

RCS

Revista de Ciencias Sociales

Depósito legal ppi 201502ZU4662
Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
• ISSN: 1315-9518 • ISSN-E: 2477-9431

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Vol. XXXI, Núm 1

ENERO-MARZO, 2025

Revista de Ciencias Sociales

Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518

Desafíos y oportunidades en la gestión de confianza y reputación en Instituciones de Educación Superior

Montenegro-Velandia, Wilson*
Caridad-Faria, Migdalia-Josefina**
Soto-de-Clavero, Ana-Ysolina***

Resumen

Las organizaciones se hacen ostensibles al riesgo reputacional cuando la imagen corporativa o de marca que han edificado podría verse perjudicada. En ese sentido, el presente estudio tiene como objetivo comprender las dinámicas que afectan la confianza y la reputación de las instituciones de educación superior. A través de una revisión sistemática de la literatura y un análisis bibliométrico, se identificaron tres hallazgos fundamentales. En primer lugar, la evolución conceptual revela una transición desde preocupaciones operativas hacia aspectos más amplios, como la incorporación de términos tecnológicos y socioemocionales. En segundo lugar, se destaca la relación directa entre la confianza percibida y la transición de la imagen de marca a la reputación de marca en la toma de decisiones de los estudiantes al elegir una institución educativa superior. La confianza y la reputación de marca, basada en la percepción de integridad, competencia y benevolencia, es esencial para atraer y retener estudiantes. En tercer lugar, las estrategias para enfrentar desafíos y crisis incluyen la importancia de la transparencia y la calidad educativa en la construcción de una marca sólida. Finalmente, en conclusión, la Responsabilidad Social Corporativa se presenta como una estrategia indirecta para mitigar crisis, mantener la confianza y proteger la reputación.

Palabras clave: Gestión de Confianza; reputación de marca; educación superior; responsabilidad social corporativa; gestión de crisis.

* Doctor en Ciencias Económicas Administrativas. Magister en Administración de Empresas. Profesor e Investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas en el Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria, Medellín, Colombia. E-mail: wilson.montenegro@tdea.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0846-6692>

** Doctora en Ciencias Gerenciales. Magister en Gerencia de Mercadeo. Investigadora Emérita y Profesora en el Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria, Medellín, Colombia. E-mail: migdalia.caridad@tdea.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9389-248X>

*** Doctora en Ciencias Gerenciales. Jefe de Investigación y de Posgrado en la Universidad Nacional Abierta de Venezuela, Zulia, Venezuela. E-mail: dip_zulia@una.edu.ve ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4050-4089>

Challenges and opportunities in trust and reputation management in Higher Education Institutions

Abstract

Organizations become exposed to reputational risk when the corporate or brand image they have built could be damaged. In this regard, this study aims to understand the dynamics that affect the trust and reputation of higher education institutions. Through a systematic review of the literature and a bibliometric analysis, three key findings were identified. First, the conceptual evolution reveals a transition from operational concerns to broader aspects, such as the incorporation of technological and socio-emotional terms. Second, the direct relationship between perceived trust and the transition from brand image to brand reputation in students' decision-making when choosing a higher education institution is highlighted. Trust and brand reputation, based on the perception of integrity, competence, and benevolence, is essential to attract and retain students. Third, strategies to face challenges and crises include the importance of transparency and educational quality in building a strong brand. Finally, in conclusion, Corporate Social Responsibility is presented as an indirect strategy to mitigate crises, maintain trust and protect reputation.

Keywords: Trust management; brand reputation; higher education; corporate social responsibility; crisis management.

Introducción

Las organizaciones se exponen al riesgo reputacional cuando la imagen corporativa o de marca que han construido podría verse perjudicada, ya sea por factores internos o externos. Este fenómeno implica cualquier acción o evento que tenga un impacto negativo en la percepción de una marca por parte de los consumidores, resultado de su proceso cognitivo, afectivo y evaluativo al interactuar con la organización, tal como argumentan Amado y Juárez (2022). La marca se ha convertido en el núcleo central de las nuevas estrategias de diferenciación, tal como lo sostienen Gutiérrez-Aguilar et al. (2023), al estudiar el comportamiento de los jóvenes de la generación Z hacia las marcas; o Apaza-Panca et al. (2022), al referirse a la marca ciudad.

En cuanto a la reputación organizacional, la literatura la concibe como un activo intangible. Señala Lange, Lee y Dai (2011), que es una percepción forjada por las acciones de la empresa y moldeada por las

construcciones sociales de los individuos en relación con esa empresa. Se forma a partir de creencias, imágenes, experiencias y, sobre todo, la confianza que los individuos cultivan con el tiempo. De allí que la confiabilidad percibida de una empresa por parte de los clientes esté fuertemente influenciada por sus experiencias relacionadas con su quehacer corporativo (Bhattacharya y Sen, 2003; Walker, 2010).

Surge así la conexión natural entre estos dos conceptos: Reputación y marca. Para Hannington (2004), la marca es la punta visible del *iceberg*; mientras que la reputación, permanece oculta, vigilante, bajo la superficie. En este contexto, la reputación se convierte en un activo a salvaguardar por las organizaciones, puesto que representa una fuerza en los procesos de posicionamiento y consolidación de la marca. La gestión deficiente de la reputación puede revertir los resultados buscados en estos procesos. De hecho, para Aguirre (2021), la gestión del riesgo reputacional se encuentra entre las diez principales preocupaciones de los directores y

gerentes empresariales a nivel mundial.

En el caso que ocupa esta investigación, se tiene que las Instituciones de Educación Superior (IES) compiten cada vez más por atraer a estudiantes. Esta perspectiva se fundamenta en las observaciones de Orozco y Ferré (2012), quienes alertan sobre los impactos de la disminución económica, destacando que la reputación se manifiesta como la nueva vía para lograr diferenciación en el mercado. Es un valor intangible que se integra al ADN de las organizaciones (Molina y Romero, 2019), desempeñando un papel crucial en su estructura genética al determinar su comportamiento, virtudes y necesidades.

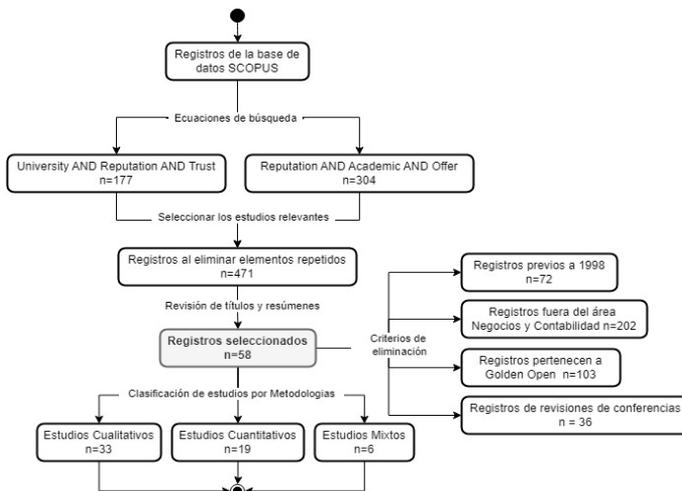
De acuerdo con Orozco y Ferré (2012), la reputación sustenta la marca de una institución, ejerciendo influencia en sus acciones, desempeño y otorgando mayor significado a su trayectoria económica y a las relaciones con los públicos de interés y el entorno sociopolítico.

El presente estudio tiene como objetivo comprender las dinámicas que afectan la confianza y su impacto en la reputación de marca en IES; se identifican los elementos clave que contribuyen al sostenimiento de la

confianza. Además, se pretende investigar cómo estos elementos influyen en las decisiones de elección de los estudiantes. Por último, se indaga sobre las estrategias para mitigar los efectos adversos de desafíos y crisis en los contextos académicos.

1. Metodología

Es un estudio basado en la Revisión Sistemática de Literatura (RSL) para recopilar y analizar la información disponible sobre la gestión de la confianza y reputación en las IES, fue realizada con la base de datos *Scopus*. Esto asegura que las revistas de origen cuenten con un comité editorial y un proceso de evaluación por expertos para garantizar la calidad y rigor de los estudios incluidos. Se efectuó una indagación de títulos, palabras clave, utilizando la siguiente ecuación de búsqueda: (“*University AND Reputation AND Trust*”) OR (“*Reputation AND Academic AND Offer*”). Los resultados de la búsqueda incluyeron estudios publicados en los últimos 25 años entre 1998 y 2023, tal como se muestra en la Figura I.

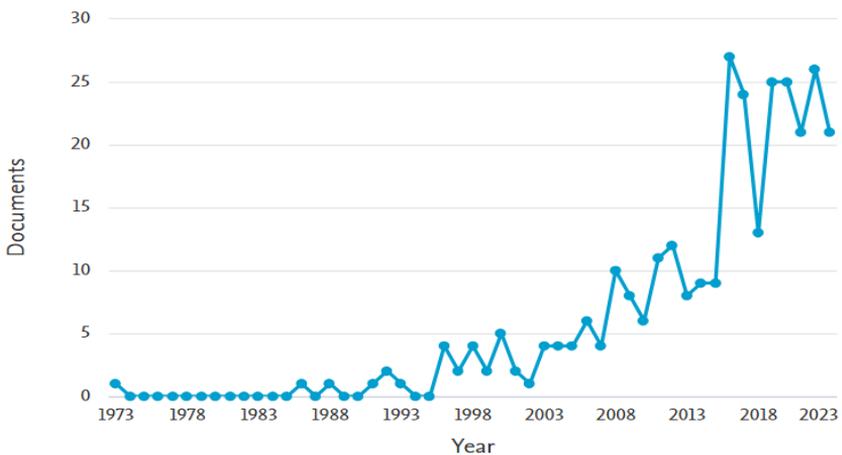


Fuente: Elaboración propia, 2023.

Figura I: Proceso de exclusión y selección de estudios para la RSL

De los 471 estudios encontrados, se filtraron para incluir solo documentos de acceso abierto. Además, se excluyeron las publicaciones anteriores a 1998 debido al creciente interés en los temas estudiados a partir de ese año, como se muestra en el Gráfico I. El tercer criterio fue la exclusión de revisiones de conferencias y otros trabajos que no se alineaban con el objetivo de

investigación. Se omitieron estudios fuera del ámbito de Negocios y Contabilidad, puesto que esta investigación se centra en el contexto disciplinario de la educación superior dentro de esas áreas. Finalmente, utilizando el enfoque cualitativo, los 58 estudios seleccionados permitieron examinar y sintetizar resultados sobre confianza y reputación de marca en las IES.



Fuente: Elaboración propia, 2023 a partir de Scopus.

Gráfico I: Número de publicaciones relacionadas con la ecuación de búsqueda

Para desarrollar el proceso de RSL se adoptó una metodología equivalente al protocolo PRISMA, permitiendo sistematizar las evidencias encontradas y la reproducibilidad del estudio (Moher et al., 2015). Mediante un examen de los artículos seleccionados y utilizando una matriz de análisis de constructos, fue categorizada la información con el propósito de discernir temas y tendencias emergentes. Además de la revisión sistemática de la literatura, también se realizó un análisis bibliométrico para comprender el alcance y la influencia de los estudios relacionados con la referida gestión en IES (Echeverri y Vieira, 2022).

2. Resultados y discusión

2.1. Análisis bibliométrico

El análisis bibliométrico mostró una creciente atención en el tema de la gestión de reputación en IES en los últimos años, con un aumento significativo en las publicaciones desde 1998. También se identificaron algunos autores y obras influyentes en el campo, lo que indica una base sólida de conocimiento en esta área, se evidencia diversidad de enfoques de investigación (ver Cuadro 1).

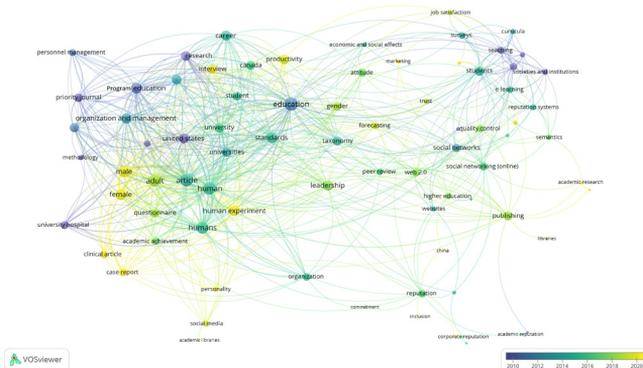
Cuadro 1 Características más relevantes del análisis bibliométrico

Criterios para el análisis de coautoría: 1. Máximo 6 coautores por artículo. 2. Fuerza de coautoría: mínimo 12 citaciones.	Autores influyentes: Entre (1998 – 2010): Iaia, I.; Pizzi, S.; Turco, M. Entre (2010 – 2023): Iazzi, A.; Vrontiz, D.; Maiza, A.; Caballo, F.	
Estudios cualitativos (33) -Combinación de técnicas de gestión del conocimiento y gestión de riesgos, como las proporcionadas por la rendición de cuentas (Neef, 2003). -Sistematización de experiencias, se recolecta información a través de entrevistas (Pinar, Girard y Basfirinci, 2020). - Entrevistas semiestructuradas con preguntas predefinida pero también tenían la flexibilidad para explorar temas emergentes durante la entrevista (Zhu y Reeves, 2019)	Estudios cuantitativos (19) Uso de encuestas. Modelo lineal de efecto mixto. -Ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (Martínez y Rodríguez, 2013; Rasoolimanesh et al., 2021). -Análisis de correlación canónica - Diseño experimental 2 ³ basado en escenarios (Kraesgenberg, Beldad y Hegner, 2017).	Estudios Mixtos (8) La investigación mixta permite una comprensión más holística de la confianza, capturando tanto los aspectos cuantitativos de los niveles de confianza como los aspectos cualitativos de las experiencias y percepciones de confianza (Fukuyama, 1995). - Análisis de percepciones; Análisis Factorial Confirmatorio. -Análisis de contenido de informes de evaluación; Análisis de series temporales

Fuente: Elaboración propia, 2024.

El análisis revela que prevalecen los estudios cualitativos, seguidos de los cuantitativos y, en menor medida, los enfoques mixtos. Los estudios cualitativos, emplean técnicas de investigación, como grupos focales y entrevistas, para profundizar en la comprensión de los fenómenos estudiados. Por otra parte, se observan estudios cuantitativos no experimentales que buscan examinar la relación o asociación entre variables en un contexto particular. Esta variedad de enfoques contribuye a una comprensión más completa sobre el tema.

Adicionalmente, se muestra la evolución de la literatura académica consultada (ver Figura II). En el periodo de 1998 a 2010, los términos recurrentes utilizados indican un enfoque en la planificación y ejecución de programas educativos, la gestión del personal y aspectos relacionados con el currículo y la metodología. Aunque el impacto de la confianza en la reputación no se explicita, se infiere que una gestión efectiva de estos aspectos puede fortalecer la credibilidad y posicionamiento del proceso académico (Andrade, Gallardo y Cantos, 2022).



Fuente: Elaboración propia, 2024 a partir de los resultados de VOSviewer.

Figura II: Análisis de coocurrencias: Temas sobre reputación y confianza entre 1998 y 2023

El periodo de 2010 a 2016, muestra un cambio significativo con la inclusión de palabras como “universidad”, “aprendizaje online” y “sistema de reputación”. Además, se enfatiza una mayor atención hacia el control de calidad y los estándares para asegurar la mejora continua en la evaluación educativa.

De 2016 a 2023, la inserción de temas como “género”, “liderazgo”, “confianza” y “reputación académica”, indica un creciente enfoque en aspectos socioemocionales y una comprensión más holística de la gestión y experiencia educativa. Hay énfasis en la relación entre “confianza” y “reputación” como fundamental en la construcción de la reputación de marca de una institución (Andrade et al., 2022). Alrededor del año 2018, hubo la adaptación hacia términos relacionados con el uso de la tecnología, lo cual indica una respuesta para mantenerse relevante en la educación contemporánea e igualmente se asocia positivamente con el valor de la confianza y la reputación (Palefi et al., 2019).

2.2. Perspectiva conceptual y estratégica de confianza y reputación

Confianza y reputación, son conceptos considerados para construir relaciones sólidas y duraderas con diferentes grupos de interés como estudiantes, profesores, empleadores y la comunidad en general. La marca se basa en percepciones; mientras que la reputación está directamente vinculada a la evaluación que los individuos hacen de una institución (Lewicka, 2022). Esta evaluación varía según cómo interactúen los grupos de interés con la marca y su conocimiento sobre ella (Lange et al., 2011).

A diferencia del *branding* que se basa solo en percepciones, la reputación es moldeada por acciones concretas, como sugiere Cooper (2006). Una gestión eficaz de la reputación implica no sólo elaborar cuidadosamente una imagen proyectada hacia el exterior, sino también garantizar que las acciones e intenciones estén alineadas con las

expectativas de las partes interesadas, según perspectiva de Fernández (2011). Orozco y Ferré (2012), argumentan que la marca reputacional emerge cuando se alcanzan elevados niveles de credibilidad y confianza. Esto lleva a percibir a la empresa como más cercana y honesta, estableciendo así las bases para la construcción de relaciones sólidas (Shankar, Smith y Rangaswamy, 2003; Melewar et al., 2017).

La premisa de esta investigación: Para que las organizaciones ganen lealtad y conquisten una reputación de marca, primero, deben contar con la confianza de sus clientes. Autores como Kamran-Disfani et al. (2017); y, Palacios-Florencio et al. (2018), coinciden en que la confianza percibida, es un factor que caracteriza a la empresa como genuina en sus intenciones hacia la sociedad, proporcionando información veraz y cumpliendo fielmente sus promesas.

Y la reputación, se refiere a las percepciones e imágenes que diversos grupos de interés tienen de una organización. Se considera un activo intangible con valor tangible (Neef, 2003; Doorley y Garcia, 2020). La administración de la reputación implica la implementación de estrategias y acciones que promuevan la transparencia, la calidad y el cumplimiento de normas éticas y legales, tratándola como un activo que necesita ser nutrido y mantenido (Rasoolimanesh et al., 2021). Incluye monitorear y comprender cómo el mundo exterior percibe a la organización, analizar cómo diversas partes interesadas ven la corporación, sus productos y la imagen general (Martínez y Rodríguez, 2013). La reputación está influenciada por los factores de desempeño, comportamiento, la comunicación y los marcos éticos (Zhu y Reeves, 2019).

Adicionalmente, según Lange et al. (2011), se requiere tener claridad en que la marca está basada en percepciones y la reputación es relativa a la valoración que le dé el sujeto a la institución, la cual varía de acuerdo a la forma en que los públicos de interés se vinculen con la marca y del conocimiento que tengan de la organización. De allí que las percepciones de los públicos

objetivos sobre las organizaciones son lo que construye marca, que se materializa a partir de una edificación mental; y la reputación se establece por el nivel de conocimiento y por el resultado del quehacer de ésta (Fernández, 2011).

Para De Quevedo, De la Fuente y Delgado (2005), la reputación es un activo de creación social, instituida a través de un proceso de autenticación; implica una continua sucesión de evaluaciones y su veredicto debe basarse en criterios de legitimidad, lo que para Orozco y Ferré (2012), se convierte en marca reputacional.

2.3. Factores que influyen en la reputación y generación de confianza

Las dimensiones fundamentales que los estudiosos como Geyskens et al. (1996); Siguaw, Simpson y Baker (1998); y, Doorley y García (2020), consideran necesarias para comprender el concepto de confianza son: La honestidad percibida, la benevolencia y la competencia percibida. Estas dimensiones y, en especial, la última aportan valor a la investigación sobre la confianza basada en percepciones respecto a la calidad educativa ofrecida por las universidades y su impacto en el establecimiento de la reputación (Shankar et al., 2003; Melewar et al., 2017). Al materializarse, ésta actúa como un recurso capaz de reducir el nivel de asimetría en la información existente y disminuye el grado de complejidad asociado al proceso de toma de decisiones (Mechanic, 1996; Putnam, 2000; Batt, 2003; Schoorman, Mayer y Davis, 2007; Misztal, 2013; Luhmann, 2018).

Teorías más recientes, como las de Kamran-Disfani et al. (2017); y, Palacios-Florencio et al. (2018), coinciden en señalar que la confianza percibida es una variable que presume a la empresa como genuina en sus intenciones para con la sociedad, brindando información verdadera y manteniendo un fiel cumplimiento de lo que promete, lo que en conjunto propicia lealtad. Y en este análisis cabría indicar que a su vez es un indicativo

de calidad y de legitimidad relacional (Dacin, Oliver y Roy, 2007).

Así mismo, Wilkins y Huisman (2015) argumentan que, a medida que las universidades se vuelven más expuestas a las fuerzas competitivas del mercado, se torna más importante la creación de imágenes institucionales favorables. Una vez que sus diferentes públicos tengan una imagen de marca universitaria positiva, la reputación de la universidad se mantendrá o mejorará, generando la reputación de marca, percepción subjetiva resultado de una gran cantidad de *inputs* que recibe el sujeto durante su “experiencia” con la marca (Östberg, 2004).

Zhu y Reeves (2019); y, Qazi et al. (2022), mencionan que existe una relación directa entre estos dos conceptos, así la reputación se define como el nivel de confianza o desconfianza en la capacidad de la universidad para cumplir con las expectativas de las partes interesadas. Caldwell (2010); y, Pinar et al. (2020), le confieren significativa importancia a la necesidad de abordar la conducta moral en la instrucción de los futuros líderes empresariales, educarse sobre cómo honrar sus deberes con los interesados.

Los autores presentan varias dimensiones relacionadas con la equidad de marca; incluyen la imagen de marca, la identidad de marca y las asociaciones de imagen de marca. La imagen, se refiere a la percepción que tienen los consumidores sobre la marca; mientras que la identidad, trata de los elementos que definen la marca, como el nombre, el logotipo y los colores. Las asociaciones de imagen de marca serían los atributos, beneficios y valores que los consumidores asocian con la marca.

Li, Gallarza y Fayos (2016); Heffernan, Wilkins y Butt (2018); y, Latif et al. (2024), coinciden, de acuerdo con resultados de sus investigaciones, en que los estudiantes buscan información sobre la reputación de la institución antes de tomar su decisión. La confianza en la reputación de una marca se desarrolla a través de la percepción de los beneficios que ofrece y la satisfacción del cliente, aspecto que es reforzado por Fährrich, Danyi y Nothhaft (2015); Carton, McMillan y

Overall (2018); y, Qazi et al. (2022).

En cuanto al proceso de la generación del valor de la confianza, Subirana y Bain (2003); y, Cottan-Nir (2019), resaltan aspectos que tributan al proceso cuando señalan que la confianza también está relacionada con la reputación del CEO (director ejecutivo). Se toma como un referente si están alineadas en términos de valores y objetivos, se basa en la expectativa del consumidor de que la organización actuará con integridad y será confiable en la entrega de productos o servicios con la calidad esperada. Por otra parte, Hemmert, Bstieler y Okamuro (2014); y, Cai (2023), abordan la confianza y la reputación de marca como facilitadores en las relaciones entre los socios, entre las colaboraciones nacionales e internacionales, la relación empresa-universidad cobra mayor fuerza.

En relación a los elementos clave que contribuyen al mantenimiento de la confianza, la teoría analizada muestra que, para hacer de la confianza un valor declarado y manifiesto con impacto en la construcción de reputación de las instituciones de educación superior, las IES tienen la responsabilidad de enseñar habilidades de pensamiento crítico y ética, la retroalimentación significativa y oportuna, el establecimiento de un sistema de sanciones justas y consistentes, así como discernir sobre el código moral (Caldwell, 2010; Heffernan et al., 2018; Rasoolimanesh et al., 2021; Qazi et al., 2022).

Por su parte, Carton et al. (2018); y, Freundt y Foschiera (2024), hacen mención al modelo de confianza propuesto por Schoorman et al. (2007), cuyos elementos para el mantenimiento de la confianza y reputación son la capacidad referida a la habilidad de la marca para cumplir sus promesas relacionadas con los atributos físicos; los beneficios funcionales; la integridad, que se refiere a la percepción de que la marca es honesta y ética en sus acciones y decisiones; la benevolencia, relacionada con la creencia de que la marca está dispuesta a hacer el bien al cliente con capacidad para responder rápidamente y de manera efectiva a los problemas y preocupaciones de sus públicos.

Se mencionan elementos más puntuales como la percepción de los estudiantes sobre las perspectivas de empleo de los graduados, la calidad del personal docente y la calidad de la enseñanza. Una universidad que atrae capital humano cualificado y mantiene una fuerte reputación puede ser vista como una señal positiva para los estudiantes potenciales y contribuir a un mayor nivel de satisfacción estudiantil y lealtad a la institución (Zhu y Reeves, 2019; Pinar et al., 2020; Letzkus et al., 2022). Los estudiantes internacionales también consideran los *rankings* de universidades como una referencia para evaluar la imagen y reputación de una institución antes de decidir unirse a esta, las acreditaciones de alta calidad, cumplimiento de las leyes y regulaciones (Subirana y Bain, 2003; Li et al., 2016).

Aghaz, Hashemi y Sharifi (2015); y, He, Conyon y Chen (2020), resaltan la importancia de generar, como parte de la gestión del entorno, relaciones de internacionalización. Cai (2023), sugiere la asociación con universidades extranjeras prestigiosas; aquí la clave es la reputación del socio (Hemmert et al., 2014). Otros elementos de proyección hacia el entorno son propuestos por Dawson (1998); Fähnrich et al. (2015); y, Shin y Park (2020): La transparencia en la comunicación, mensajes coherentes, sumados al servicio al cliente, empatía, asertividad (Simmons, 2016; Cottan-Nir, 2019; Quintana-García, Marchante-Lara y Benavides-Chicón, 2022; Latif et al., 2024).

2.4. Estrategias ante desafíos y crisis de reputación y confianza

Los investigadores ofrecen diversas perspectivas sobre cómo los desafíos y las crisis impactan en la confianza y la reputación de las marcas en instituciones de educación superior. Rasoolimanesh et al. (2021), se centran en la relación entre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), la lealtad a la marca y la confianza en estas instituciones. Quintana-García et al. (2022), definen la RSC como la representación colectiva de las

acciones y resultados pasados y presentes de la organización con capacidad para obtener resultados valiosos. Estrategia que tiene una influencia positiva en la reputación (Simmons, 2016; Rasoolimanesh et al., 2021).

En contraste, Hemmert et al. (2014) resaltan cómo la confianza y la reputación de una marca pueden verse afectadas durante una crisis o desafío en instituciones de educación superior. Indican que las crisis pueden llevar a que los consumidores se sientan defraudados, lo que reduce la confianza y daña la reputación. Duan (2010), señala que las crisis suelen recibir amplia cobertura mediática y en redes sociales, lo que acelera la difusión de información negativa y amplifica su impacto.

Adicionalmente, Pinar et al. (2020) resaltan los riesgos de no tener estrategias específicas para mitigar los efectos negativos de los desafíos y crisis en la confianza y la reputación de la marca en instituciones de educación superior. Quintana-García et al. (2022), mencionan la falta de transparencia en las prácticas y acciones de una marca, como ocultación de información, falta de respuestas a preguntas de clientes o falta de claridad en la comunicación. Simmons (2016), identifica problemas que pueden dañar la confianza y la reputación de la marca: Poca integridad académica, productos defectuosos, prácticas comerciales engañosas o controversias legales, cultura de engaño.

Finalmente, la adecuada gestión de crisis y desafíos, según Carton et al. (2018), garantiza la transparencia, responsabilidad y eficacia en la respuesta a situaciones adversas. Una institución cuya reputación se vea cuestionada puede obstaculizar el avance profesional de sus graduados y perjudicar su propia viabilidad financiera a largo plazo (Caldwell, 2010). Esto da lugar a crisis relacionadas con la integridad académica, como fraude académico, corrupción y plagio (Dawson, 1998; Caldwell, 2010; Fähnrich et al., 2015; He et al., 2020; Freund y Foschiera, 2024).

Por tanto, es esencial que las instituciones sean transparentes, abiertas y trabajen de manera ágil para resolver problemas durante

una crisis, demostrando que están tomando medidas para abordar el problema y proteger a los estudiantes y su integridad académica (Rasoolimanesh et al., 2021). En cuanto a las estrategias para mitigar los efectos negativos de los desafíos y crisis en la confianza y la reputación, la literatura académica presentada por Fähnrich et al. (2015); y, Li et al. (2016), ofrece una visión para IES. Un elemento que surge es la implementación de canales efectivos, como un centro de atención al cliente especializado, actualizaciones regulares en redes sociales y conferencias de prensa, que se revela como una práctica fundamental para mantener la confianza de los grupos de interés y proteger la reputación de la institución.

Además, las investigaciones resaltan la relevancia de adoptar un enfoque proactivo en la identificación y prevención de problemas antes de que escalen a crisis. Esto implica la realización de pruebas de calidad periódicas, la implementación de medidas de seguridad adicionales y la realización de investigaciones internas para detectar posibles problemas latentes.

Por otra parte, Carton et al. (2018); y, Zhu y Reeves (2019), establecen una relación entre la transparencia y la honestidad en la comunicación durante situaciones de crisis, especialmente en el contexto educativo. Enfatizan la necesidad de proporcionar información clara y precisa a los estudiantes y sus padres, como un componente esencial para mantener o restaurar la confianza.

Li et al. (2016), proponen estrategias de *marketing* y relaciones públicas para resaltar los aspectos positivos de la marca y reconstruir la confianza perdida. Además, abogan por mejorar la transparencia y la divulgación de información en todas las situaciones, tanto de éxito como de fracaso, para fortalecer la reputación. En consonancia, Zhu y Reeves (2019) sugieren estrategias específicas, como el desarrollo de enfoques de *marketing* relacional con exalumnos para promover recomendaciones positivas.

En un contexto más amplio, Dawson (1998) enfatiza la importancia de tomar decisiones cuidadosas al divulgar información

negativa y gestionar adecuadamente el contexto en el que se comparte, así como la adopción de principios de auditoría social para mejorar la rendición de cuentas. Pinar et al. (2020); y, Rasoolimanesh et al. (2021), proponen estrategias basadas en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), la ética empresarial, la comunicación y la integridad académica para construir una reputación sólida.

Según Latif et al. (2024), las empresas con un historial sólido de compromiso y contribución a la sociedad a través de prácticas y programas de obligaciones responsables pueden atenuar los efectos negativos de las crisis en su imagen y reputación. En momentos desafiantes o de crisis, la transparencia y

la divulgación constante de información relevante sobre las acciones de RSC de la empresa se consideran estrategias efectivas (Simmons, 2016).

Además, Duan (2010) destaca que, para proteger la reputación y la confianza, las empresas deben asumir la responsabilidad de los errores, implementar cambios y mejoras para evitar futuros problemas y ofrecer compensaciones adecuadas a los afectados como parte de su responsabilidad social corporativa. En el Cuadro 2, se muestra un comparativo de los principales factores que afectan la confianza y la reputación de las IES, clasificados en siete categorías y las respectivas estrategias para mitigarlas.

Cuadro 2 Factores que afectan la confianza y reputación: Estrategias para mitigar efectos negativos de los desafíos y crisis

Clasificación de factores	Estrategias propuestas
<p>Ética y responsabilidad. El fraude y el comportamiento poco ético de los colaboradores pueden dañar la reputación arrojando dudas sobre la integridad de la marca que pueden afectar la confianza</p>	<p>Mejora de la calidad de enseñanza, desarrollo y mantenimiento de una imagen de marca distintiva, cooperación con los reguladores y otros grupos de interés, gestión de la marca y comunicación (Caldwell, 2010).</p> <p>Implementar políticas y procedimientos robustos para abordar el plagio, fomentar una cultura de integridad académica, promover la ética de la investigación (Fährnich et al., 2015).</p> <p>Promover la transparencia, ofrecer disculpas y compensaciones, mejorar la calidad de los productos o servicios, reforzar la comunicación con los clientes, restaurar la confianza a través de programas de responsabilidad social (Zhu y Reeves, 2019).</p> <p>Proporcionar información precisa y transparente, mejorar la gobernanza corporativa, establecer mecanismos de control internos y externos, tomar medidas de responsabilidad (He et al., 2020).</p> <p>Promover la responsabilidad y la ética empresarial, desarrollar una cultura ética sólida, mejorar la gestión y el liderazgo, implementar políticas y prácticas transparentes, establecer compromisos claros y cumplirlos (Aghaz et al., 2015; Li et al., 2016).</p>
<p>Calidad y experiencia del cliente. El incumplimiento de las promesas, la mala experiencia del cliente y los productos o servicios de baja calidad erosionan la confianza.</p>	<p>Establecer un sistema de control que permita mejorar la calidad y la consistencia de los servicios, proporcionar una experiencia del cliente excepcional, cumplir con las promesas de valor (Carton et al., 2018).</p> <p>Ser transparente en la comunicación respecto a los estándares de calidad del servicio, brindar un buen soporte de acompañamiento y asesoría. Cumplir con los compromisos, responder efectivamente a los eventos negativos (Dawson, 1998; Qazi et al., 2022).</p> <p>Mejorar la calidad educativa, promover la responsabilidad ética, brindar una experiencia estudiantil positiva, fortalecer la comunicación y la relación con los estudiantes (Shin y Park, 2020; Rasoolimanesh et al., 2021).</p>

Cont... Cuadro 2

Transparencia y comunicación.

Se evidencian en el incumplimiento de las expectativas de calidad, problemas de comunicación, falta de transparencia ante crisis organizacionales, falta de respuesta efectiva

Establecer estándares de calidad claros, asegurarse de la coherencia entre lo que se comunica y lo que se ofrece, establecer mecanismos de retroalimentación y resolución de problemas (Pinar et al., 2020).

Implementar programas de responsabilidad social corporativa, establecer estrategias de respuesta efectivas (Kraesgenberg et al., 2017).

Propiciar el liderazgo y la comunicación asertiva para abordar los eventos negativos de manera efectiva. Establecer un protocolo para la gestión de las crisis (Cottan-Nir, 2019).

Abordar las situaciones negativas de manera proactiva. Establecer una comunicación clara y respetuosa en las redes, brindando respuestas rápidas y concisas. Tener en cuenta la información obtenida en los medios de comunicación para evaluar y mejorar la calidad de los servicios (Freundt y Foschiera, 2024).

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Los hallazgos presentados subrayan la importancia de una gestión integral y estratégica de la confianza y la reputación de las instituciones de educación superior. Se destaca que la implementación de prácticas éticas y de calidad no solo fortalece la confianza de los estudiantes y demás grupos de interés, sino que también contribuye a la construcción de una marca sólida y resiliente frente a los desafíos. La proactividad en la gestión de crisis, combinada con una comunicación efectiva y la adopción de principios de transparencia, se consolida como una estrategia clave para mantener la lealtad y la credibilidad de la institución a largo plazo.

Conclusiones

La confianza, en el contexto de la educación superior, genera comportamientos socioafectivos que favorecen la percepción de marca reputacional de una institución. El binomio confianza-reputación de una institución educativa está influenciado por varios factores interrelacionados, como la imagen de la marca, su identidad, la percepción de calidad e integridad. Estos componentes se combinan para formar una imagen global de la institución. Además, la reputación y confianza también afectan la retención de estudiantes y su lealtad a largo plazo hacia la institución.

Asimismo, las colaboraciones internacionales y las asociaciones con

universidades de renombre, pueden elevar la reputación y la confianza de una institución, proporcionando una ventaja competitiva en un mercado cada vez más globalizado. La gestión efectiva de crisis, la transparencia y la comunicación ética son fundamentales para mantener la confianza y la reputación, especialmente en momentos adversos. El mantenimiento de altos estándares académicos y de enseñanza, así como la garantía de la integridad en todas las operaciones, construyen y preservan la confianza de todas las partes interesadas en la institución.

Entre las estrategias para mantener la confianza y reputación de marca se destaca la importancia de priorizar la enseñanza del pensamiento crítico y la ética, brindar retroalimentación oportuna y aplicar sanciones justas y códigos de conducta. El uso de *rankings* universitarios, acreditaciones y el cumplimiento de regulaciones puede ser una estrategia eficaz para fortalecer la reputación de la institución. Fomentar la internacionalización y establecer colaboraciones con universidades de prestigio contribuirá a mejorar la reputación en el mercado.

Uno de los hallazgos fue el surgimiento de la RSC como categoría indirecta de salida; se sugiere para futuras investigaciones estudiar la evaluación de su impacto en la reputación de las universidades. El objetivo sería analizar la percepción de la comunidad académica y la sociedad en general sobre las prácticas de RSC de las universidades y su impacto en la reputación.

Referencias bibliográficas

- Aghaz, A., Hashemi, A., y Sharifi, M. S. (2015). Factors contributing to university image: the postgraduate students' points of view. *Journal of Marketing for Higher Education*, 25(1), 104-126. <https://doi.org/10.1080/08841241.2015.1031314>
- Aguirre, J. F. (28 de diciembre de 2021). Informe sobre la Encuesta Global de Gestión de Riesgos Reputacionales 2021. *WTW*. <https://www.wtwco.com/es-co/insights/2021/01/global-reputational-risk-management-survey>
- Amado, M., y Juárez, F. (2022). Reputation in Higher Education: A systematic review. *Frontiers in Education*, 7, 925117. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.925117>
- Andrade, E. D., Gallardo, N. A., y Cantos, V. H. (2022). The logo and its importance in improving brand perception in higher education institutions. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 26(115), 16-24. <https://doi.org/10.47460/uct.v26i115.612>
- Apaza-Panca, C. M., Moreno-Quispe, L. A., Varela, L. E., y Távora-Ramos, A. P. (2022). Marca Ciudad Sullana: Oportunidad y retos en Piura, Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(2), 336-349. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37942>
- Batt, P. J. (2003). Building trust between growers and market agents. *Supply Chain Management*, 8(1), 65-78. <https://doi.org/10.1108/13598540310463378>
- Bhattacharya, C. B., y Sen, S. (2003). Consumer-Company Identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.2.76.18609>
- Cai, Y. (2023). Towards a new model of EU-China innovation cooperation: Bridging missing links between international university collaboration and international industry collaboration. *Technovation*, 119, 102553. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102553>
- Caldwell, C. (2010). A ten-step model for academic integrity: A positive approach for business schools. *Journal of Business Ethics*, 92(1), 1-13. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0144-7>
- Carton, G., McMillan, C., y Overall, J. (2018). Strategic capacities in US universities – the role of business schools as institutional builders. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 186-198. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.18](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.18)
- Cooper, A. (2006). *Planning: Como hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*. Cengage Learning Editores.
- Cottan-Nir, O. (2019). Toward a conceptual model for determining CEO brand equity. *Corporate Reputation Review*, 22(4), 121-133. <https://doi.org/10.1057/s41299-019-00063-3>
- Dacin, M. T., Oliver, C., y Roy, J.-P. (2007). The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. *Strategic Management Journal*, 28(2), 169-187. <https://doi.org/10.1002/smj.577>
- Dawson, E. (1998). The relevance of social audit for Oxfam GB. *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1457-1469. <https://doi.org/10.1023/A:1006003901063>
- De Quevedo, E., De la Fuente, J. M., y Delgado, J. B. (2005). Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(2), 81-97
- Doorley, J., y Garcia, H. F. (2020). Reputation

- Management: The key to successful public relations and corporate communication. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351235020>
- Duan, W. (2010). Analyzing the impact of intermediaries in electronic markets: An empirical investigation of online consumer-to-consumer (C2C) auctions. *Electronic Markets*, 20(2), 85-93. <https://doi.org/10.1007/s12525-010-0034-y>
- Echeverri, A., y Vieira, J. A. (2022). Tendencias en la investigación del turismo sostenible en Latinoamérica y el Caribe: Un análisis bibliométrico. *Revista Universidad y Empresa*, 24(42), 1-30. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.11131>
- Fährnich, B., Danyi, C. J., y Nothhaft, H. (2015). The German plagiarism crisis. *Journal of Communication Management*, 19(1), 20-38. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2013-0081>
- Fernández, M. (2011). *Comunicación y reputación en empresas e instituciones: Experiencias profesionales y propuestas prácticas*. Editorial Universitas.
- Freundt, V. L. M. A., y Foschiera, L. V. B. (2024). Correction: The impact of voluntary recall on the trust of loyal and first-time consumers in a high awareness brand after a functional transgression. *Corporate Reputation Review*, 27, 185. <https://doi.org/10.1057/s41299-023-00166-y>
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., Scheer, L. K., y Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(96\)00006-7](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(96)00006-7)
- Gutiérrez-Aguilar, O., Ticona-Apaza, F., Chicaña-Huanca, S., y Ampuero Ramirez, N. (2023). Influencers y su rol mediador en el comportamiento hacia las marcas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(4), 342-357. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i4.41259>
- Hannington, T. (2004). *How to measure and manage your corporate reputation*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315587226>
- He, L., Conyon, M. J., y Chen, J. (2020). Signaling via earnings downgrades: How reputational concerns shape analyst responses to corporate fraud? *Corporate Governance: An International Review*, 28(4), 240-263. <https://doi.org/10.1111/corg.12322>
- Heffernan, T., Wilkins, S., y Butt, M. M. (2018). Transnational higher education: The importance of institutional reputation, trust and student-university identification in international partnerships. *International Journal of Educational Management*, 32(2), 227-240. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2017-0122>
- Hemmert, M., Bstieler, L., y Okamuro, H. (2014). Bridging the cultural divide: Trust formation in university-industry research collaborations in the US, Japan, and South Korea. *Technovation*, 34(10), 605-616. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.04.006>
- Kamran-Disfani, O., Mantrala, M. K., Izquierdo-Yusta, A., y Martínez-Ruiz, M. P. (2017). The impact of retail store format on the satisfaction-loyalty link: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 77, 14-22. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.004>

- Kraesgenberg, A.-L., Beldad, A. D., y Hegner, S. M. (2017). Restoring trust and enhancing purchase intention after a crisis through a corporate social responsibility program and a specific response strategy: An abstract. In P. Rossi, (Ed.), *Marketing at the Confluence between Entertainment and Analytics. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science* (p. 587). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-47331-4_11
- Lange, D., Lee, P. M., y Dai, Y. (2011). Organizational Reputation: A Review. *Journal of Management*, 37(1), 153-184. <https://doi.org/10.1177/0149206310390963>
- Latif, K. F., Tariq, R., Muneeb, D., Sahibzada, U. F., y Ahmad, S. (2024). University Social Responsibility and performance: The role of service quality, reputation, student satisfaction and trust. *Journal of Marketing for Higher Education*, 34(2), 967-991. <https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2139791>
- Letzkus, M., Álvarez, D., González, L., y Araya-Castillo, L. (2022). Mapa de consenso del estudiante universitario como cliente interno. *Revista de Ciencias Sociales (Vé)*, XXVIII(E-6), 64-78. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38819>
- Lewicka, D. (2022). Building and rebuilding trust in higher education institutions (HEIs). Student's perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 35(6), 887-915. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2022-0037>
- Li, D., Gallarza, M., y Fayos, T. (2016). The value trade-off in higher education service: A qualitative intercultural approach to students' perceptions. *Intangible Capital*, 12(4), 855-880. <https://doi.org/10.3926/ic.706>
- Luhmann, N. (2018). *Trust and power*. John Wiley & Sons.
- Martínez, P., y Rodríguez, I. (2013). Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation. *Intangible Capital*, 9(1), 262-280. <https://doi.org/10.3926/ic.378>
- Mechanic, D. (1996). Review. The Logic and Limits of Trust by Barber, B. *Contemporary Sociology*, 25(4), 455. <https://doi.org/10.2307/2077058>
- Melewar, T. C., Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P. J., y Foroudi, M. M. (2017). Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. *European Journal of Marketing*, 51(3), 572-604. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0616>
- Misztal, B. A. (2013). *Trust in modern societies: The search for the bases of social order*. John Wiley & Sons.
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., y Stewart, L. A. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>
- Molina, B. V., y Romero, M. C. (2019). ADN organizacional para la calidad de servicio en las universidades de gestión pública colombianas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(4), 70-80. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/24910>
- Neef, D. (2003). *Managing Corporate Reputation and Risk*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080491769>
- Orozco, J. A., y Ferré, C. (2012). El ADN de la marca. La concepción de sus valores intangibles en un contexto dialogado. *Signo y Pensamiento*, 31(61), 56-71. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/4418>

- Östberg, J. (2004). Identidad, cultura e imagen corporativa. En A. I. Jiménez e I. Rodríguez (Coords.), *Comunicación e imagen corporativa* (pp. 19-56). Editorial UOC.
- Palacios-Florencio, B., García, J., Castellanos-Verdugo, M., y Rosa-Díaz, I. M. (2018). Trust as mediator of corporate social responsibility, image and loyalty in the hotel sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1273-1289. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1447944>
- Palefi, M. N., Eka, P., Dwi, A., Anggraini, F., y Lestari, I. W. (2019). Exploring open government partnership as a strategy for promoting transparency in private University: An initial study. *Proceedings of the 5th UPI International Conference on Technical and Vocational Education and Training (ICTVET 2018)*, pp. 59-63. <https://doi.org/10.2991/ictvet-18.2019.13>
- Pinar, M., Girard, T., y Basfirinci, C. (2020). Examining the relationship between brand equity dimensions and university brand equity: An empirical study in Turkey. *International Journal of Educational Management*, 34(7), 1119-1141. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2019-0313>
- Putnam, R. D. (2000). Bowling Alone: America's declining social capital. In L. Crothers y C. Lockhart (Eds.), *Culture and Politics* (pp. 223-234). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-349-62397-6_12
- Qazi, Z., Qazi, W., Raza, S. A., y Yousufi, S. Q. (2022). The antecedents affecting university reputation and student satisfaction: A study in higher education context. *Corporate Reputation Review*, 25(4), 253-271. <https://doi.org/10.1057/s41299-021-00126-4>
- Quintana-García, C., Marchante-Lara, M., y Benavides-Chicón, C. G. (2022). Towards sustainable development: Environmental innovation, cleaner production performance, and reputation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1330-1340. <https://doi.org/10.1002/csr.2272>
- Rasoolimanesh, S. M., Tan, P. L., Nejati, M., y Shafaei, A. (2024). Corporate social responsibility and brand loyalty in private higher education: Mediation assessment of brand reputation and trust. *Journal of Marketing for Higher Education*, 34(1), 156-177. <https://doi.org/10.1080/08841241.2021.1973645>
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., y Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Shankar, V., Smith, A. K., y Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing*, 20(2), 153-175. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(03\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(03)00016-8)
- Shin, I., y Park, S. (2020). The impact of labor unions on corporate tax avoidance: evidence from Korea. *Problems and Perspectives in Management*, 18(2), 114-127. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(2\).2020.11](https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.11)
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., y Baker, T. L. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: The distributor perspective. *Journal of Marketing*, 62(3), 99-111. <https://doi.org/10.1177/002224299806200307>
- Simmons, J. M. (2016). Determinants of corporate social responsibility disclosure strategies: A fresh

- perspective. In M. Obal, N. Krey y C. Bushardt (Eds.), *Let's get engaged! crossing the threshold of marketing's engagement era. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science* (pp. 553-557). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-11815-4_167
- Subirana, B., y Bain, M. (2003). Architecting and managing virtual learning networks: A business process-orientated approach to legal compliance. *European Management Journal*, 21(5), 598-613. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00109-9](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00109-9)
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387. <https://doi.org/10.1057/crr.2009.26>
- Wilkins, S., y Huisman, J. (2015). Factors affecting university image formation among prospective higher education students: The case of international branch campuses. *Studies in Higher Education*, 40(7), 1256-1272. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.881347>
- Zhu, L., y Reeves, P. (2019). Chinese students' decisions to undertake postgraduate study overseas. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 999-1011. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2017-0339>