



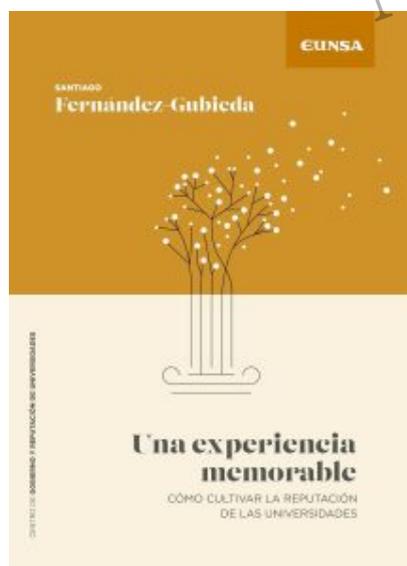
## Fernández-Gubieda: «Cómo cultivar la reputación de las universidades»

### Descripción

Rafael Domingo Oslé. Catedrático de la Universidad de Navarra. Campus de Madrid.

### Avance

Fernández-Gubieda reclama un modo de gobierno de las universidades caracterizado por lo que él denomina una «inteligencia inspiracional», que vivifica la identidad, la cultura institucional y la comunicación interna y externa; una «inteligencia social», que capta la naturaleza de la sociedad y sus diferentes públicos en la cadena de transmisión del valor; y una «inteligencia contextual», que permita comprender y asimilar el entorno institucional haciéndolo propio.



Santiago Fernández-Gubieda: «Una experiencia memorable. Cómo cultivar la reputación de las universidades». Eunsa, 2023

El autor explica el concepto de reputación corporativa en su estado actual y acepta la diferenciación

---

entre una reputación en cuanto realidad objetiva de las organizaciones, una reputación como conjunto de percepciones subjetivas de los grupos de interés y un sentido de reputación como actitud ante el desarrollo institucional por los grupos de interés.

El meollo de la cuestión que se plantea en el libro es la profesionalización del tratamiento de la reputación en las universidades y el modo de llevarlo a cabo.

---

## Artículo

La editorial Eunsa acaba de publicar un libro titulado *Una experiencia memorable. Cómo cultivar la reputación en las universidades*, de **Santiago Fernández-Gubieda**. El volumen aparece como segundo de una nueva serie dirigida por el Centro de Gobierno y Reputación de Universidades de la Universidad de Navarra, donde el autor trabaja. Fernández-Gubieda es además el director del congreso dedicado a la reputación universitaria que reunirá en Madrid a los mayores expertos mundiales del tema, durante los días 3 y 6 de octubre de 2023.

Prologado por **Josep María Garrel**, presidente de la European Universities Association, y avalado con frases laudatorias de tres líderes universitarios —**Paul Andrew**, vicepresidente de Harvard; **Phil Baty**, director del *Times Higher Education*, y **Eva Alcón**, presidenta de la CRUE—, Fernández-Gubieda nos ofrece una síntesis original sobre lo que él considera un principio fundamental en el gobierno de las universidades: la reputación. Su lectura es altamente recomendable para todos aquellos que se dedican al gobierno o la gestión universitaria.

Lo más destacado del libro es el interés de la reflexión intelectual sobre el quehacer profesional de un directivo con más de veinte años de experiencia en la comunicación de las organizaciones. Ese *pensar sobre la acción* aporta un significado profundo y de alcance, tanto para los profesionales de la comunicación como para todos aquellos que se dediquen al gobierno universitario.

El esquema del libro es sencillo y claro. Los tres primeros capítulos son de carácter introductorio. En el primero, el autor explica el concepto de reputación corporativa en su estado actual y acepta la diferenciación entre una reputación en cuanto realidad objetiva de las organizaciones, una reputación como conjunto de percepciones subjetivas de los grupos de interés y por último un sentido de reputación como actitud ante el desarrollo institucional por los grupos de interés.

El segundo capítulo versa sobre el profundo cambio que ha sufrido la universidad en los últimos decenios. Esto se debe sobre todo al nacimiento de un entorno internacional enormemente competitivo, que incluye *rankings* y auditorías externas, a la consolidación del tercer pilar de la misión universitaria (junto a la docencia y a la investigación) que es la transferencia de conocimientos a la sociedad.

En el tercer capítulo, el autor se refiere a la importancia creciente de la reputación como valor fundamental para fortalecer el posicionamiento institucional de las universidades en un entorno global y cambiante, repleto de amenazas y oportunidades. Fernández-Gubieda nos presenta la reputación como un elemento catalizador de cohesión interna, que mejora el estatus institucional en el entorno y fortalece las relaciones con los diversos grupos de interés, especialmente los estudiantes.

La finalidad de esta primera parte no es otra que ofrecer una valiosa información al lector que le

---

permita acercarse al **meollo de la cuestión que se plantea en el libro: la profesionalización del tratamiento de la reputación en las universidades y el modo de llevarlo a cabo**. Sin duda alguna, el libro va ganando en creatividad y originalidad a medida que se avanza en la lectura de sus páginas.

En el capítulo 4, el autor ejemplifica la necesidad de profesionalizar el tratamiento de la reputación mostrando su relevancia en la toma de decisiones, la importancia de la comunicación como guardián de la reputación y el valor de los *rankings* universitarios. Tras la lectura de este capítulo se llega a la conclusión de que, si una universidad *cuida* la reputación, la reputación *cuida* de la universidad.

El capítulo 5 es el que da pleno sentido a toda la investigación. En él se trata de forma teórica y práctica el desafío que supone la profesionalización de la reputación y se ofrece un modelo operativo para su aplicación en el seno de las universidades.

El autor vuelca aquí su larga experiencia práctica al frente de un equipo de reputación universitaria y ofrece un programa de capacidades directivas, un sistema de evaluación para la gestión de intangibles y una selección de actividades con sus correspondientes indicadores y mandos. Fernández-Gubieda reclama un modo de gobierno de las universidades caracterizado por lo que él denomina **una inteligencia inspiracional**, que vivifica la identidad, la cultura institucional y la comunicación interna y externa, una **inteligencia social** que capta la naturaleza de la sociedad y sus diferentes públicos en la cadena de transmisión del valor, y una **inteligencia contextual**, que permita comprender y asimilar el entorno institucional haciéndolo propio.

La calidad de este capítulo se debe a que el autor está profundamente familiarizado con el modo de operar de los bienes intangibles. Cuando no se conoce bien el mundo de lo intangible, su cuantificación y medida fácilmente conducen a un reduccionismo limitante. Fernández-Gubieda es consciente de este peligro. Por eso, entre otras medidas cautelares, apuesta por una aproximación a la reputación desde la transversalidad y la multidisciplinariedad. El prisma de la comunicación está muy presente, por ser el propio de la especialidad del autor y por constituir «el *aval verificador* de todo el proceso reputacional», pero en modo alguno ahoga otras perspectivas.

El autor se acerca a la reputación como principio, como valor, como elemento integrador, como patrimonio inmaterial y como depósito de confianza. En mi opinión, hubiera sido deseable una reflexión axiológica más profunda, así como una mayor consideración del aspecto multidimensional de la reputación y su conexión con la teoría de la unidad del valor. En este sentido, los escritos de **Jürgen Habermas** (no solo el que ya menciona sobre universidades sino sobre todo *Between Norms and Facts*) y el libro final de **Ronald Dworkin**, *Justice for Hedgehogs*, donde se desarrolla una teoría sobre la unidad del valor, hubieran sido de gran provecho.

En resumen, el lector tiene en sus manos un libro del máximo interés para persona dedicadas al gobierno y gestión de las más de 25.000 universidades que existen en el planeta. Se trata de un libro escrito con elegancia, claro, de lectura fácil, pero profunda, como se espera de un excelente comunicador, como es el autor. El libro refleja el camino recorrido hasta la fecha en el fecundo campo de la reputación universitaria, pero deja abierta la puerta a múltiples investigaciones futuras. Estas justifican la puesta en marcha de centros de investigación, como el de Navarra, que se dediquen a cultivar este bien preciado que es la reputación.

---

[Crédito de la imagen principal: portada del libro tratada en canva.com]

**Fecha de creación**

02/10/2023

**Autor**

Rafael Domingo Oslé

*Nuevarevista.net*