considero que la reputación de ser un asunto de todos en la organización, pero el papel del CEO es vital para asegurar que se difundan los valores que guían el actuar de toda la compañía. En ese sentido, pues nosotros lo que hacemos es mantener presente en todas las materias los aspectos de las buenas prácticas, la parte ética en todas las materias. Hay un aspecto de ética en el actuar y creo que esto contribuye a la buena reputación de la organización.

P: ¿Cuáles serían las prácticas corporativas que llevan a una organización a ganarse la excelencia reputacional? ¿Cómo contribuye el programa a la implementación de estas prácticas de excelencia?

R: Como ya habíamos comentado, la congruencia en el actuar, el anteponer la verdad en todos los tratos, mantenerse en la legalidad del actuar ético. Todas estas prácticas, van a incidir positivamente en la reputación. Pero más allá de esto, considero que la organización debe dar

o debe incidir también positivamente hacia el exterior, tener un impacto positivo en la sociedad, y eso es lo que va a contribuir en mayor medida, a que la sociedad tenga ese concepto positivo de la organización. En nuestro actuar a manera interna, buscamos que los proyectos que desarrollen los alumnos sean proyectos que tengan un impacto social. Si bien nos enfocamos en la parte empresarial, siempre buscamos que haya un aspecto en la formación de cada materia, del impacto o de la relación, de cómo se puede incidir positivamente en la sociedad. Creo yo que eso es lo que va a llevar a nuestros alumnos y como organización a poder contribuir o incidir positivamente en la reputación de la organización. El impacto que podemos tener de incidencia positiva en la sociedad.

P: Con base en esta respuesta ¿Consideras que para que una empresa gane ese reconocimiento, ese aprecio, ese respeto, se requiere una estrategia de comunicación enfocada en cada uno de estos públicos? ¿Cómo traslada su MBA a sus alumnos esta práctica? Es decir ¿Hay asignaturas, hay contenidos de comunicación precisamente para poner en valor a las organizaciones?

R: Fíjate que nuestro programa, atiende poco este aspecto, como ya te he comentado. Sí, estoy de acuerdo que es importante considerar este aspecto de la comunicación. Ya nos pasó en la universidad hace años. Teníamos en los reportes de actividad muchísimas buenas acciones durante el año. ¿Y quién las sabía? Pues nada más los grupos internos que participaban. A partir de entonces se desarrollaron estrategias para comunicar a la sociedad los resultados que estaba obteniendo la universidad. Eso me parece que debe estar presente. Sin embargo. No en este momento como tal, no está explícito en alguna de nuestras materias.

P: Bueno, ya para ir terminando, voy a mencionar algunas variables que suelen tener empresas que son consideradas bien reputadas. ¿Podrías jerarquizarlas en función de la importancia que consideras que tienen la

reputación? Por ejemplo, distribuyendo 200 puntos entre ellas. Si te parece, voy mencionando y tú me dices qué puntuación le pondrías dentro del conjunto:

R: Resultados económico-financieros sobresalientes:180. Productos o servicios de calidad: 200. Estrategia de innovación: 150. Programas de ética y gobierno corporativo: 150. Aporte a la comunidad a partir de acciones de sustentabilidad o responsabilidad o RSC: 180. Ejerce un liderazgo corporativo: 150. Lugar excelente para el desarrollo del talento: 170. Estrategia adecuada de comunicación y gestión de la reputación: 150. Manejo adecuado de sus relaciones institucionales y públicas: 170. Efectivas estrategias de relaciones con inversionistas: 170. Conoce sus públicos de interés y gestiona su relación con cada uno de ellos: 190.

P: Ya terminando, dígame en cada caso si su programa ofrece cursos, talleres o seminarios vinculados con cada una de las variables anteriormente citadas y cuánto porcentaje representen el valor dentro del programa, es decir, dentro de estas materias o de temas genéricos que pueden tener el MBA que representarían en ese MBA, más o menos ese porcentaje.

R: Resultados económico financieros: Un 30 por ciento. Productos y servicios: Yo creo que un 30 por ciento también. Innovación: 5 por ciento. Ética y gobierno corporativo: 5 por ciento. Sustentabilidad y RSC: 5 por ciento también. Liderazgo corporativo: Yo creo que un 20 por ciento. Desarrollo de talento: Yo creo que hoy es un 10 por ciento. Comunicación y gestión de la reputación: Tengo cero en este momento. Relaciones institucionales y públicas: También tengo cero. Relaciones con inversionistas: Probablemente ahí menos de un 5 por ciento, un 3 por ciento. Y, por último, relaciones con cada uno de los *stakeholders*: 5 por ciento.

P: Por último, agradecerte la entrevista y hacerte una última pregunta. ¿Consideras que la gestión de la reputación debe formar parte de un MBA, o se debe ofrecer como una formación complementaria en otro tipo de programas o de posgrado?

R: Para mí eso es un concepto nuevo. En este momento no forma parte del MBA. Me parece importante en adelante tomarlo en cuenta, eh. Yo creo que un 80 por ciento de nuestros alumnos forman parte de empresas grandes que buscan el desarrollo. El otro porcentaje son empresarios, son dueños de pequeñas y medianas empresas. Creo que a pesar de que la reputación no es cuestión de tamaño de empresa, sí este enfoque va a competir con otros asuntos igual de importantes y me parece que hay que buscar la manera pues de incorporarlo en tan poquitas materias que tenemos aquí en el en MBA.

5. Entrevista al Mtro. Antonio Morfín Maciel

Director del Centro de Alta Dirección en Negocios y Economía

Universidad Anáhuac México, Norte y Sur

29 de abril de 2021

P: Su institución ha estado presente de forma ininterrumpida en el *ranking* de expansión, como uno de los MBA más importantes de México. Entonces. ¿Cuál consideras que son las características que los ubican como uno de los programas más prestigiosos del país?

R: Son diferentes características, las que creo que nos diferencian frente al mercado y lo que nos dan prestigio. Yo creo que probablemente la característica más importante es que nos enfocamos en la formación integral de los alumnos, es decir, no somos un MBA que nada más lanza diferentes herramientas de negocios a los alumnos. Procuramos realmente que cada uno de ellos se lleve una formación en temas, por ejemplo, temas de comunicación, en temas de ética, en temas de liderazgo, una mente crítica, una mente analítica, también una visión estratégica, una visión global. Es decir, realmente procuramos que el alumno tenga todas las herramientas para poder ser una persona de negocios exitosa. Todas las habilidades blandas que requiere una persona de negocios, pues se van puliendo a lo largo del programa. Yo te diría que esta formación integral es una de las principales características, y es que además el estandarte de la Universidad Anáhuac que yo te diría, es la bandera de formación integral, es la bandera más grande que tiene la universidad. En segundo lugar, creo que el tema del servicio y la atención. Algo que creo que nos diferencia de otros programas, es la puntualidad, es el detalle, es la atención que tenemos cada uno de los alumnos. Estamos hablando de personas y cada uno de ellos tiene necesidades e inquietudes muy distintas. Por lo tanto, hay que enfocarlos en el detalle de cada una de las cosas que hacemos. Sería la segunda cosa que creo que nos distingue. Te podría hablar, por supuesto, del *faculty*, te puedo hablar, por supuesto, del contenido

académico y demás, pero yo creo que ahí se da por sentado. Creo que la reputación de la Universidad Anáhuac y la calidad de sus programas de alguna forma invade e impregna el MBA. Yo creo que no son solo los dos grandes diferenciadores. Yo te diría por mencionar a un tercero, que es esta manera en la que hemos concebido el programa. Por un lado, está la parte académica. Todos estos programas, la parte de saberes en temas de negocios. El segundo gran bloque es esta parte del crecimiento personal, el programa de coaching, el *career center*, el trabajo internacional que tenemos todo este tema de crecimiento personal que complementa al grupo del *faculty*, es decir, suma a los profesores. a los *coaches*, a mentores, a un montón de expertos que van redondeando la experiencia de los alumnos. Y tercero, es toda esta parte flexible, esta vinculación, este puente tan estrecho que tenemos con la educación ejecutiva y con los *short workshops* a nivel internacional, que hacen que los alumnos realmente tengan la posibilidad de encontrar esas herramientas específicas que cada uno necesita para poder seguir avanzando en sus carreras profesionales.

P: ¿Cuáles son esas estrategias que implementamos para cuidar el prestigio? Quizás de alguna manera me has contestado en algunas cosas, pero ¿podría señalar algo más concreto?

R: Bueno, particularmente para cuidar el prestigio del MBA bueno, hay muchas. Creo que, sin tocar las de la universidad, porque la universidad ya hace mucho, pero nosotros no podemos olvidarnos que el MBA es el apellido es Anáhuac MBA, pero indiscutiblemente la marca de la Anáhuac va de la mano de del programa y también la reputación de la facultad. No nos podemos olvidar que la facultad de Economía y Negocios en la Universidad Anáhuac, pues es este enorme. Es decir, trasciende al país. Entonces es lo que también no podemos descartar la reputación de la facultad. Pero puntualmente desde el programa, qué es lo que hacemos, bueno, pues vincular dos grandes estrategias, la primera es no olvidarnos que somos parte de un ecosistema de escuelas de negocios y ecosistema,

de programas MBA, y entonces estar acreditados, estar re acreditándonos de esos sellos que de repente aparecen como una especie de sellito más dentro de un folleto, sellito más dentro de un póster, pues no son más que un trabajo enorme que está detrás del programa, es decir, que garantizan calidad académica, garantiza la atención, garantizan un proceso de aseguramiento de la calidad, garantizan la constante renovación, el constante *update*, la actualización constante de los profesores. Yo creo que el primer punto sería este, estar muy apegados a los estándares de las escuelas de negocios y de los programas de MBA a nivel internacional. Y el segundo es no olvidarnos de todos los *stakeholders*. No olvidarnos que somos parte de una comunidad, es decir, no olvidarnos de escuchar a los egresados, a los alumnos, a los profesores. Definitivamente estar en contacto con todos ellos nos mantiene vigentes, nos mantiene actualizados, mantiene el mensaje preciso, mantiene realmente una comunicación que hace *click* y que hace que se vincule con las diferentes comunidades y sociedades con las que el programa interactúa. Eso es lo que le da prestigio y es la estrategia de reputación. Creo que para nosotros lo más valioso es tener una visión muy clara y que la tenemos como universidad y como escuela, y tratar de entender todo lo que hacemos, lo que decimos, alineado con esa misión. Realmente el esfuerzo es obviamente junto a personas de toda la comunidad para lograr esta alineación en el entendimiento que tenemos nosotros de lo que es una estrategia, pues tiene que ser algo que vea muy lejos, que tenga una gran visión de largo plazo y que implica una gran coherencia. Y entonces, bueno, en función de eso, pues esta es la forma como trabajamos de manera unitaria en la facultad, como convivimos entre nosotros, cómo nos relacionamos con nuestros alumnos, cómo nos relacionamos con el resto de la universidad y cómo nos relacionamos con todos los demás e interesados en las actividades que nosotros realizamos. Hay que estar siempre muy vigilantes a que todo lo que haces, esté muy bien alineado con tu oferta de valor, con tu misión, con tus valores.

P: ¿Cómo definirías la reputación?

R: Si me permite, a veces nos vamos simplemente con los conceptos básicos, es un poco como la fama. Es la opinión que otros tienen de ti. Y esto se construye a través de lo que tú eres y de cómo lo comunicas. Yo creo que todos los que participan en la escuela de negocios, estudiantes, profesores, administrativos, los que no están al servicio de la universidad, todos contribuyen a la construcción de esto, de este intangible tan importante es la reputación. Y como todos los intangibles, bueno, siempre presenta grandes desafíos de gestión, grandes desafíos de monitoreo, pero finalmente te vas basando en cosas que son de apreciación, como esto que dices tú al ver el *ranking* de Expansión. Bueno, independientemente de los méritos, las críticas, las limitaciones que pueda tener el *ranking* es un elemento que abona la reputación y lo mismo es lo que digan mis alumnos en los cocteles a los que van. Ellos ahí hablarán seguramente de sus experiencias en las aulas, de sus compañeros, de sus profesores, del servicio que les da lo mismo los profesores, los padres de familia o si realmente es un atributo que se construye de una manera colectiva y por lo mismo en su gestión se vuelve, yo no diría que complicada. La gestión de la reputación obliga a una gran coherencia. Yo no puedo tener o construir un discurso para los padres de familia y luego cuando llegan los muchachos a la escuela que sea algo diferente, o para los profesores y quiero tener profesores de primera. El discurso tiene que ser absolutamente coherente, y entonces no tengo que improvisar, no tengo que inventar y no tengo que estar ocupando tanto por la gestión del atributo, sino más bien en la medida en que yo logro una muy buena alineación entre lo que digo, lo que hago y lo que soy, pues entonces puedo quitar eso un poco de mis preocupaciones y concentrarme, pues eso, es ser, y en hacer bien las cosas. Claro, comunicarlas.

P: ¿Qué aspectos o qué atributos crees que hacen de la escuela de negocios una institución reputada?

R: Pues mira, dentro de los atributos estos a los que nos referíamos, estar en línea con nuestra misión, pues eso. Creo que estamos genuinamente preocupados por las personas a las que servimos. Creo que eso se nota de muchas maneras, se nota en actividades concretas y muy explícitas, como pueden ser un programa de coaching personalizado o como puede ser simplemente la interacción cotidiana que creemos que tienen nuestros profesores y que tiene nuestro equipo directivo con los muchachos. Entonces hay una preocupación genuina, legítima, verdadera por cada uno de nuestros estudiantes, por su desarrollo, su crecimiento personal y profesional. Eso, desde luego, ayuda. No tenemos que estar inventando, o sea es, tratamos de que sean lo que somos y eso creo, se reconoce, o sea, sí lo reconocen nuestros públicos interesados. Y luego, bueno, están los atributos propios de una escuela de negocios. Tenemos, desde luego, un equipo de profesores que creemos que es de los mejores de América Latina y que tratamos de mejorar. O sea, no estamos satisfechos. Siempre estamos tratando de renovar ese equipo de profesores, de mantenerlos actualizados, de que ellos estén, digamos, activos en la discusión propia de su profesión. Los que son más orientados a la práctica les invertimos y les pedimos que ellos inviertan en la mejor de sus capacidades didácticas en el uso de tecnología. Todo eso ayuda, pero yo me doy cuenta que, además, tenemos forma de retroalimentarnos y si recibimos una buena retroalimentación.

P: Uno de los valores que tiene cualquier MBA es la actualización permanente. ¿En qué estudios o tendencias basan las actualizaciones de sus planes de estudio?

R: Hacemos mucho benchmarking con otras escuelas de negocios de México y del resto del mundo. Platicamos mucho con la comunidad empresarial, tanto con los empleadores de nuestros estudiantes, con egresados. Tenemos un grupo de egresados que están muy cerca de nosotros, los que estamos continuamente conversando. Tenemos un

consejo asesor de la industria. Y desde luego, tratamos de que nuestros profesores estén al tanto de las tendencias, de los hallazgos, de las distintas disciplinas y esto nos da tranquilidad de que es lo que estamos haciendo.

P: La reputación es un elemento que preocupa cada vez más a los equipos directivos. Estudios de firmas como KPMG, Allianz, AON, reflejan precisamente la preocupación que hay por parte de los directivos hacia este intangible. ¿Cómo integran ustedes la gestión de este riesgo en el programa de MBA?

R: Esto se integra de manera explícita por lo menos en cuatro cursos que tenemos. Tenemos un curso con el tema de gestión de riesgos. Hay una asignatura también de gobierno corporativo, pues este tema obviamente se tiene que estar abordando desde la perspectiva como grupo directivo de la empresa y el grupo que fija la estrategia. Tenemos también una asignatura de Ética donde nuevamente tiene su peso y por último tenemos una asignatura de Responsabilidad Social y Sustentabilidad. La reputación corporativa como tal no es una asignatura, sino que es transversal. En realidad, se ven los diferentes tipos de riesgos en las diferentes materias. El tema de la marca pasa en el tema de marketing, incluso la reputación de los propios directores y de la propia imagen de las personas que trabajan en la empresa. También se ven diferentes materias. Entonces el tema de reputación se toca constantemente.

P: ¿Consideras que el CEO, dueño, director general de la empresa, es el principal responsable de velar por la reputación de una empresa o esta responsabilidad recae en alguna de otras personas o en otras áreas de la compañía?

R: Si bien el director es el que dirige el barco y por lo tanto responsable, también es responsable, es corresponsable de esta reputación. Sabemos

que en las empresas hay diferentes áreas de reputación, los programas que se encargan de reputación. Hay diferentes estudios que miden la reputación. Entonces se entiende como un tema compartido por todos, por los diferentes integrantes de la empresa. Es decir, no es algo que alguien lleve el tema de reputación, es algo que es parte de la cultura. Es muy claro que alguien tiene que tener un entendimiento del valor de este intangible que va más allá de que decir oye, pues aquí hay valor compartido, sino que también es un atributo que se tienen que gestionar y la gestión de este atributo corresponde normalmente, o debe corresponder normalmente a la cabeza de la organización y al consejo. Es claramente en ellos donde tiene que estar la vigilancia, la orientación, el matiz. Y es que las políticas que en un momento dado puedan llevar a potenciar la reputación o a rectificar aquellas fallas que pudiera haber y que pudieran poner en riesgo la reputación. Entonces, claro, como bien lo dije, hay un atributo colectivo, la reputación, que debe ser atributo colectivo. Sin duda la reputación es lo que hace un profesor en un salón de clases, una sola pifia de ese profesor en un salón de clases, le pueden causar un destrozo brutal. Y claro que el CEO no puede estar en todos los salones de clase por eso es muy importante que haya políticas muy bien claras y códigos muy establecidos. Valores muy bien definidos. Una visión muy clara. Un gran esfuerzo de comunicación. No tienes eso, entonces es como un vaso que cualquier manazo lo tira.

P: ¿Qué prácticas corporativas llevan a una organización a tener una excelencia en la reputación y de qué manera las implementan en su formación en el MBA?

R: Pues mira, como te decía, en que tener valores claros. Tienen que estar codificados. La misión clara es tener códigos de ética, llámese como se llame en algunos sectores se llaman de otra manera, pero tener que ser muy explícito. Qué tipo de conductas se consideran aceptables. Cuáles no. Bueno, en caso de que haya transgresiones, cómo las procesas. Tienes

que estar muy bien codificado. Bueno, te puedas imaginar tus códigos de ética, todo en materia de comunicación bien estructurada, todo el tema de comportamiento de los profesores. O sea, es el tema de que todo comunica, de que cada una de las partes de la universidad es responsable de trabajar esta reputación. Esta misma coherencia. Y que es esta misma coherencia y constancia que ha manejado la Universidad, pues de alguna forma se enseña dentro MBA de todas y cada una de las materias.

P: Por lo que me has contado, sí que entiendo que consideras que debe haber una estrategia de comunicación enfocada en cada uno de sus públicos de interés. Respecto a este tema. ¿Trasladan la importancia de la comunicación en sus contenidos formativos?

R: Sí, desde luego. Otra vez es un tema transversal, pero se le dará más importancia, desde luego, en temas de estrategia, temas de gobierno corporativo, temas de ética, de responsabilidad social. Ahí es donde se aportan más los temas de comunicación. Hay también en nuestra batería de materias electivas. Tenemos algunas que están relacionadas ya más específicamente con la de comunicación corporativa. Además, de manera transversal, uno de los ejes de uno de los grandes objetivos de Internet como cuestión adicional, constantemente estamos impartiendo los llamados talleres complementarios. Son talleres diferentes, temáticas que complementan la formación del alumno, no son obligatorias, pero son para toda la comunidad, alumnos, egresados y demás. Y dentro de estos cursos hay un montón de temas de reputación, comunicación oral y escrita y comunicación a diferentes públicos.

P: Voy a mencionar algunas variables que suelen tener empresas que están reconocidas como reputadas te pediría que si podríais jerarquizar más en función de la importancia que consideras que tienen en la reputación de la compañía. Te doy una base de 200 puntos para repartirlos de acuerdo con la importancia que consideras que tienen.

R: Liderazgo corporativo, emplearé a 50 puntos después creo que le daría 30 puntos a productos y servicios de calidad, después le daría 30 puntos también a aporta a la comunidad a partir de acciones sustentables a la empresa. Luego, innovación 25. Ética y Gobierno Corporativo 25. Si no tengo mal mis números, me quedan 40 puntos. Entonces 20 a manera adecuada en sus relaciones institucionales y 20 a Comunicación y gestión de la reputación.

P: ¿Ofrece su programa cursos, talleres o seminarios vinculados con cada una de las variables anteriormente citadas y en qué porcentaje o jerarquía?

R: Los resultados económico financieros, con todo como 10, 12 por ciento. La parte de productos y servicios, que será quizás un poco más como 15 a 20 por ciento, aunque la parte innovación 8 a 10 por ciento. De ética y gobierno corporativo será un 8 o 10 por ciento. La de sustentabilidad y responsabilidad social corporativa debe ser de un 6 por ciento. Liderazgo corporativo debe ser como otra vez, como un 12 por ciento. Desarrollo del talento debe ser también como 12 a 15 por ciento. Comunicación y gestión de la reputación, ese es un tema transversal, calcularía entre 6 y un 10 por ciento. Relaciones institucionales y públicas. Este debe ser entre un 4 y un 8 por ciento. Relaciones con inversionistas probablemente de cerca del 5 por ciento. Y relaciones con los grupos de interés, este debe dar un 10 a 15 por ciento más o menos.

P: ¿Crees que la gestión de la reputación debe ser una parte transversal del MBA o debería ser una asignatura específica dentro de sus programas de posgrado?

R: Yo te diría que todo puede ser. Nosotros vamos a dejarlo como un tema transversal, pero podría ser también una materia que se ofreciera materia electiva. Y tampoco vería ningún reparo a que hubiera un programa ejecutivo sobre gestión de la reputación. O sea, no creo que cueste ningún

trabajo pensar en que las tres cosas puedan estar presentes en una escuela de negocios.

6. Entrevista al MBA César Omar Briseño Arellano

Director del Programa MBA

Universidad de Guadalajara

16 de febrero de 2021

P: ¿Cuáles consideras que son las características que los ubican como uno de los programas más prestigiosos del país?

R: Son varias las combinaciones que nos han hecho estar en el *ranking*. Además, más arriba que otras, depende mucho de la opinión de los egresados, pero principalmente, el programa se caracteriza, de dos años a la fecha porque tuvimos una gran actualización del plan de estudios. Podemos decir que se caracteriza por su plan de estudios actualizado con base en el contexto, presente y futuro de los negocios, eso sería un punto. Otro es que tenemos dos modalidades, de ejecutiva y de tiempo completo y en la de tiempo completo en particular, pues es que se tiene beca CONACYT y se tiene reconocimiento CONACYT. Además, lo de los *rankings* es más como una certificación. Eso también nos ha posicionado. La otra parte es que somos la segunda universidad, después la UNAM en tamaño y en reconocimiento pues también está en el top 5, ahí también metida junto con las privadas. Asimismo, tenemos amplia capacidad de hacer intercambios y estancias en el extranjero a través de nuestra institución y eso ha sido una fortaleza que se tiene en el programa en tiempo completo. Pueden tener incluso apoyo por parte de CONACYT y en algunos otros programas exclusivos de Universidad de Guadalajara, hemos pagado para que hagan estancias cortas, que los que han ido a algunas universidades de prestigio y bueno, la plantilla de profesores que combinamos profesores de casa que son 100 por ciento dedicado a la academia, con profesores, investigadores, pero con un perfil de investigación aplicada, que es lo que exigimos en el programa de MBA que me toca dirigir. Esa es la exigencia de los profesores que tengan

experiencia en la industria, si no es actualmente, por los menos que la tenga y estén actualizándose. Y además tenemos profesores externos.

P: ¿Cuáles serían las áreas de capacitación para altos ejecutivos que las hacen más destacados?

R: No necesariamente es un programa dirigido a altos ejecutivos de empresa, como sé que existe en el mercado programas de alta dirección donde los estudiantes, digamos del programa, son directores o dueños de empresas o miembros del Consejo. En parte, este programa no está dirigido a ese segmento, sino para los que estudian y trabajan y están en áreas gerenciales aspirando a subir a directivos o tenemos algunos estudiantes que son los que son jóvenes emprendedores, dueños de empresas, pero empresas pymes. Podríamos decir que nuestra educación, si hablamos de educación ejecutiva a través del MBA y está más dirigida hacia el desarrollo de líderes y directores en pymes, no tanto en la alta dirección de empresas grandes o transnacionales.

P: ¿Cuáles serían las estrategias que implementan precisamente para cuidar el prestigio de su programa?

R: Los altos estándares para la admisión. Pedimos demasiado requerimientos tanto estándares como de evaluación de competencias. La alta demanda. Entonces si es muy extenso el proceso de admisión. Número dos, a lo largo de la maestría, mínimo de 8 durante todo el MBA. Número tres, las relaciones que tenemos con los tres sectores, de las que mantenemos una línea muy específica. Sea con empresas, también de buena reputación, con directivos de buena reputación y mantener dentro de la misma línea los MBA. Asimismo, los eventos que organizamos también cuidamos mucho que sean adecuados a nuestra imagen, es decir, que tengan relevancia en el tema de los negocios.

P: ¿En qué estudios o en qué tendencias se basan para las actualizaciones de sus planes de estudios?

R: Podemos dividir en dos, organismos externos u órganos privados y públicos externos, mexicanos y extranjeros mexicanos, por ejemplo, el Instituto Mexicano para la Competitividad. En el World Economic Forum, la Secretaría del Trabajo, las agendas de innovación, reglas, competencia y perfiles entre. También nos basamos en estudios de las consultoras de top del mercado como Boston Consulting, etc.

P: Hablando de consultoras internacionales, te voy a leer algunas frases concretamente de KPMG, Allianz y AON, que hablan precisamente sobre situaciones en general de la dirección en México. KPMG dice que las perspectivas de alta dirección en México en el 2020 y un 8 por ciento señala que el riesgo reputacional de marca es una de las principales amenazas para el crecimiento de las organizaciones. Allianz nos dice en su Risk Barometer del año 2020, que el 15 por ciento de los encuestados piensan que la pérdida de la reputación o daño de marca es uno de los principales riesgos para las empresas, o AON que habla de que el daño a la reputación o la marca es el segundo riesgo más importante para las empresas en base a esto. ¿Estás de acuerdo en que el daño, la pérdida de reputación, se ha vuelto un tema de interés para los ejecutivos de las compañías, digamos, internacionales o a nivel mundial?

R: Claro que sí. Y más en estos tiempos de redes sociales, donde, como diría nuestro expresidente, lo bueno no se cuenta, pero lo malo se difunde rápidamente, aunque sin duda con toda reputación es importante todos los elementos que lo conforman. En nuestro caso, los *rankings* son un elemento que resume varios puntos que dan la reputación. Y si es una pregunta frecuente de los interesados en cursar programas de MBA en qué nivel del *ranking* estamos.

P: ¿Crees que el CEO de la empresa o el director general en la cúpula de la organización, es el principal responsable de velar por la reputación de una organización, o esta responsabilidad recae en alguna otra persona de la compañía?

R: Depende de la estrategia de comunicación que tienen las empresas. En algunos casos, es el portavoz principal, pero en otros casos se tiene la figura tal cual de relaciones públicas o de comunicación, donde la estrategia tan bien está definida y no necesariamente la comunica el CEO, aunque claro que es la cara principal de la organización.

P: ¿Cuáles consideras que son las prácticas corporativas que llevan a una organización a ganarse esa excelencia en la reputación?

R: Mantener una consistencia entre lo que se promete y se hace. Es muy importante, que si se generan expectativas hacia afuera hay que cumplir las expectativas. Y justamente cuando pasa lo contrario es cuando la preocupación baja, es la consistencia que yo creía que era una de las principales prácticas corporativas.

P: ¿Cuál de los cursos, materias, seminarios o talleres que imparten en el programa consideras que pueden apoyar a que en las empresas se genere precisamente esta cultura de la reputación?

R: Directamente, o, mejor dicho, específicamente en este tema de reputación o de relaciones públicas, no tenemos una materia. Sin embargo, hay contenidos dentro de la materia de liderazgo y dirección de empresas que están relacionados. Asimismo, en mercadotecnia están relacionados. Y podría decir que también en un tema relacionado con comportamiento organizacional, que hay una materia, pero es optativa, que es responsabilidad social empresarial. Hay ética en los negocios. Esa es lo que más asemejaría. Pero es una materia optativa.

P: ¿Crees que una empresa que no es reconocida por sus diversos públicos de interés en primera instancia y por el público en general, digamos, en segundo lugar, puede llegar a ganarse una reputación?

R: Si no se cuenta con esos dos reconocimientos, pues no tiene una excelente reputación o difícilmente lo va a lograr.

P: ¿Crees que para que esa empresa gane ese reconocimiento y aprecio requiere además una estrategia de comunicación enfocada precisamente a cada uno de sus públicos?

R: Sin duda debe tener la estrategia bien definida, la consistencia, la estrategia y además segmentada porque el mensaje lo ideal es que el mensaje sea el mismo para todos.

P: Voy a mencionarte unas características generales que suelen tener empresas que tienen una alta reputación. Dime por favor si estás de acuerdo en que estas características aportan a la generación de una buena reputación en las empresas. Simplemente sí o no.

R: Ofrecen resultados económicos financieros sobresalientes: Sí. Sus productos o servicios son de calidad: Si. Tienen estrategias de innovación: Sí. Tienen estrategias y programas de ética y gobierno corporativo: Sí. Hacen aportaciones a la comunidad a partir de acciones de sustentabilidad o responsabilidad social corporativa: Sí. Ejercen un liderazgo corporativo: Sí. Son lugares excelentes para el desarrollo del talento: Sí. Tienen estrategias adecuadas de comunicación y gestión de la reputación: Sí. Tienen un manejo adecuado de sus relaciones institucionales y públicas: Sí. Tiene efectivas estrategias de relaciones con inversionistas: Sí. Conocen a sus *stakeholders* y tienen estrategias para gestionar sus relaciones con cada uno de ellos: Sí.

P: Basándonos en las mismas características, voy a preguntarte si en tu programa se ofrecen cursos, talleres o seminarios de cada una de ellas. Simplemente sí o no.

R: Ofrecen resultados económicos, financieros sobresalientes: Sí. Tus productos o servicios son de calidad: Sí. Tiene estrategias de innovación: Sí. Programas de ética y gobierno corporativo: Sí. Hace aportaciones a la comunidad a partir de acciones de sustentabilidad o RSC: Sí. Ejercen un liderazgo corporativo: Sí. Son lugares excelentes para el desarrollo del talento: Sí. Tienen un manejo adecuado de las relaciones institucionales y públicas: Sí. Estrategias de relación con inversionistas: Diría que no aplica. Sí. Estrategias para gestionar las relaciones con *stakeholders*: Sí.

P: Bueno, pues ya para terminar ¿Tú crees que el tema de la gestión de la reputación debe ser parte de un MBA o debe ofrecerse como formación complementaria a otro tipo de programas y posgrados o de educación continua?

R: Creo que puede ser y debe, sí debería ser parte de ella, de un MBA. Sin embargo, también se podría profundizar más en un programa de educación continua

7. Entrevista al Dr. Manuel Medina Elizondo
Coordinador General de Investigación Posgrado
Universidad Autónoma de Coahuila
22 de abril de 2021

P: ¿Cuáles considera que son las características que los ubican ustedes como uno de los programas de MBA más prestigiosos del país?

R: En cuanto a las características que nos ubican como uno de los programas más prestigiados, pues primero en nuestra planta docente, que somos la única universidad que cuenta con más de 30 doctores interdisciplinarios, ingenieros, arquitectos en administración, en contaduría. Es decir, nuestra planta docente de tiempo completo, son 30 doctores de diferentes disciplinas. La otra es que nuestra currícula se actualiza cuando menos cada dos años, en la que participan egresados, participan usuarios, participan nuestros clientes y de esa forma actualizamos nuestra currícula de las maestrías. Nuestro programa de maestría es más que técnico o científico. Va enfocado a la cuestión profesionalizante. Es práctico, es una investigación aplicada. Las tesis, los estudios de casos de solución de problemas, son enfocados a la empresa o al gobierno, o donde esté el alumno desarrollando. Si nuestros alumnos están trabajando en X, nos enfocamos para mejorar, de alguna forma con su tesis, una aportación a su empresa. Nuestra maestría se da en México, en Celaya, Guanajuato, en el Centro de Capacitación de Comisión Federal. Se da en todo Coahuila. Nuestros estudiantes son de las empresas más prestigiadas aquí, y del Instituto de Educación Superior más prestigiado de la zona de La Laguna. Eso nos ha permitido a nosotros relacionarnos de diferentes formas y apoyar a estudios e investigaciones y aportaciones, en general a las empresas o al gobierno. Y yo creo que, en eso, radica principalmente en nuestra presencia sea relevante a que en el país.

P: ¿Creen ustedes que ese prestigio, la reputación de su programa, es un activo valioso para su institución?

R: Definitivamente nuestra reputación es un activo, porque nuestro activo se compone de un capital moral, de un capital social o de una relación también, eso nos lleva a un capital económico, lógicamente, de un ganar-ganar. Definitivamente nuestros alumnos vienen a estudiar aquí a nuestra escuela, y se relacionan otras escuelas con nosotros, precisamente por esa reputación que es para nosotros un capital.

P: ¿Qué es para usted la reputación? ¿Cómo podría usted definirla?

R: Bueno, reputación es una suma de valores. Es una cultura que se da en la empresa, una cultura que se refleja en el exterior y que va desde los empleados. ¿Como tratas a los empleados? ¿Cómo les pagas a tus empleados? ¿Cómo es tu producto? ¿Qué calidad tiene tu producto? ¿Cómo se desenvuelve tu marca en tu empresa? ¿Cómo se abastecen tus proveedores? ¿Qué concepto tienen de ti que tienes que reflejar? Es decir, el concepto de valores es el que para nosotros es la que es la reputación y la imagen que estamos proyectando a nivel social, general, empresarial es el nuestro.

P: ¿Y qué aspectos creen que tiene su escuela para que sea reputada y especialmente el programa de MBA?

R: Bueno, para empezar, nuestro profesorado porque tiene prestigio. Es altamente reconocible. Además, muchos de ellos pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores, o son profesores reconocidos también en el mundo empresarial. también. Algo muy valioso de nosotros es que pensamos también en nuestros grupos de interés, que también tienen mucho reconocimiento. O sea, la reputación es algo intangible, no lo podemos medir objetivamente; sin embargo, nuestros grupos de interés,

siempre no están reconociendo porque ante cualquier situación que nosotros hacemos ellos responden muy favorablemente. Entonces pienso eso también es muy importante. Algo muy importante es que nosotros tenemos reuniones muy frecuentes con las cámaras empresariales, y les mostramos, lo que sabemos hacer en que podemos apoyarlos y ellos ya han realizado su problemática en las empresas y nos solicitan el apoyo según cada empresa vea las facultades que tenemos nosotros en cada uno de nuestros profesorados, de esa forma interactuamos y ayudamos y apoyamos, y creo que eso nos da un prestigio total en general, porque definitivamente nuestra maestría, pues es más, nuestros alumnos de maestrías son muy aceptados en las empresas. Estamos certificados en ISO, aparte de otras certificaciones académicas que existen, pero el ISO es para hablar el mismo idioma que hablan los empresarios.

P: ¿En qué estudios o tendencias se basan ustedes para actualizar precisamente los planes de estudio?

R: Bueno, pues como comentaba, se lleva a efecto un análisis funcional de las diferentes empresas y va a determinar qué están necesitando ellos en estos momentos, qué piensas que van a necesitar en un futuro, con relación a actualizaciones de software o relación de automatización, con relación a las certificaciones. Por ejemplo, aquellas que usan las automotrices. Qué es lo que necesitan de todo eso y sobre todo se enfocan mucho a la cuestión de valores, actitudes. Es decir, como siempre, se privilegia más la cuestión actitudinal que de las aptitudes y nosotros buscamos de alguna forma, manejar tanto los conocimientos, los valores, van a tratar de generar los valores, tratar las capacidades de desarrollarlas, de construirlas. Es decir, en general estamos en buena forma porque estamos formando integralmente a los estudiantes. Nosotros hacemos publicaciones en revistas de prestigio a nivel internacional. Son consultadas por un sinnúmero de personas. Igualmente editamos libros, aunque son más que escasos porque nuestra comunicación está más actualizada. Estamos presentes en

las ferias, presentes en las innovaciones. Comunicamos a través de tutoriales a las empresas. Tenemos un observatorio en el que puedan tener acceso y darse cuenta de cómo está el Seguro Social. En qué situación está. Cómo está la región lagunera agrícola. Cómo está la cuestión de producción. Qué lugar ocupamos en todo Coahuila. En ese observatorio apoyamos a las empresas, apoyamos a los funcionarios y damos cursos de capacitación también en el aspecto obrero, que damos con las competencias. Estamos certificados para dar cursos de competencias, evaluar y certificar. Y también en la Secretaría del Trabajo. De esa forma apoyamos mucho a los niveles bajos. No nos vamos únicamente a la parte superior de la maestría, sino que técnicamente nosotros apoyamos. Nuestra maestría le permite a una persona que la toma de primer semestre en habilidades, capacidades para poder, si se va o se retira, debe irse ya con una experiencia con estudios de casos con solución de problemas o una cuestión de opinión crítica. Eso creo que ganas cierto valor agregado a nuestra maestría.

P: Hay muchos estudios que están poniendo precisamente los puntos sobre la importancia que tienen la reputación en las organizaciones. Por ejemplo, KPMG que es una consultora internacional que ustedes conocen, pues dice que de una encuesta que han hecho, casi el 10 por ciento de las empresas consultadas consideraban que el riesgo reputacional o de marca es una de las principales amenazas que tienen las organizaciones en este momento. En base a esto, quería preguntarles ¿cómo se integra la gestión de este riesgo, es decir, el riesgo sobre la reputación en el programa que ustedes imparte?

R: Para crear una reputación, usted tiene que manejar muchísimos valores, pero para perderla, el riesgo le acaba a una empresa. Se ha puesto mucha atención últimamente a lo que antes era similar al prestigio, que no solamente debe ser de producto, sino es de marca. En la opinión del proveedor, en la opinión del consumidor, es la opinión del cliente. Es un

riesgo incalculable que usted le puede sacar del mercado de un producto y afectar a toda la marca. Nosotros buscamos mucho la opinión de nuestros públicos y uno de nuestros públicos más importante, pues es el director de empresa. Nosotros buscamos mucho su retroalimentación, buscamos mucho en el seguimiento de egresados, sobre todo pensando en que podemos mejorar en nuestro programa para que ellos puedan tener posibilidad de mejorar cuando están ejerciendo su grado académico. A fin de cuentas, nosotros estamos monitoreando frecuentemente esto porque sabemos que, si nosotros caemos del buen nombre, de la reputación de la gente, eso nos puede traer a nosotros muchos problemas. Cosas que ahorita no tenemos. Nosotros tenemos la preferencia de cámaras empresariales, de empresas de nivel internacional, como puede ser Lala o puede ser Peñoles. Nosotros tenemos estudiantes de Caterpillar y de la Comisión Federal de Electricidad y de John Deere, que son empresas líderes mundiales que vienen y se preparan con nosotros y eso a nosotros nos llena de satisfacción. Yo pienso que eso es monitorean con ellos. Si en realidad lo que nosotros estamos trabajando en el programa a ellos les sirve en su vida cotidiana.

P: ¿Tienen ustedes una asignatura de reputación en el MBA o algún contenido, digamos, sobre temas de reputación en sus programas?

R: Bueno, tenemos indicadores. Indicadores y supervisión en el desempeño de nuestros maestros. No podemos hacer una materia porque es diferente, no se va a aprender la reputación, no se aprende la reputación no se desarrolla, la reputación no se construye, reputación se genera. No se aprende, usted practicando cien veces algo, no lo aprende. Es una actitud hacia todo, hacia un producto o hacia la sociedad, hacia la empresa. Es decir, donde yo tengo que hacer ganar a quien me hace ganar a mí. Es transversal.

P: ¿Cree usted que el CEO de una compañía o el dueño o el presidente de una empresa es el principal responsable de velar por la reputación de una empresa o esta responsabilidad recae en alguna otra persona o área de la compañía?

R: Esta responsabilidad antiguamente sí era piramidal. Había alguien que era responsable del todo. No, ahora es horizontal. Todos son responsables. Todos tienen una responsabilidad compartida. ¿Quién vigila y quién dirige? Es otra cosa, pero la responsabilidad es de todo el personal, hasta del que limpia, el de limpieza. Si usted entra a una empresa y ve sucio el baño, y el responsable es el que limpia el baño, no el director. Él tiene una bitácora para saber cuándo, pero no es responsable de la persona que lo hace. Desde el intendente al director general, porque hasta su comportamiento en la calle, sus actitudes de él perjudican a la empresa.

P: ¿Y cómo contribuye su programa de MBA a la implementación de estas prácticas de excelencia? ¿Cómo lo hace? ¿Cómo se contempla?

R: Bueno, como le comentaba, este concepto es nuevo para nosotros, aunque nosotros lo veíamos como algo más que nada de valores que deben de proyectarse hacia la sociedad. Hoy que usted nos dice bueno, pues ya hemos hecho una reflexión, nos hemos metido a estudiar bastante lo que es la reputación económica y todo eso, y definitivamente esto nos va a nosotros encaminado a manejar este concepto con indicadores, con una observación de desempeño, y agregaremos otros factores que nos van a permitir reflejar a nosotros, una forma más concreta. La respuesta también está en cultura, en la cultura organizacional porque se disemina. Todos somos, digamos, responsables de que esto se disemina entre todos. Ahora, la verdad es que nosotros no tenemos una sola materia que se llama reputación organizacional o corporativa, pero, por ejemplo, nosotros vemos en determinadas materias, por ejemplo, en habilidades gerenciales, necesitamos ver ética, responsabilidad social. Necesitamos ver cambio

climático, desarrollo sustentable, derechos humanos, equidad de género. O sea, todo eso es parte de las materias que nosotros damos. A lo mejor si la sacamos de ese contexto podemos hacer una materia. Es como si nuestra mentalidad fue inculcar en nuestros estudiantes todos los conceptos que son realmente intangibles pero que forman parte de la reputación de nuestro programa, porque a nosotros de qué nos sirve que alguien sea muy experto en finanzas, si realmente no va a utilizar para el bien de la comunidad, sus saberes, sus conocimientos. Entonces, nosotros lo que hacemos es que siempre estábamos sobre esos temas, sobre la ética empresarial y lo que ya le mencioné, entonces es la manera en que nosotros interpretamos que lo hemos hecho, a pesar de que no exista una sola materia que diga que enseñamos reputación.

P: ¿Consideran ustedes que tienen que haber una estrategia de comunicación por parte del programa del MBA o de la universidad, precisamente para enfocar esto hacia los públicos de interés?

R: Definitivamente tiene que haber un enfoque de cultura hacia esto. Como la cultura de innovación, tienen que ser permeable a todos los empleados, a todos los trabajadores, a todos los proveedores. Así también la reputación. Tiene que permearse a todo el mundo. Y lógicamente, la comunicación, las políticas, los reglamentos, verdad, son importantísimos en este aspecto. Si usted entrega al cliente en tiempo, en forma, un producto, ahí está la reputación. En la calidad está la reputación. En el trato a los clientes está la reputación. En dar el servicio de una forma inmediata, cuando algo se descompone, ahí está ese tipo intrínseca y es el transversal, como decía entonces, si tienen una estructura específica para cuidar la reputación. Nosotros tenemos un uso intensivo de redes sociales. Utilizamos mucho, el Facebook y el YouTube, pero también tenemos obviamente presencia en nuestra propia página institucional, y, además, en las demás redes, en Instagram, en Twitter, pero donde más intensivamente lo hacemos es a través de Facebook y de YouTube.

P: Voy a mencionarles algunas variables que suelen tener las empresas que son consideradas como bien reputadas. A ver si podía hacer el esfuerzo de jerarquizarlas en función de la importancia que consideren ustedes para la reputación de su compañía. Yo he puesto como una puntuación hasta 200 puntos. Sí. Si se les complica un poco la puntuación puede simplemente poner una jerarquía, el más importante, el menos importante, ya está. Como ustedes quieran.

R: La primera variables resultados económicos financieros sobresalientes, 10. Productos o servicios de calidad, un 20. Estrategia de innovación, 20. Programas de ética y gobierno corporativo 20. Aporta a la comunidad a partir de acciones de sustentabilidad o RSC, 35. Ejerce un liderazgo corporativo, 30. Lugar excelente para el desarrollo del talento, 15. Estrategia adecuada de comunicación y gestión de la reputación, 20. Manejo adecuado de sus relaciones institucionales y públicas 20. Efectivas estrategias de relación con sus inversores, 10. Conoce sus públicos de interés y gestiona su relación con cada uno de ellos. Nuestros públicos de interés realmente no los tenemos tan jerarquizados, pero entendemos muy bien que, por ejemplo, son: le damos mucha importancia al tener un profesorado de alta calidad. Eso sería y lo consideramos un público muy importante también para los estudiantes. Y también como tercer aspecto, como un público muy importante, los empresarios, los empleadores, porque ellos también lo son así, pero, así como si lo hiciéramos en círculos concéntricos. También consideramos, por ejemplo, que los vecinos de por aquí son muy importantes. Es muy importante el Gobierno, los tres órdenes del gobierno. Es muy importante también considerar como un público relevante, pues todos los que en algún momento podrían ser nuestros estudiantes, o sea, no solamente los que tenemos, sino los que pudieran ser a los que vamos a atraer. Y siempre estábamos pensando en que nuestra reputación no está en función de estar bien con un público.

P: Díganme en cada caso si su programa ofrece cursos, talleres o seminarios vinculados con cada una de las variables anteriormente citadas y cuánto porcentaje representa este valor dentro de su programa

R: La cuestión económica, financiera es nuestro tema principal. Es en lo que ellos van a enfocarse principalmente. Si tienen que aplicarlos. ellos desarrollar sus habilidades aplicándolas en la empresa. Tienen que crear capacidades, ellos, ir por sí mismos a aplicar los conocimientos y también los valores, esos son muy importantes. Tenemos nosotros, de alguna forma, generar los valores de que, para ir bien, hay que estar bien. En realidad, todos los estudiamos, los que principalmente le ponemos un valor más alto es lo que tienen que ver con la técnica económica, financiera, eso es inherente a lo que nosotros hacemos. No podemos sustraernos a eso. Pero, por otro lado, nosotros pensamos que la ética y buen gobierno corporativo, la sustentabilidad y responsabilidad social, la relación con los grupos de interés, son los principales, los primordiales de esta jerarquía. Todo se enseña. Lo que le seguiría sería la innovación y liderazgo corporativo y el desarrollo del talento. Eso serían las segundas en orden de importancia.

P: ¿Creen ustedes que la gestión de la reputación debe ser parte de un MBA o se debe ofrecer como una formación complementaria dentro del programa?

R: Como habíamos comentado, debe estar implícita en cada uno de ellos, porque abarca todo, en general es reputación. Hasta el comportamiento de las personas fuera de la empresa, eso puede perjudicar considerablemente la reputación. O sea, la persona actitudinal, es principal, es total y absoluta. Entonces yo creo que no fue formal. Eso nos enseña. Tiene que irse integrando en un programa en el que en cada acción debe saberse que tienen que trabajarse con honestidad, con honradez o rectitud o disciplina,

con limpieza, con orden, con respeto. Cada acción. No se le puede enseñar por separado.

8. Entrevista al Dr. Luis Ever Caro Lazos

Coordinador de la Maestría en Finanzas

Universidad Autónoma de Chihuahua

23 de marzo de 2021

P: Ever Caro, muchísimas gracias por tu tiempo. Bueno, la primera pregunta que quería hacerte es ¿cuáles consideras que son las características que ubican a su MBA, como uno de los programas más prestigiosos de México?

R: Bueno, en principio, antes de dar respuesta de manera concreta a estos puntos, nuestra universidad es pública y autónoma. Partimos de ahí, y estos catorce años que nos anteceden, que hemos estado posicionados dentro de los mejores MBA del país, hemos estado compitiendo con instituciones muy fuertes, privadas y el ser una institución pública es un esfuerzo todavía más grande, y la verdad eso, la universidad está muy contenta, muy orgullosa de saber que estamos haciendo bien las cosas. Y bueno, ahora sí, como primer punto para respuesta a esta inicial, nosotros contamos con personal docente altamente capacitado, competente. Ellos están involucrados en el sector laboral, productivo, gubernamental. No son maestros de clase. Sí tenemos una combinación, pero el 90 por ciento de nuestros maestros son a nivel posgrado, gente que tiene una empresa que tiene su negocio, tiene un nivel gerencial. Es decir, se dedica a la actividad profesional como punto 2, nuestros alumnos tienen una participación en un programa que le llamamos academias empresariales. ¿Qué significa esto? Nosotros tenemos un acercamiento con la empresa, el sector productivo, y le mostramos nuestra oferta educativa y le decimos: ¿qué quieres? Mostramos nuestro contenido temático con el experto de la empresa, hacemos las modificaciones necesarias y hacemos un proyecto real. No nada más ir a sentarse a lo que es la empresa y que nos hable un experto. No, no, no, nuestros estudiantes ya son gente también competente, gente con experiencia de manera conjunta con nuestro docente experto, y el

experto de la empresa desarrollan un proyecto real. Lo hemos tenido con Grupo Ford, con Grupo Albo de México, con Grupo Punto Alto, con Tab Solutions, en fin, tenemos en con la misma Comisión Estatal de Derechos Humanos, entonces tenemos esa parte de la academia empresarial. Desde luego la vinculación nos ha mantenido posicionarnos ahí dentro de ese esquema, y por supuesto la universidad como tal tiene un programa de responsabilidad social universitaria. Esa sería la respuesta.

P: Perfecto. Bueno, de alguna manera me has adelantado alguna respuesta de la siguiente pregunta ¿Cuáles son las estrategias que implementan para cuidar el prestigio de su programa?

R: Es correcto. Tenemos convenios de colaboración. Tenemos una vinculación constante, permanente con el sector productivo: la famosa triple hélice. Nosotros, como instituciones educativas, no podemos desvincularnos ni estar ajenas al sector laboral, porque ellos requieren nuestros egresados tienen que generar un impacto hacia allá afuera, entonces no puede haber un divorcio. Y por supuesto, nosotros tenemos que seguir atendiendo esas necesidades en nuestra área. Al menos en los posgrados que nosotros manejamos como tal, el que está adscrito a la Facultad de Contaduría, Administración, Área Económico, Administrativa.

P: ¿Cuál consideran ustedes que es el prestigio reputacional de su programa? ¿Por qué se ha convertido en un activo valioso para su institución?

R: Más que un activo, señor, yo creo que el prestigio se gana, el prestigio se gana a través de nuestros mismos egresados, nuestros mismos estudiantes que vamos formando. Ellos tienen una formación altamente competente, es decir, estamos en un modelo por competencias. Ellos serán quienes van a demostrar allá afuera y ellos mismos a su vez nos van a recomendar y nos van a generar ese prestigio que requiere la institución.

Por más que yo hable, por más que yo diga, si alguien me lo podrá refutar y decir no es cierto, la universidad, no es cierto, pero ahí están los resultados y nuestros egresados mismos son los que se han ido posicionando, y no nada más en el mercado local. Tenemos gente posicionada en el extranjero, en otros estados de la República. Tenemos programas online, por supuesto. También, hago aquí un pequeño paréntesis, tenemos reconocimiento por FSO Formación Superior Online de los mejores programas de habla hispana en la modalidad virtual y tenemos estudiantes de otros países, entonces vamos más allá. Entonces el prestigio más que un activo, yo creo que se gana.

P: ¿Cómo podría definirme usted lo que es la reputación?

R: Definitivamente la reputación, va asociada al prestigio o a una estima que percibe la sociedad sobre ese algo o sobre ese alguien. ¿Quién es ese algo? Nosotros, la institución. ¿Cómo nos perciben? ¿Qué reputación? ¿Qué estima o qué prestigio tenemos? Y nosotros, como Universidad Autónoma de Chihuahua en nuestro Estado, somos la institución, el *Alma Mater*, así como la UNAM en el país como icono en ese sentido, la Universidad Autónoma de Chihuahua lo es en el estado de Chihuahua. Y desde luego, y también lo recalco en el norte, somos uno de los posgrados más grandes y con mayor impacto. Más grandes en matrícula en planta docente. Ustedes podrán revisar los indicadores. Tenemos nueve programas de posgrado, tenemos una matrícula importante, tenemos una planta docente importante.

P: Hablando específicamente del MBA. ¿Qué aspectos creen que hace en concreto el MBA una escuela de negocios reputada?

R: De alguna manera retomo lo que ya comenté anteriormente egresados altamente competentes. Recordemos que, en la actualidad, así como reclutan por competencias, nosotros hemos tomado ese modelo y decir

tener un modelo por competencias, la triple hélice. Vuelvo a hacer alusión a los cuatro saberes. Ahorita más adelante vamos a hablar de ello y que estén posicionados en el sector productivo. Si realmente estamos formando, pero no se están posicionando, algo anda mal ahí. Desde luego en nuestra área económico administrativa tenemos la visión de formar también emprendedores. No, nada más ir a trabajar para una empresa. Tenemos que generar que nuestros egresados también tengan su propio negocio. Que sean empresarios, sí. Y desde luego yo creo que es un tema como responsabilidad social, tenemos que generar egresados altamente responsables con nuestra sociedad, dentro de nuestra toma de protesta, al final, cuando el estudiante ya es aprobado, voy a decir una frase muy corta de una frase muy larga, el egresado dice: *'Protesto solemnemente y bajo palabra de honor, que la norma rectora de mi actuación profesional será el propósito inquebrantable de servir a la sociedad'*. La universidad ya te brindó las herramientas. Ahora, tú qué le vas a brindar: tu responsabilidad. Ya tuvimos esa atención contigo, estudiante, egresado ahora te toca devolverle a la sociedad lo mucho que la institución te da. Y desde luego, la sociedad nos ha brindado porque somos una institución pública que está subsidiada.

P: Muchas gracias. Sin duda, en cualquier curso de posgrado, en cualquier maestría, la actualización es fundamental. En el caso del MBA de ustedes también. ¿En qué estudios o tendencias basan ustedes las actualizaciones de sus planes de estudio?

R: Voy a partir de la agenda mundial de la educación, la 20/30, en la cual se incluyen los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible. Ese es nuestro principio básico, nuestra universidad, el país, ustedes lo podrán constatar, nuestro rector, Luis Alberto Fierro Ramírez, han sido, líderes en este tema de atender una universidad con desarrollo sostenible, y basados en los 17 objetivos definidos en la UNESCO. De ahí parte todo. Y luego nos podemos ir a otros dos aspectos muy importantes, hay muchos, pero los sintetiza en

tres. Ese sería el primero. Número dos, los saberes que ya conocemos dictados: saber conocer, saber hacer, saber convivir. Y, por otro lado, hay un impacto importante y hay que hacer un análisis desde un contexto global, desde un contexto global que incluye una sociedad compleja. Si una sociedad muy, muy compleja diría yo, desafíos del conocimiento y desde luego, las necesidades formativas de los estudiantes actuales: ¿qué requieren? Ahorita pareciera que hay una brecha muy grande generacional. Entonces, ¿por qué? Porque tenemos maestros adultos, grandes y tenemos generaciones muy jóvenes, generaciones, *millennials*, generaciones sí que ya, ya vienen ahí y que están posicionados, y que hay que ver cómo compaginar esa parte. Entonces esos tres puntos son los que nosotros ahorita estamos tomando.

P: Muchas gracias. En la siguiente pregunta expongo diferentes opiniones que consultoras internacionales como KPMG, Allianz o AON, hacen respecto al tema de la importancia que tiene la reputación sobre las marcas, etcétera ¿Cómo se integra a la gestión de este riesgo en el programa que ustedes imparten?

R: Definitivamente se integra de una manera transversal, no únicamente en una asignatura o en una materia o ahora, como se le conoce: las UDA's, Unidades de Aprendizaje. No, tiene que ser de una manera transversal, a través de ciertos temas que se abordan en cada asignatura, directa o indirectamente. El maestro desde luego sabe porque está involucrado allá afuera y sabe de la reputación y sabe de lo que el prestigio se debe de ganar y cómo se debe de ganar entonces a través de academias, dejamos en claro esa parte y, por supuesto, los estudiantes, para obtener un título de maestría, tiene que ganarse y entender precisamente ese prestigio y debe de llevárselo muy claramente en su mente.

P: De alguna manera ya me responde a la siguiente pregunta al de cómo se imparte la reputación, me comenta que no hay una asignatura específica, sino que es algo transversal.

R: Tenemos dos materias específicas, señor, pero que, de hecho, bueno, sería en la pregunta 11, ahorita lo puedo puntualizar, pero, en general, se aborda de manera transversal. Pero si hay dos materias específicas en las que pudiésemos tocar con un poquito de mayor profundidad este tema.

P: Hablando de temas un poco ya de gestión empresarial, que son contenidos lógicamente de los MBA, quería hacer la siguiente pregunta ¿Considera usted que el CEO, el dueño de la empresa o el director general es el principal responsable de velar por la reputación de la empresa o esta responsabilidad recae en algunas otras personas o quizás en otras áreas de la compañía? ¿Qué herramientas facilita el MBA de ustedes para ayudar a los directivos que cursan estos aprendizajes a gestionar la reputación de sus compañías?

R: Es fácil, o muy fácil, decir, el dueño de la empresa o el CEO es el responsable. No necesariamente. Considero que recae definitivamente en el dueño, pero también en los directivos de la más alta, del más alto nivel de la organización. Sí. ¿Por qué? Porque para eso tiene un equipo. El solo, no lo puede hacer. La empresa no se hace sola. Requiere de un equipo, y a nivel de toma de decisiones y de una reputación y de un prestigio, definitivamente, él debe tener un cuerpo directivo en el cual desdoblar y tomar decisiones, pero no que él sea el responsable. Al final del día, le van a pedir cuentas. Si él reporta a alguien, si hablamos de términos de alta gerencia, si él reporta a alguien, pues definitivamente él va a tener la responsabilidad mayor, pero tendrá un equipo en el cual apoyarse para que manejen estrategias lo mejor posible para que la reputación se mantenga. ¿Qué herramientas facilita nuestro programa? Nosotros tenemos dentro del pro del plan de estudios, materias optativas y como su nombre lo indica,

son materias optativas que vamos adaptando y vamos agregando según las necesidades. Hay un tema muy apasionante y es el liderazgo, dirección y liderazgo. Ese ese tema por sí solo, ahí nosotros, es una forma, es una herramienta que nos ayuda como asignatura para que los directivos garanticen o veamos esa reputación de la organización a través de la dirección y de liderazgo.

P: ¿Cuáles serían las prácticas corporativas que llevan a una organización a ganarse la excelencia reputacional? ¿Cómo contribuye su MBA a la implementación de estas prácticas de excelencia?

R: Nosotros tenemos, lo comenté al inicio señor, somos una universidad con responsabilidad social universitaria. Estamos en el programa. Nos acaban de pedir los indicadores y tenemos materias optativas y obligatorias. Una es Responsabilidad Social Empresarial y otra se llama Ética Empresarial. Dentro de estas dos unidades de aprendizaje, nosotros abordamos precisamente prácticas que me permitan llevar a una organización a ganarse la reputación. La ética forma parte, es esencial, cosa que a veces yo siento que se ha perdido en la actualidad la ética profesional, la ética laboral, los principios básicos de un profesionalista, de un máster y deben de estar ahí presentes.

P: Nosotros distinguimos mucho entre reputación y comunicación, lógicamente se vinculan entonces me gustaría saber si considera usted que para que una empresa gane reconocimiento, de alguna manera es la forma de asentar su reputación siendo reconocidos, ese aprecio y ese respeto a los públicos de interés, ¿se requiere una estrategia de comunicación enfocada en cada uno de esos públicos? ¿Usted cree que es así? ¿Cómo trasladaría o cómo traslada el MBA a sus alumnos este principio que nosotros consideramos que es importante?

R: La comunicación es básica y es bien sabido. Nuestra área económico-administrativa y la comunicación está presente en todos lados, desde el hogar, desde la familia, desde la empresa, desde la institución. Entonces la comunicación como tal, es un principio de emisor receptor, y la comunicación, nos enseñan desde el punto de vista de estructura organizacional, puede ser comunicación en un mismo nivel, comunicación ascendente, comunicación descendente o comunicación transversal, o en diagonal. ¿Qué ocurre? La comunicación, si la enfocamos a estos públicos de interés sería el escenario ideal. Probablemente no se haga en ese sentido, pero, indirectamente, si se hacen esfuerzos muy grandes para que la comunicación juegue un rol importante dentro del esquema de la reputación. Es como cuando yo les digo a mis estudiantes yo doy clase en el posgrado, le digo si yo no le comunico quién es la organización, cómo es la institución, usted cómo va a comunicar dónde está posicionado, donde está parado. Cuando usted elige una empresa o cuando usted elige una institución es por algo, y nosotros tenemos Señor, en nuestro proceso de admisión una pregunta precisamente por qué eligió el posgrado. Y precisamente una de las respuestas es el prestigio que tiene la institución.

P: Voy a mencionar algunas variables que suelen tener empresas que son consideradas como reputadas. ¿Podría jerarquizarlas en función a la importancia de considerar que tienen para la reputación de una compañía?

R: Como número uno nosotros formamos, es un servicio de calidad. Eso es lo primero para nosotros. El servicio de calidad. Número 2 es un lugar excelente para el desarrollo del talento. Nosotros estamos formando talento humano. Como número 3, tenemos un liderazgo corporativo. Como número 4, nosotros aportamos a la comunidad a partir de acciones de sustentabilidad o responsabilidad social corporativa. Como número 5, manejamos estrategias de innovación. Tenemos una línea de generación en ese sentido del conocimiento de innovación. Mi grupo disciplinar trabaja esa parte de innovación. Número 6, estamos manejando lo que viene

siendo resultados económicos, porque estamos en el área económico administrativa, si bien somos una institución pública, pero en la actualidad no podemos pasar por alto los resultados financieros definitivamente. Como número 7, estrategia adecuada de comunicación y gestión de la reputación. Como número 8, si conocemos el público interés y gestiona su relación y cada uno de ellos. Y como número diez efectivas estrategias de relaciones con inversionistas. Realmente la dejé al final porque nosotros no somos ninguna institución privada.

P: Bueno, entramos en la penúltima pregunta. Díganme en cada caso si su programa ofrece cursos, talleres o seminarios vinculados con cada una de las variables anteriormente citadas y cuanto porcentaje representa este valor dentro del programa.

R: Esta tiene un peso muy importante, resultados económico financieros. Productos y servicios, medio o bajo. Innovación, importante. Ética y gobierno corporativo en un término medio. Sustentabilidad y RSC alto, por supuesto. Liderazgo, alto por supuesto. Desarrollo del talento, también alto porque está como número dos en la anterior en donde jerarquizamos. Comunicación y gestión de la reputación, en términos de medio hacia alto. Relaciones con instituciones públicas lo tenemos medio bajo. Relación con inversionistas, bajo. Relaciones con grupos de interés, de medio hacia abajo.

P: ¿Considera usted que el tema de la gestión de la reputación debe ser parte de un MBA o se debe ofrecer como formación complementaria en otro tipo de programa de postgrado o de educación continua?

R: Más que esta gestión de reputación, señor, más que se ofrezca como algo complementario, no, debe estar ahí inmersa de manera directa y de manera transversal. Y más que buscar una unidad de aprendizaje o una asignatura que ofrezca totalmente la gestión de reputación, no. Creo que

se puede hacer de manera transversal en toda la malla curricular, abordando temas que generen la gestión de reputación.

9. Entrevista al Dr. Oscar Barroso Huertas
Coordinador Académico del MBA
Centro de Enseñanza Técnica y Superior (CETYS)
4 de marzo de 2021

P: ¿Cuáles consideras que son las características que ubican a su MBA como uno de los programas de más prestigio en México?

R: Te voy a decir algo que seguramente coinciden muchos cuando hablan de este tema, pero es un factor, yo creo, diferencial, las acreditaciones que tenemos, sobre todo la de WASC, que es a nivel, digamos México, somos la única universidad acreditada por WASC de Estados Unidos. Es uno de los factores fundamentales, incluso uno de los que más aprecian los alumnos, el hecho de que sea un título que está acreditado en Estados Unidos y que reconocen los Estados Unidos por el tema fronterizo. Aparte, pues, la calidad académica que creo que tenemos de un alto nivel. Eso yo creo que también es algo que dirán muchos a la hora de hacer este tipo de entrevistas, pero la verdad es que es una realidad, y realmente aquí se cruza un poquito con el tema de la internacionalización. Desde ese punto de vista, y más allá de que los procesos internacionales vayan a aportar más que un profesor mexicano que no tiene nada que ver, es más bien la apertura mental frente a otras formas de enfrentarse a la realidad, al día a día del mundo empresarial. Yo creo que eso es lo que realmente aporta este tema de la internacionalización al CETYS, que por cierto es uno de sus valores esenciales. Y luego hay una parte que sí me resulta muy interesante también de CETYS y que creo que es un factor diferencial. Es ese tema de la orientación a lo que estamos llamando en *Student Experience*, experiencia del estudiante desde una, digamos, orientación hacia esa parte de lo que está tan de moda que es el *customer experience*, pero aplicado al mundo estudiantil, al mundo obviamente del MBA que tú ya sabes que cruza mucho, es esa parte de estudiante propiamente dicho, pero con un sentido de madurez y un sentido de responsabilidad que no

tiene un estudiante profesional. Y, sin embargo, CETYS en el MBA de, digámoslo así, implícito en el mundo profesional y en el mundo, además de la gerencia y de la alta gerencia. Entonces, yo creo que eso básicamente es lo que más me atrajo a venir aquí, a la posibilidad de innovar, las posibilidades de dar un poquito más allá de ese interés y de ese estudiante no implicado.

P: Además de la internacionalización, ¿qué otras estrategias promueven para que el posgrado se mantenga actualizado?

R: Yo creo que el tema de algo que llaman los procesos fluidos y que vienen muy en boga en este tema, de la metodología, AGILE: ágil, y que ha venido un poquito a, digamos, en consecuencia, de esta pandemia, sin embargo, lo estamos haciendo desde siempre. El tema de los procesos fluidos yo creo que es un factor, también una estrategia que nos da prestigio en cuanto a que somos adaptativos y rápidamente incluso tenemos dentro del programa varias materias. Es que sí que son, digamos, materias comodín que nos permiten adaptar, contenidos que no puedes meter dentro de lo que es la estructura del RVOE. Nos permite meter materias de actualidad o contemporáneas o selectas con temas absolutamente innovadores. Eso es algo que aprecia muchísimo los alumnos.

P: Bueno, desde luego estoy convencido que consideras que el prestigio y la reputación de su MBA es un activo. ¿Por qué lo consideran así?

R: Yo creo que el tema de la reputación es básico para atraer alumnos. Nosotros en CETYS, fíjate, somos una asociación sin ánimo de lucro, una empresa basada en esa A.C. y como tal no tienes que reeditar, sino más bien aplicarlo en becas y en algo que desde que se fundó CETYS se tuvo en mente que era el desarrollo de las Californias. Si te fijas, CETYS solo está en Baja California. Solo está aquí en esta zona, pese a que tenemos alumnos de todo México y del sur de California. Pero en el convencimiento

del Consejo Consultivo de CETYS, ellos siempre desde la fundación están pensando en cómo hacer crecer Baja California, obviamente para México y con esa intención. Pero para que no se escaparan, digamos los chicos no se tuvieron que ir al Tec de Monterrey a, digamos, a estudiar los programas de calidad. Entonces considero fijate que la reputación en este caso que nos da el concepto básico de reputación, es la atracción de estos saberes, de estos alumnos basados en lo que les dicen otras personas, ex alumnos normalmente e incluso cuando no hablan, es decir, con sus mismas acciones o sus mismos puestos de trabajo de alta, de alto nivel, son los que hablan del programa y es lo que atrae. Muchas veces, cuando yo hago las entrevistas a los alumnos, a los prospectos de alumnos, muchos de ellos me dicen es que es por el *networking*, que quieren venir a CETYS por la gente que voy a conocer, los maestros, la cadena de contactos e incluso pues porque se sabe quién soy.

P: ¿Cómo definirías tú la reputación?

R: Yo creo que es la capacidad, no solo una institución de poder ser reconocida o conocida y reconocida por los valores que está expresando en su forma actuar, en su forma de decir, o sea lo de misión, visión, valores, pero más allá de eso, cómo actúas en consecuencia o cómo actúas de verdad promoviendo esos valores. Entonces yo creo que es eso. Cómo te conocen y cómo te reconocen, no solo la imagen.

P: ¿Qué aspectos crees que hacen de su escuela de su MBA un programa reputado?

R: Hay un elemento clave. Básicamente el funcionamiento de los profesionales egresados, o sea, los egresados hablan por nosotros ya con sus acciones. O sea, las empresas demandan alumnos decentes en base a la reputación que tienen sus otros alumnos que han salido o incluso los alumnos vienen por recomendación de sus compañeros de trabajo. O sea,

es que el gerente de planta resulta que hizo la maestría con nosotros y resulta que ascendió, ahora está de jefe de zona y él nos ha recomendado. Entonces, eso es el factor fundamental.

P: ¿En qué estudios o tendencias se basan para actualizar sus planes de estudio?

R: Pero fíjate que el nuestro es muy actual, porque lo acabamos de acabar de aceptar el nuevo RVOE 2020 y pues básicamente ha sido Nilsen con estudios de tendencias, o de Boston Consulting Group es un elemento clave que he estado estudiando para hacer esto y que hemos estado trabajando en las coordinaciones. DIRCOM, he de decir que como es uno de los elementos de tendencias que más miro porque además ya sabes que agarran el ejemplo del reporte de Meaningful Brands. Por ejemplo, el reporte McKinsey, que se ha convertido en una de las claves fundamentales de ahora de la pandemia, pero que es un reporte que obviamente se mira siempre. El reporte del Consejo Académico de la Rama de la Asociación Americana de Marketing, pues tengo acceso a mucha información de esos estudios.

P: Ahora que comentabas McKinsey, hay otras organizaciones de ese perfil como KPMG, como Allianz, como AON, que hablan precisamente en sus estudios sobre los riesgos reputaciones de la marca. Incluso, por ejemplo, AON dice que el daño a la reputación de una marca es el segundo riesgo más importante en este momento para las empresas. ¿Cómo se integra la gestión de este riesgo en su programa de MBA?

R: Pues fíjate, como te comentaba, en esos dos aspectos del saber hacer y saber comportarse de los egresados. Yo creo que uno de los factores fundamentales es el control de esas experiencias de estudiante. Entonces lo que intentamos hacer es avanzar sobre eso, no basarnos únicamente en estudios de satisfacción que se quedaría a media línea o a media carrera

de lo que sea que esto les peguen o las experiencias de usuario del cliente o en este caso, estudiante. Y lo que intentamos es orientar las decisiones y digamos el cuestionamiento de cada estudiante. Orientar, no haciendo todo lo que ellos dicen, sino simplemente sabiendo explicarle por qué las cosas son de una determinada manera. Y si efectivamente ha observado ese estudiante algo que nosotros no, pues obviamente dándole una solución. Yo creo que el tema principal de lo que trabajamos y además te lo voy a comentar porque es uno de los factores clave de nuestro, digamos *mindset*, es transformar a cada estudiante profesional que va a salir al mercado, y en base a esa filosofía CETYS de que Baja California tiene que crecer, bueno, pues hay una palabra que es agente de cambio. Nosotros transformamos o intentamos transformar a nuestros estudiantes en agentes de cambio para su empresa, para su comunidad de Baja California y para México. Entonces intentamos inculcar eso desde el punto de vista de cada profesor.

P: ¿La reputación como tal está integrada como asignatura dentro del programa o de qué manera y la integra es dentro de su programa?

R: Pues específicamente materias como comunicación corporativa, institucional, o como por ejemplo mercadotecnia, obviamente, o por ejemplo la de ética y responsabilidad en la empresa, o, por ejemplo, hay una que es estrategia y competitividad en un entorno sustentable. Bueno, pues esos son elementos clave de la reputación que se expresa como reputación corporativa normalmente, aunque, de hecho, como yo creo que es importante mencionar, no tengamos una materia que se llame así, porque ya sabes que aquí en México y en concreto en Baja California, estos conceptos aún no llegan. O sea, todavía no han calado. Entonces, cuando yo les hablo de estos conceptos de comunicación corporativa, de imagen corporativa, cuando yo les comento que la imagen corporativa va mucho más allá, pues no conceptualizan en el mismo entorno. Entonces realmente fijate. Hay un esqueleto que cuando se hizo este último programa de bien

que ahora están tomando los alumnos, hay un esqueleto que son los valores CETYS que luego si quieres te comento o te comparto. Pero hay una especie de permíteme un esqueleto conceptual estratégico, y ese esqueleto, digamos mueve todas las materias, más allá de que sea liderazgo organizacional, es desarrollo organizacional o liderazgo estratégico o alta dirección. Todas se estructuran en función de la reputación, porque es cómo lo vamos a transmitir después a los públicos, cómo vas a funcionar desde el mercado para que transmitas esa parte de agente de cambio. Y creo que eso es básico, así como esto.

P: Siguiendo un poco en esta línea, la siguiente pregunta que te quería hacer es si consideras que el CEO de una compañía, el dueño de la empresa, el director general, es el responsable de velar por la reputación de una empresa, o esta responsabilidad recae en alguna otra persona, digamos, de la compañía o del equipo directivo. Y qué herramientas facilita el programa para ayudar a los directivos que lo cursen a gestionar precisamente la reputación.

R: Es una pregunta muy intensa. Lo cierto es que el director de comunicaciones, es el que se encarga, a lo mejor no lo llame de esa manera concreta, pero sí está al pendiente de todo el concepto de reputación corporativa. Pero tenemos un rector que, como un CEO, si lo tuviéramos que llamar así, que ejerce de una manera activa esa parte de preocupación por la reputación corporativa. Cada acción se relaciona de una manera directa en una reacción en la sociedad y eso lo tiene clarísimo y tiene clarísimo su campo de acción, porque eso es algo también súper interesante la reputación. Tú puedes llamarla de manera anárquica o de manera jerárquica y de la manera jerárquica correspondiente a CETYS, y eso es algo que afecta a las decisiones de la universidad y yo creo que es un factor clave, así como lo es la reputación corporativa o institucional. En este caso afecta de manera clave al desarrollo de la universidad. Y yo creo

que entonces estaríamos vinculando de manera directa la reputación con los resultados de la universidad.

P: ¿Cómo consideras que son las prácticas corporativas que llevan a las organizaciones a ganarse la experiencia reputacional, y cómo contribuye precisamente su programa a la implementación de estas prácticas de excelencia?

R: Fíjate que en ese sentido nosotros no estamos aceptando alumnos recién egresados de ninguna carrera. Entonces ellos tienen que tener ya un desarrollo profesional. No permitimos entrada a gente, a alumnos de ni siquiera de nuestra misma universidad, que lleven menos de tres años de experiencia profesional. Y eso impacta. Impacta muy fuerte porque un directivo no quiere encontrarse con un chico recién egresado y tener que estar lidiando con esos conceptos. Entonces, cuando ellos ven cualquier directivo o cualquier gerente, cualquier jefe de área o cualquier persona que quiere llegar a serlo, llega a la clase o llega a los cursos o el MBA.

P: ¿Consideras que para que una empresa gane el reconocimiento, aprecio y respeto de sus públicos de interés se requiere una estrategia de comunicación enfocada precisamente a cada público? ¿Cómo traslada esto el MBA a sus alumnos, sobre todo, qué herramientas de comunicación utilizan ustedes?

R: Sí, fíjate que, a lo mejor como tal, CETYS no tiene esa estrategia de comunicación, digamos, estructurada. Sin embargo, decirte que el MBA, en concreto sí tiene una propuesta estratégica tanto de comunicación como de marketing, y en ambos contextos se basa en, como te decía antes, sobre todo cuatro aspectos, cinco que son coherencia, congruencia, talento, innovación y estrategia. Entonces eso se traslada en las materias y obviamente también en el MBA en cuanto a la distribución de la estrategia de comunicación y de marketing y la segmentación de cada uno de los

públicos. Fíjate que hay un aspecto interesantísimo que viene dado por ahora mi segunda tesis doctoral que me enseñó mucho y es el concepto del caso de *consumer experience* y de cómo determinas algo que normalmente en marketing se llama *buyer persona*, pero que en el entorno de estudiantes hicimos dentro de mi tesis la llamamos *student persona* o estudiante persona. Sí que están segmentados en función de cada uno de los diferentes tipos de estudiante persona. Nos damos cuenta, por ejemplo, que en el salón del MBA tenemos 17 estudiantes persona, con diferentes personalidades, con diferentes metas, con diferentes objetivos, con diferentes miedos, etcétera. Partiendo de eso, entonces podemos establecer objetivos, podemos establecer metas que son digamos, segmentación de los objetivos y podemos establecer KPIs o *performers indicators*, indicadores de rendimiento. Eso, toda esa metodología que me ha servido muchísimo en estos dos años para posicionar al MBA en Tijuana y en Baja California, la trasladamos a las aulas, a las clases, hasta el punto de que ahora en el nuevo RVOE, metimos en el programa tanto, tanto la materia de ciencia de datos como ciencia de datos de mercadotecnia y como inteligencia de negocios, porque hoy día en el mundo de los negocios no puede ser de otra manera. Y si nosotros no damos el ejemplo, pues mal vamos. El objetivo no es enseñarles a hacer exactamente, significa enseñarles a pedirlo exactamente. Tienes que darlo a conocerlo. Si no conocen las cosas, no las solicites porque las desconoces.

P: Voy a mencionar algunas variables que suelen tener empresas que son consideradas bien reputadas. Dime, por favor, cómo podrías jerarquizar las en función de la importancia que consideras que tiene para la reputación de una compañía. No sé si lo hiciste previamente para distribuir en principio como 200 puntos.

R: Resultados económicos, financieros sobresalientes, lo puse en el puesto número 8 y por el tema de que somos una A.C y he dedicado 11 puntos. Productos o servicios de calidad, lo puse, lo puse en segundo lugar y le di

25 puntos. Estrategia de innovación, lo puse pegadito en tercer lugar y le di 24 puntos. Aunque programas de ética y gobierno corporativo es muy importante dentro del CETYS, sin embargo, a nivel impacto en la educación y en torno del estudiante, el lugar número 9 y le puse 13 puntos. Aporte a la comunidad a partir de acciones de sustentabilidad y RSC hoy sí impacta de manera determinante en la empresa. Creo que empata mucho con lo anterior, pero desde el punto de vista de reconocimiento a quien ya sabes el tema de la ética, parece que todo se convierte en algo filosófico y en cambio, en este punto. En cuarto lugar, importancia por el tema de agentes de cambio y le di 23 puntos. Liderazgo corporativo sí es muy importante, pero es consecuencia de todo lo demás, entonces le di el último lugar a usted con once puntos. Lugar excelente para el desarrollo del talento queda como la mitad de la tabla, es el sexto lugar y 18 puntos. Estrategia adecuada de comunicación y gestión de la reputación, séptimo lugar y le di 15 puntos. Manejo de relaciones institucionales públicas 20 puntos. El quinto lugar son efectivas estrategias de relaciones con inversionistas. Muy importante. Sin embargo, como es el Consejo Consultivo, todos esos inversionistas, están implícitos en todo el proceso, pues le di 12 puntos y lo puse en el décimo lugar. Conoce a sus *stakeholders* y gestiona su relación con cada uno de ellos, es el número uno en lugar y le di 30 puntos.

P: ¿Ofrece su MBA cursos, talleres, seminarios vinculados con cada una de las variables anteriormente citadas, y cuánto porcentaje representa este valor dentro del programa?

R: Resultados económico financieros 18.8 75 %. Productos o servicios 6.25 %. Innovación 12.5 %. Ética y gobierno corporativo 12.5 %. Sustentabilidad Responsabilidad Social Corporativa 6.25 %. Liderazgo corporativo 18.75 %. Desarrollo del talento 6.25 %. Comunicación y gestión de la reputación 6.25 %. Relaciones distintas institucionales y públicas 6.25 % Muy a mi pesar. También las relaciones con inversionistas 6.25 %. Y relaciones con cada uno de los grupos de *stakeholders* 6.25 %. Lo que he hecho ha sido

repartir ese porcentaje entre las 16 materias que tenemos. Entonces salía 6.25 por cada materia en la participación y de ahí he intentado compensaron que es complejo.

P: ¿Consideras que la gestión de la reputación debe ser parte de un MBA o se debe ofrecer una formación complementaria en otro tipo de programas de posgrado o educación continua?

R: Pues creo que ambas, fíjate. Creo que es importante en el MBA el enfoque al retorno de la inversión no se tiene que basar solo en un tema de dinero y es algo que todavía aquí en Baja California no se identifica como una prioridad. Hay una frase de Kotler que definiendo marketing dice que lo que busca el marketing y, con la comunicación como parte del marketing, ya sabes, pues es el crecimiento rentable de la empresa. Y si esto se lo dices aún a un empresario o al director de la planta o el presidente de una compañía. Y es curioso cómo todavía lo identifican, que el hecho de crecer en rentabilidad no significa solo que hay que tener ingresos, sino también tener utilidades desde el punto de vista de comunicación, de impacto de la marca. Así es. Entonces, yo creo que ese es el punto fundamental. Seguramente es un cambio que va a llegar. Seguramente es un cambio que con el paso de los años llegara. Yo digo, que Ciudad de México o Monterrey si van mucho más adelantados, pero en zonas como Baja California, la verdad parece que estamos un poquito apartados de esa realidad. Entonces ya yo creo que además con el impacto de esta comunicación corporativa o está la reputación corporativa y cómo está impactando de manera determinante en CETYS, las empresas obviamente van a absorber poco a poco y los alumnos van poco a poco absorbiendo esa filosofía. Y seguramente cada uno de los profesores que estamos haciendo hincapié en la importancia de este concepto, poco a poco irá calando en la sociedad.



TESIS DOCTORAL

**La formación directiva de la reputación corporativa
en México: visión y análisis sobre la oferta
académica en MBA y la demanda profesional**

Se terminó de editar en febrero de 2022

al cuidado editorial de Santi Ediciones
Guadalajara, Jalisco, México.
www.santiediciones.com