

La imagen de la institución universitaria para el profesorado. Desarrollo de un modelo teórico con su aplicación práctica

Joaquin Traverso,^a Maria Roman Onsalo^b
Universidad de Carabobo – Venezuela

Recibido: 15/04/2009 Aceptado: 15/10/2009

Resumen

La obtención de ventajas competitivas ha sido una necesidad recurrente, a lo largo de los tiempos, en la gestión organizacional exitosa. En la actualidad, los intangibles representan una excelente oportunidad para conseguir dichas ventajas. La imagen organizacional es uno de los intangibles más importantes con los que podemos trabajar, dado su impacto social. En el presente trabajo, se formula y desarrolla un modelo para la determinación de la imagen interna de la institución universitaria, desde la perspectiva del profesorado. La aplicación práctica del modelo se desarrolla en la Universidad de Sevilla. Igualmente, se comprueba la evolución del modelo, al cambiar diversas características del colectivo objeto de estudio.

Palabras Claves: Imagen institucional; imagen interna; modelo teórico; universidad.

^a Doctor en Organización y Administración de Empresas, por la Universidad de Sevilla año 2002. Master in Business Administration, por el Instituto de Empresa, Madrid 1990. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, por la Universidad de Sevilla año 1989. Diplomado en Ciencias Económicas y Empresariales, por la Universidad de Sevilla año 1987.

^b Doctora en Administración y Dirección de Empresas, por la Universidad de Sevilla año 1997. Licenciada en Administración y Dirección de Empresas, por la Universidad de Sevilla año 1989. Diplomada en Ciencias Económicas y Empresariales, por la Universidad de Sevilla año 1987.

Abstract

Obtaining competitive advantages has been a recurrent need, over time, in managing organizational success. At present intangibles represent an excellent opportunity to achieve these benefits. The organizational image is one of the most important intangibles with which we can work given its social impact. The present work makes and develops a model for determining the internal image of the university, under the perspective of teachers. The practical application of the model is developed at the University of Seville. It also notes the evolution of the model to change various characteristics of the group under study.

Keywords: Institutional image; internal image; theoretical model; university.

Resumo

A obtenção de vantagens competitivas tem sido uma necessidade recorrente, ao longo dos tempos, na gestão organizacional exitosa. Na atualidade, os intangíveis representam uma excelente oportunidade para conseguir ditas vantagens. A imagem organizacional é um dos intangíveis mais importantes com os que podemos trabalhar, dado o seu impacto social. No presente trabalho, formula-se e desenvolve-se um modelo para a determinação da imagem interna da instituição universitária, desde a perspectiva do professorado. A aplicação prática do modelo se desenvolve na Universidade de Sevilha. Igualmente, comprova-se a evolução do modelo, ao cambiar diversas características do coletivo objeto de estudo.

Palavras-chaves: Imagem institucional; imagem interna; modelo teórico; universidade.

JEL: M10, L32, I23, I28.

1. Introducción

Son numerosos los factores que, en este comienzo de siglo, obligan a la institución universitaria a plantearse nuevos modelos de gestión. En el ámbito general, podemos destacar los siguientes: la homogeneización de los productos y servicios; la saturación de la oferta de productos y servicios; la aceleración del consumo; la saturación comunicativa;

los cambios cualitativos en los públicos; etc. (Capriotti, 1999, págs. 6-8).

Por otra parte, en el ámbito particular, podemos citar: las restricciones financieras; los cambios en la pirámide de la población; la profusión de programas de intercambio de estudiantes; la adecuación a las exigencias de los tratados internacionales (ej. Acuerdos de Bolonia); las certificaciones de calidad, etc.

Todas estas circunstancias generan la necesidad de buscar ventajas competitivas sostenibles que posibiliten un desarrollo óptimo de la Universidad del siglo XXI. Para el logro de dicho objetivo, la dirección de la institución universitaria debe gestionar adecuadamente sus recursos y capacidades, para lo cual el intangible de la imagen es un recurso clave. Es por ello que la presente obra se orienta hacia el desarrollo de un modelo de construcción de imagen interna de la institución universitaria, para el profesorado.

El esquema de trabajo desarrollado es el siguiente:

- Importancia de la gestión de la imagen, en la administración moderna.
- Selección de "stakeholders".
- Obtención y contrastación del modelo de construcción de imagen.
- Variación del modelo, según las características del "stakeholder".
- Conclusiones.

2. Importancia de la gestión de la imagen

La importancia de la gestión de la imagen institucional tiene un indicador significativo, en lo prolijo de la literatura existente. Entre los temas analizados se puede, entre otros, resaltar la importancia de la imagen como: elemento básico en la dirección estratégica; factor de atracción hacia las organizaciones o elemento aglutinador. Dentro del primer grupo, se destacan los trabajos de Barich y Srinivasan (1993) y Markwick y Fill (1997), en los que la imagen es tratada como parte integral de cualquier organización y, por lo tanto,

elemento básico de la dirección estratégica. En este sentido, Barich y Srinivasan indican que la imagen que una organización genera entre sus diferentes públicos determina, en muchas ocasiones, el éxito o fracaso con los mismos, independientemente del nivel de gestión que la empresa desarrolle. Resulta, pues, evidente que la imagen, o mejor dicho, la gestión óptima de la imagen corporativa resulta imprescindible, en una gestión empresarial excelente (Barich y Srinivasan, 1993; pág. 72).

Por su parte, Markwick y Fill (1997) sostienen que las organizaciones tienen, generalmente, un amplio grupo de *stakeholders*, manteniendo cada uno de ellos una imagen diferente de la misma organización. Los autores, igualmente, resaltan la importancia los *stakeholders* internos, ya que ellos son, al mismo tiempo, destinatarios de las informaciones (controladas o no) emitidas por la organización, e instrumentos de emisión de dichas informaciones para otros *stakeholders*. Al mismo tiempo, sostienen que una imagen corporativa, sostenida y uniforme, provoca entre los *stakeholders* de la organización la eliminación de la incertidumbre y el riesgo, sobre la evolución de la actuación de dicha organización. Este posicionamiento favorece la generación de una ventaja competitiva, provocando así un mayor rendimiento corporativo. Todo ello hace que Markwick y Fill encuentren fundamental la gestión de la imagen corporativa, dentro de la dirección estratégica.

Como factor de atracción, se pueden destacar los trabajos de Gatewood, Gowan y Lautenschlager (1993), y Highhouse et al. (1999), en los que se pone de manifiesto la potencialidad de la imagen corporativa, para postularse como elemento de atracción hacia

la organización. En ambos trabajos, se analiza la capacidad de atracción que tiene la imagen de una organización, cuando se desconocen otros elementos. Concretamente, dichos trabajos analizan la capacidad de atraer recursos humanos valiosos movidos, básicamente, por la imagen de “empleador” que sostiene la organización.

Por último, y dentro del tercer grupo de trabajos citados, se observa a la imagen como la responsable de mantener la cohesión tanto entre los miembros de la organización, como también entre éstos y la propia organización, sustentándose todo a través de los procesos de identificación. La fortaleza y durabilidad de esa cohesión es lo que capacita a la organización, para poder disfrutar de una posición competitiva sólida. En esta línea de trabajo, se recogen tres investigaciones: Dutton y Dukerich (1991); Dutton et al. (1994); y Riordan et al. (1997). En este mismo sentido, la relación de los distintos *stakeholders* con una organización, así como su identificación con la misma, se basa en lo que se cree, se percibe y se sabe de la misma (Cardador y Pratt, 2006; Tagiuri, 1982; He y Balmer, 2007; Balmer, 2008), constituyéndose así la imagen de la misma en el primer elemento de identificación.

3. Selección de los stakeholders.

Tal y como se ha indicado, la imagen no es única. Ella depende, entre otros factores, del público que la percibe. Por ello, resulta necesario determinar los diferentes *stakeholders* con los que la organización se relaciona, y determinar sobre cuál de ellos interesa medir la imagen. Para la elaboración del presente

trabajo, la cuestión se debe centrar en determinar quiénes son los diferentes *stakeholders* que actúan sobre la organización universitaria y, posteriormente, seleccionar el(los) que interese(n).

Son diversos los trabajos existentes sobre las clasificaciones de los *stakeholders*. Para ello, se ha seguido el desarrollado por Clarkson (1995), en el que se distingue entre primarios y secundarios. *Stakeholder* primario es aquél sin cuya participación continuada la organización no podría sobrevivir. Existe, pues, un nivel de interdependencia elevado, entre la organización y sus *stakeholders* primarios. Entre los *stakeholders* que típicamente son catalogados como primarios, se distinguen: empleados, clientes, proveedores, accionistas e inversores. También se incluye, dentro de este grupo, a los denominados *stakeholders* públicos: gobiernos centrales, organismos autonómicos y entes locales.

Los *stakeholders* secundarios se definen como aquéllos que influyen, afectan o son influenciados o afectados por la organización, aunque no están comprometidos en transacciones directas con la organización y no resultan esenciales para su supervivencia. Se destaca, como *stakeholders* secundarios, a los medios de comunicación. Los *stakeholders* secundarios tienden, generalmente, a controlar y matizar las políticas y acciones que desarrollan las organizaciones, para satisfacer las demandas de los *stakeholders* primarios. Se debe indicar que el carácter de primario o secundario no es permanente, sino que puede variar en el tiempo (Mitchell et al., 1997, pág. 854).

Para determinar los *stakeholders* que confluyen en la institución universitaria y seleccionar los que interesen para la investi-

gación, se ha seguido el trabajo de Álvarez y Rodríguez (1997). En este sentido, los autores señalan que los *stakeholders* principales de una universidad son:

- Primarios: poderes públicos, órganos de gobierno, profesores, alumnos, personal de administración; de servicios (P.A.S.) y empresarios.
- Secundarios: medios de comunicación, familia, sociedad en general y otros centros de formación.

Al mismo tiempo, se puede realizar otra agrupación, en función del carácter interno o externo, respecto de la organización. En este sentido, el grupo interno estaría formado por los órganos de gobierno, profesores, alumnos y personal de administración y servicios. El grupo externo, por los empresarios, medios de comunicación, familia, sociedad en general y otros centros de formación.

A partir de esta doble clasificación y con el fin de lograr la selección del colectivo objeto de estudio, se ha procurado, de un lado, que tenga carácter primario, dada su relevancia para la continuidad de la organización. De otro, su carácter interno, ya que no sólo formulará su imagen, sino que además será transmisor de la misma, hacia el exterior. Nos encontramos con cuatro *stakeholders* que disponen de estas características: órganos de gobierno, profesores, alumnos y personal de administración y servicios.

De entre los cuatro citados, se ha seleccionado al colectivo profesorado. Los motivos que determinaron dicha elección, además de considerar su carácter primario e interno, fueron:

- Ser un colectivo con gran capacidad de influencia y repercusión, respecto del resto de grupos.
- Jugar un doble papel. Por un lado, los trabajadores docentes son los encargados de elaborar los productos que la organización ofrece: formación e investigación. De otro lado, son los integrantes de los distintos órganos de gobierno que tiene la organización.
- En tercer lugar, por ser un grupo que, siguiendo los planteamientos de Mitchell, Agle y Wood (1997, pág. 870), reúne las características de “poder”, “legitimidad” y “urgencia”, esto lo convierte en un “*stakeholder* definitivo”, usando su propia terminología.

4. Obtención y contrastación del modelo de construcción de imagen

La investigación y conocimiento de la imagen corporativa ha de enfocarse, de forma genérica, desde la perspectiva de la interacción entre un sujeto y un objeto. La imagen se configura en el individuo, a través de la percepción de los diferentes atributos de la organización, en la que se entremezclan estímulos externos e internos. Estos últimos son inherentes a cada individuo, como consecuencia de expectativas, motivos y aprendizajes basados en experiencias anteriores, además de las propias circunstancias psicosociales de cada individuo concreto (Shiffman y Kanuk, 1983; pág. 142).

Son muchos los autores que se han preocupado por la investigación de la imagen corporativa (Bernstein, 1984; Reynolds y Gut-

man, 1988; Ortega, 1989; Ramantosa, 1989; Keller y Aaker, 1992; Barich y Srinivasan, 1993; Balmer, 1995; Van Riel, 1997; Camisón, 1999; Capriotti, 1999; Ortigueira Bouzada y Ortigueira Sánchez, 2000). Aplicando técnicas diversas, todos han partido de la misma idea común: la imagen de una organización está compuesta por diferentes atributos, teniendo cada uno de ellos un peso diferente, según los distintos colectivos. Es por ello que todas y cada una de las técnicas se centran tanto en determinar el mejor método para aflorar el conjunto de atributos que, sobre una organización, maneja un colectivo determinado, así como en precisar la importancia relativa de los mismos, en un contexto, un colectivo y un tiempo delimitado.

Los profesores Ortigueira Sánchez y Ortigueira Bouzada (2000) proponen una serie de itinerarios de investigación y metodologías altamente esclarecedoras y útiles, en el conocimiento de la imagen. Tal y como los mismos autores reconocen, las investigaciones, que denominan “mixtas,” son las que proporcionan un mejor resultado. El desarrollo de esta técnica comprende un primer paso en el que, a través de un sondeo, se recaba información sobre los atributos que una persona posee o relaciona con un ítem concreto. Este proceso genera una imagen analítica cognitiva agregada (conjunto agregado de atributos que configuran la imagen actual del ítem). En una segunda fase, se presentan los atributos anteriormente obtenidos, a una muestra seleccionada de la población objeto de estudio, con la finalidad de proceder a su valoración. Para dicha valoración, se utiliza una escala tipo Likert. Una vez realizadas las entrevistas y efectuados los procesos de agregación correspondiente, se

obtendrán los atributos que generan la imagen analítica cognitiva agregada del colectivo en cuestión, respecto de la organización correspondiente. Este sistema de investigación mixta ha sido también empleado por Camisón (1999), y es la que se ha utilizado en el trabajo.

4.1 Obtención de atributos

Siguiendo el proceso anteriormente descrito, el primer paso es identificar los atributos que deben formar parte del instrumento de medida, lo cual se realiza en dos etapas. En primer lugar, es necesario generar una muestra amplia de ítems, a fin de recoger el mayor número posible de atributos que configuren todas las dimensiones del dominio del constructo evaluado (Churchill, 1979; págs. 67-68). Estos ítems deben poseer una serie de características, para que sean adecuados; entre ellas, citamos las siguientes: (Malhotra, 1981; pág. 456)

- Incluir todos los aspectos que influyan en la configuración del constructo;
- guardar una cierta dimensionalidad;
- ser estables, tanto semántica como conceptualmente;
- ser relevantes a los constructos que quieran medir;
- ser seleccionados en función de su utilización.

En un segundo paso, se busca reducir dicha relación a un conjunto que resulte manejable, al tiempo que representativo, seleccionando aquellos atributos que sean determinantes en la evaluación. Ortega indica que, si bien la imagen relativa se determina con la totalidad de los atributos percibidos, normalmente se limita al conjunto de los quince primeros atributos propuestos para el conjunto de los estímulos (Ortega, 1989; pág. 262).

Para la identificación del conjunto de atributos relevantes en la evaluación, las técnicas de investigación exploratoria suelen ser de gran utilidad. Entre las más utilizadas habitualmente, para la generación de ítems, se encuentran:

- La revisión de la literatura existente (Churchill, 1979); el análisis conjunto (De Sarbo et al., 1994).
- La técnica de incidentes críticos (Bitner y Hubbert, 1994).
- La dinámica de grupos (Ballart, 1994); La rejilla de Kelley (Malhotra, 1981).
- Las entrevistas en profundidad (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).

En la presente investigación, se han utilizado tres técnicas diferentes, con el objeto de asegurar la calidad de los resultados. Así, la generación de atributos se estructuró en dos fases independientes y concatenadas. En la primera de estas fases, se emplearon, conjuntamente, la dinámica de grupos y las entrevistas personales. En la segunda fase, la revisión de la literatura existente. El objetivo perseguido, en este último paso, fue doble: por un lado, verificar y justificar los datos obtenidos en el primero; por otro, determinar la posible existencia de atributos significativos no revelados.

Con los atributos obtenidos en las dinámicas de grupos (cuatro reuniones y una concurrencia de 20 profesores), se realizó una serie de entrevistas personales, para profundizar y perfilar los mismos. Las entrevistas fueron realizadas en dos momentos temporales. El primero tuvo lugar en el período comprendido entre el 8/05/2006 y el 9/06/2006; el segundo se realizó entre el 9/10/2006 y el 10/11/2006, es decir, al final y al comienzo de un curso aca-

démico, respectivamente, para de esta forma ganar en riqueza informativa. El volumen de personas entrevistadas en esta fase ascendió a 134 profesores (19 catedráticos de la Universidad C.U.; 40 Titulares de la Universidad T.U.; 5 catedráticos de la Escuela Universitaria C.E.U.; 15 Titulares de la Escuela Universitaria T.E.U. y 55 Asociados. y ayudantes.). Es preciso indicar que estas entrevistas abarcaron todo el campus universitario, recogiendo la opinión de personas de cada uno de los veintiséis centros de formación de la Universidad de Sevilla.

Una vez realizadas las dinámicas de grupo, así como las entrevistas personales, se obtuvo un conjunto de cuarenta y dos atributos, que manejaba el colectivo profesoral, en la configuración de la imagen de la Universidad. En esta primera fase, los atributos reflejaban fielmente las expresiones y manifestaciones de las personas entrevistadas, habida cuenta de que la intención era no perder ninguna riqueza del contenido.

Tal y como se indicó anteriormente, un segundo paso se enfocó en reducir dicha relación, a un conjunto que fuese manejable y representativo, utilizando para ello la frecuencia de utilización. Antes de proceder a la determinación de dicho conjunto de atributos, se realizó una operación previa, consistente en agrupar, dentro de un mismo atributo, a todos aquellos que expresaran el mismo concepto o idea y que, hasta este momento, se habían propuesto por separado. Realizadas ambas operaciones, el conjunto de atributos obtenidos para el colectivo profesoral nos sirvió de base para la construcción del modelo de imagen interna. (véase el Cuadro 1). En dicho Cuadro, se observan: los diferentes atributos; las

claves asociadas a los mismos; el porcentaje de individuos que lo citan respecto del total;

las frecuencias absolutas, las relativas y las relativas acumuladas.

CUADRO 1: Atributos utilizados en la formación de la imagen de la Universidad

COLECTIVO PROFESORAL (134)					
CLAVE	ATRIBUTOS	% S/TOTAL	F. ABS.	F. REL. %	F. REL. CU.%
A1	Instalaciones	66,42	89	9,53	9,53
A2	Medios materiales	58,96	79	17,99	8,46
A3	Calidad del profesorado	55,97	75	26,02	8,03
A4	Actividad investigadora	51,49	69	33,40	7,39
A5	Prestigio - Reputación	50,00	67	40,58	7,17
A6	Nº alumnos en las aulas	43,28	58	46,79	6,21
A7	Calidad planes de estudio	42,54	57	52,89	6,10
A8	Relación profesor - alumno	26,12	35	56,64	3,75
A9	Distribución recursos económicos	25,37	34	60,28	3,64
A10	Ubicación geográfica de los centros	23,88	32	63,70	3,43
A11	Gestión administrativa	23,13	31	67,02	3,32
A12	Motivación del alumno hacia las clases	20,90	28	70,02	3,00
A13	Relación entre universidad - sociedad	20,15	27	72,91	2,89
A14	Retribución	18,66	25	75,59	2,68
A15	Reclutamiento y selección	17,91	24	78,16	2,57
A16	Formación y reciclaje	17,91	24	80,73	2,57
A17	Promoción	14,93	20	82,87	2,14

Fuente: Elaboración propia.

En la segunda fase, se procedió a realizar una revisión bibliográfica, cuyo objetivo era verificar y justificar la validez de los atributos propuestos, así como detectar atributos sobresalientes no revelados en la fase anterior. La principal razón de esta acción fue el hecho cierto de que los resultados obtenidos son especialmente dependientes de las muestras usadas, a lo largo del proceso de análisis, a pesar de haberse intentado mitigar este efecto, seleccionando muestras de todo el espectro posible del campo de análisis. Esta revisión bibliográfica cubrió tres frentes distintos:

- Obras relacionadas con la evolución y nuevas tendencias de la enseñanza universitaria (Neave, 1979; McNay, 1994; Davies, 1997; Goddard, 1997; Moses, 1997; Vries y Fisher, 1997; O.C.D.E., 1998; Thys-Clément y Wilkin, 1998; Bayenet et al., 2000; Quintanilla y Vidal, 2000;).
- Trabajos relacionados con la Universidad de Sevilla (García del Corral, 1992; Segura, 1992; Alberto y Nieto, 1998; Periañez, 1999).
- Trabajos relacionados con el estudio de la imagen de empresas (Anderson, Cox y

Fulcher, 1976; Durand, Eckrich y Sprecher, 1978; Laurent, 1979; Evans, 1979; Mandel, Lachman y Orgler, 1981; Dowling, 1993; Alonso y Cruz, 1991; Treadwell y Harrison, 1994; Más, 1997; Highhouse et al., 1999).

Una vez realizado el trabajo, se debe indicar que:

- No se encontró ninguna obra que analizara, de forma específica, “la imagen de la universidad”, como institución de investigación, formación y enseñanza.
- No se halló ningún atributo significativo que no hubiera sido detectado previamente, en nuestro análisis.

4.2 Estructura, contenido y validación de la escala de medida

La escala de medida utilizada para la identificación y construcción del modelo de imagen interna, se sustenta sobre la base de los atributos identificados. En concreto, la escala se estructura en tres grandes bloques: “datos de clasificación”; “valoración de los diferentes atributos de imagen propuestos (valorados con una escala tipo Likert, de 1 a 7)”; “ponderación de cada atributo, a la hora de crear la imagen (valorados en una escala de 0 a 10)”. Además, se incluyen tres preguntas relativas a otras cuestiones clave: “valoración de la imagen global percibida” (Ii); “valoración de la imagen global transmitida” (Ie) y “valoración del grado de compromiso que cada entrevistado mantiene con la actividad que realiza” (Todas ellas valoradas en una escala Likert de 1 a 7).

Respecto de lo que afecta a la validez y fiabilidad del cuestionario, se debe indicar que la validez de contenido se fundamenta en la revisión de la bibliografía existente realizada, más la aplicación de las técnicas de *focus group*

y las entrevistas en profundidad, así como los pretest realizados. Por otro lado, la validez discriminante de la escala se comprueba a través del análisis de los componentes principales (ACP). Antes de iniciar este proceso, se realizaron las pruebas de adecuación muestral de Kaiser, Meyer y Olkin (KMO), así como el test de esfericidad de Bartlett. Para las pruebas (KMO), el resultado fue de 0,882, el cual no supera el valor crítico de 0,9, necesario para poder considerarlo como satisfactorio. Ante esta circunstancia, se ha de considerar el carácter exploratorio de la investigación, así como la proximidad del valor obtenido, respecto de ese valor crítico. Ante estos argumentos, entendemos que el valor obtenido sí se puede considerar como apropiado.

Por su parte, la prueba de esfericidad de Bartlett resulta estadísticamente significativa. De otro lado, el análisis de los componentes principales proporciona una primera salida, en la que cuatro factores explican el 54,60% de la información contenida en los datos originales. Se aplicó una rotación Varimax, con el objetivo de mejorar la interpretación de los factores extraídos, maximizando la varianza por variables. Por último, para determinar el nivel de fiabilidad, se aplicó el estadístico “ α ” de Cronbach, obteniendo un “ α ” igual a 0,9307, valor que permite confirmar la fiabilidad de los resultados obtenidos.

De otro lado, es preciso indicar que el número total de profesores, en la Universidad de Sevilla, población objeto de estudio, era de 3.376, cuya distribución se recoge en el Cuadro nº 2. El número de cuestionarios válidos obtenidos fue de 1.321; su distribución se recoge en el Cuadro nº 3. Considerando que se iba a analizar la evolución del modelo, según las

diferentes ramas de la enseñanza y la categoría laboral, se trabajó con un nivel de confianza del 95%, y con un margen de error del $\pm 4\%$. Los motivos que llevaron a tal distinción se apoyan en:

- Rama de enseñanza: Aunque no se recojan aspectos propios de cada centro, sí se pueden recoger sensibilidades y aspectos específicos de cada rama del conocimiento.
- Categoría profesional: El nivel o categoría profesional puede afectar la percepción de

la organización. Las circunstancias, experiencias, aptitudes, conocimientos y comportamientos propios pueden afectar dicha percepción. Se ha de indicar que, por razones prácticas, de cara a la investigación, se efectuó la unión de los colectivos, profesores titulares de la Universidad "T.U.", con los catedráticos de las Escuelas Universitarias "C.E.U."; así mismo, la de los "asociados," con los "ayudantes".

CUADRO 2. Profesores de la Universidad de Sevilla, clasificados según la categoría profesional y la rama de enseñanza

RAMA ENSEÑANZA	CATEGORÍA PROFESIONAL						
	C.U.	T.U.	C.E.U.	T.E.U.	Asoc.	Ayud.	TOTAL
Experimentales	67	201	4	29	115	6	422
Humanidades	69	269	1	9	138	2	488
Sociales	91	223	41	168	530	46	1.029
Salud	55	214	3	29	194	6	501
Técnicas	82	137	27	183	429	8	866
TOTAL	364	1.044	76	418	1.406	68	3.376

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 3. Cuestionarios válidos obtenidos, clasificados según la categoría profesional y la rama de enseñanza.

CUESTIONARIOS			
RAMAS	NÚMERO	CATEGORÍA	NÚMERO
Experimentales	203	C.U.	170
Humanidades	218	T.U./C.E.U.	439
Sociales	334	T.E.U.	209
Salud	244	Asoc./Ayud	503
Técnicas	322		
TOTAL	1.321	TOTAL	1.321

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Determinación del modelo para la construcción de la imagen

Para la obtención del modelo de construcción de la imagen interna, se empleó la técnica del análisis discriminante, utilizando posteriormente las técnicas de regresión logística binaria y análisis CHAID, para su verificación. Antes de comenzar la determinación del modelo, se formuló una serie de comentarios, los que marcan esta parte de la investigación.

1. Para obtener una mayor claridad y una mejor aplicabilidad de las técnicas estadísticas seleccionadas, se utilizó, en el análisis, un conjunto de variables modificadas (referidas tanto al conjunto de atributos “ A_i ”, como a “ I_i ” y “ I_e ”, cuya finalidad se enmarca dentro del criterio de ajuste y concreción sobre los posicionamientos por medir. En este sentido, se desarrollaron dos conjuntos de modificaciones. En el primero de ellos, las transformaciones “mod1” (valores 1 y 2 = valor 1; valores 3, 4 y 5 = valor 2; valores 6 y 7 = valor 3) y “mod2” (valores 1, 2 y 3 = valor 1; valor 4 = valor 2; valores 5, 6 y 7 = valor 3), con los que se intentaba que el modelo explicara todo el espectro de posicionamientos posibles: positivos, negativos y neutros. En el segundo conjunto, transformaciones “mod3” (valores 1 y 2 = valor 1; valores 6 y 7 = valor 2) y “mod4” (valores 1, 2 y 3 = valor 1; valores 5, 6 y 7 = valor 2). La labor se centró en explicar los estados favorables o desfavorables de opinión, sin contemplar los neutros. El motivo principal que impulsó a desarrollar este ángulo de la investigación fue la enorme dificultad que, en muchas ocasiones, supone determinar las verdaderas causas y motivaciones de un planteamiento neutro, al margen de la propia comodidad del

entrevistado o de su falta de implicación con la investigación.

2. Tras aplicar las transformaciones indicadas, se observó que los tamaños de los grupos resultantes, dentro de cada conjunto, no resultaban homogéneos, lo cual afectaba la aplicación de las técnicas estadísticas. Ante esta circunstancia, y con la intención de asegurar la fiabilidad de los resultados, se decidió utilizar muestras de tamaños homogéneos, elegidas de forma aleatoria, dentro de cada grupo. La utilización de diferentes muestras obedeció a la necesidad de detectar desviaciones (factores que aparecen y desaparecen, en función de las muestras) y poder así obtener un modelo estable. También se aplicaron las técnicas sobre el conjunto total de datos.

Una vez que fueron realizados estos comentarios, pasamos a la obtención del modelo. Tal y como se ha indicado, el análisis discriminante se aplicó sobre la variable “ I_i ” (imagen interna) modificada ($I_{i\text{mod}1}$, $I_{i\text{mod}2}$, $I_{i\text{mod}3}$, $I_{i\text{mod}4}$), en la que “ $I_{i\text{mod}}$ ” era la variable dependiente, y el resto de los atributos, conjunto de las “ A_i ”, las variables independientes. Para el análisis de cada variable, se utilizaron tres muestras distintas, además del conjunto de global de datos, por las razones expuestas en los párrafos precedentes. Por razones de espacio, sólo se muestra el Cuadro 4, en la que se recogen los resultados obtenidos para la variable “ $I_{i\text{mod}3}$ ”, ya que, como después se indicará, es la más significativa. El citado cuadro refleja las variables que intervienen en la función, ordenadas según el nivel de correlación con la misma. Los datos fueron obtenidos a partir de la matriz de estructura correspondiente. Para una mayor seguridad, se ha corroborado dicho orden de

influencia, mediante una reducción progresiva de la función resultante, aplicando nuevamente el análisis discriminante, y comprobando el

poder explicativo de cada uno de los factores de la función.

CUADRO 4. Resultado del análisis discriminante, para la variable modificada “Ii mod3”

Ii mod3			
MUESTRA 1	MUESTRA 2	MUESTRA 3	GLOBAL
A5	A5	A5	A5
A13	A15	A13	A4
A15	A13	A4	A15
A4	A4	A15	A13
A1	A2	A1	A3
A16	A11	A16	A1
A11	A16	A11	A16
	A9	A9	A11
			A9
% DE CLASIFICACIÓN CORRECTO			
100,00%	99,50%	98,60%	99,10%
LAMBDA DE WILKS			
0,159	0,156	0,155	0,187

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los datos obtenidos, se pueden realizar las siguientes reflexiones:

- Primero, los porcentajes de clasificación correctos, obtenidos para las transformaciones “mod1” y “mod2”, son sensiblemente inferiores a los conseguidos para las transformaciones “mod3” y “mod4”. Se observa, pues, que existe gran dificultad para explicar los posicionamientos intermedios de los entrevistados, ya que estos no siempre responden a una realidad vital, sino que, en muchas ocasiones, pueden ser fruto ya de la falta de compromiso con la entrevista, o ya del desinterés por asumir un posicionamiento extremo, ante el temor de una posible repercusión. También debemos hacer notar que el número de atributos utilizados, a la hora

de analizar las variables “mod1” y “mod2,” es mayor que en las variables “mod3” y “mod4”, lo cual reafirma la complejidad de explicar las posiciones neutras.

- Segundo, señalar la superioridad de la clasificación correcta de las transformaciones que responden a las posturas extremas “mod1” y “mod3,” frente a las transformaciones que recogen posiciones más amplias “mod2” y “mod4”. Se puede afirmar que los atributos definitorios de las posturas abiertamente favorables o desfavorables están asentados, de manera clara, en la mente de los profesores. Será otro conjunto de atributos, característico de cada grupo, los que maticen los posicionamientos anteriores.

- Tercero, comentar que el número de atributos utilizados para manifestar las posiciones favorables o desfavorables más amplias (mod2 y mod4) aumenta considerablemente. Es decir, una vez evaluados los atributos básicos, definitorios de una postura extrema, entran en juego otro conjunto de factores que matizarán la postura adoptada.

Como consecuencia de los resultados obtenidos, se puede definir un modelo de construcción de imagen interna para el colectivo profesoral, estructurado en cuatro niveles.

Un primer nivel determina un *modelo mínimo*, el cual agrupa aquellos atributos permanentes, que forman el esqueleto del sistema. En el caso que nos ocupa, la imagen de la Universidad de Sevilla, para el profesorado, lo configuran los atributos “reputación” (a5); “selección de personal” (a15) y “relación universidad–sociedad”(a13). Son estos tres factores los que definen, principalmente, la imagen elaborada por el profesorado.

En un segundo nivel, aparece lo que denominamos *modelo estable*, aquella estructura que es continua en el tiempo, aunque los

atributos puede alterar su orden de influencia. En este caso, está formado por los atributos anteriores, más la “actividad investigadora” (a4) y “las instalaciones” (a1). Tal como se puede comprobar, el profesorado construye su imagen a partir de la exigencia de excelencia, a través de la investigación realizada (calidad y cantidad), y completa su esquema con la percepción que mantiene sobre las instalaciones, es decir, su ámbito laboral.

Por último, se ha definido un *modelo máximo*, el cual recoge los atributos cuya aportación clasificatoria es escasa o nula, pero que son tenidos en cuenta, de manera frecuente, por el colectivo objeto de estudio. En nuestro caso, corresponden a los atributos “gestión administrativa” (a11), “imagen externa” (Ie) y “sistema de producción” (a17). Los profesores emplean, en este modelo máximo, aquellos factores que complementan la capacidad de hacer y de ofrecer respuesta a lo que tiene la Universidad, tanto en el plano interno como externo. Lo comentado queda reflejado en el Cuadro 5.

CUADRO 5. Modelo para la obtención de la Imagen Interna de la Universidad

MODELO BÁSICO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA IMAGEN GENERAL (I17)		
Variable	Descripción	Modelo
A5	Reputación	MÍNIMO
A15	Selección de personal	
A13	Relación Univer. – Sociedad	
A4	Actividad investigadora	ESTABLE
A1	Instalaciones	
A11	Gestión administrativa	MÁXIMO
Ie	Imagen externa	
A17	Sistema de promoción	

Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenido el modelo, el mismo se contrastó con las técnicas anteriormente indicadas, comenzado por la regresión logística binaria. Se debe indicar que la misma sólo se aplicó sobre las variables modificadas “mod3” y “mod4”, ya que la propia técnica exige que la variable dependiente tenga sólo dos valores posibles. En el caso que nos ocupa, la variable dependiente es la imagen interna (Ii) modificada, mientras que las variables independientes se conforman con los atributos que constituyen el modelo básico propuesto. Las verificaciones realizadas, utilizando esta técnica, comprenden tanto las seis muestras aleatorias anteriormente empleadas (tres para Iimod3 y tres para Iimod4), así como también

las realizadas sobre el conjunto total de observaciones, aplicando, en un caso, Iimod3, y en otro, Iimod4. Son estas dos últimas las que aparecen reflejadas en el Cuadro 6, ya que son las más significativas, al representar al conjunto global de datos. Se observa que el resultado obtenido es excelente, por cuanto el nivel de clasificación es muy elevado, y el nivel de ajuste, óptimo. Se repite la circunstancia de que el modelo explica casi perfectamente las posiciones extremas (mod3), mientras que cuando éstas son ampliadas (mod4) resulta necesario el concurso de más atributos, dependiendo éstos de las características propias de los subgrupos existentes.

CUADRO 6

COMPROBACIÓN DEL MODELO DE “Ii” PROFESORES GLOBAL REGRESIÓN LOGÍSTICA BINARIA		
	I17 MOD3	I17 MOD4
% Clasificación valor 1	95,90%	81,40%
% Clasificación valor 2	97,70%	92,40%
% Clasificación total	97,20%	88,40%
	Bondad de ajuste de Hosmer y Lemeshow	
	0,009	0,067
	Modelo: A5, A15, A13, A4, A1	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se aplicó el análisis “CHAID”. Al igual que sucedió en la técnica anterior, el análisis fue aplicado utilizando una vez la variable Iimod3, y otra, la Iimod4, como variables criterio, mientras que las variables constitutivas del modelo eran los predictores. El análisis se aplicó sobre el conjunto global de datos. Una vez más, los resultados obtenidos

permiten afirmar la consistencia del modelo propuesto, ya que en los nodos finales aparecía clasificada casi la totalidad de la población (96,76%), siendo así muy reducido el porcentaje de elementos no clasificados, confirmando nuevamente la capacidad discriminadora del modelo. Esto nos permite afirmar que el modelo propuesto para la construcción de la

imagen de la Universidad de Sevilla, por el colectivo profesorado, es un modelo fiable y válido.

5. Comprobación del modelo, según la “categoría profesional” y la “rama de enseñanza

Una vez establecido el modelo global, el siguiente paso consistió en observar cómo actuaba el mismo sobre determinados subconjuntos del colectivo. De esta forma, se quería verificar si se alteraban las influencias de las variables en el modelo, según fueran las características e intereses propios de cada grupo. Dado que las clasificaciones y agrupaciones posibles eran diversas, se decidió estudiar las variaciones del modelo, según la categoría profesional y la rama de enseñanza. Con la primera clasificación, se buscaba observar qué factores eran los que influían, a la hora de crear la imagen, y cómo podían cambiar su intensidad, en función del nivel profesional del profesorado, lo que, en la mayoría de los casos, va asociado con el tiempo transcurrido

en la institución universitaria. La segunda clasificación se fundamentaba, igualmente, en comprobar cómo podían cambiar las percepciones, en función del tipo de enseñanza que se impartía.

El análisis se realizó, para ambos supuestos, sobre la base de las modificaciones citadas, utilizando, en nuestro caso, las variables modificadas Iimod3 e Iimod4. Las razones de la elección obedecían a la mayor capacidad predictiva que presentaba el modelo, cuando no se tienen qué explicar posiciones intermedias. También resultó interesante analizar los valores que definían las posiciones extremas (Iimod3) y los que marcaban las posiciones más amplias (Iimod4). Los Cuadros 7 y 8 recogen la evolución del modelo básico de imagen general, según la categoría profesional. Los Cuadros 9 y 10 lo hacen respecto de la rama de enseñanza. Los modelos que se recogen en dichas Cuadros han sido obtenidos mediante la aplicación de la técnica de análisis discriminante, para cada agrupación (categoría profesional / rama de enseñanza. Las variables que componen cada modelo están dispuestas, según el orden de influencia de las mismas (de más a menos).

CUADRO 7

MODELO IMAGEN GENERAL (Ii MOD3) PROFESORADO EVOLUCIÓN SEGÚN CATEGORÍA PROFESIONAL			
CATEGORÍA PROF.	MODELO	% Clasif.	λ de Wilks
CATEDRÁTICOS UNIVERSIDAD	A5, A13, A11, A6	100,0%	0,137
TIT. UNIV. / CAT. ESC. UNIV.	A5, I19, A13, A2, A16, A9, A14	100,0%	0,134
TIT. ESC. UNIV.	A13, A4, A1, A8, A17	100,0%	0,084
ASOC. / AYUD. / BECARIOS	A15, A4, A5, A8, A13, A11	100,0%	0,145
MODELO GENERAL	A5, A15, A13, A4, A1, A11, I19, A17		

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 8

MODELO IMAGEN GENERAL (I ₁ MOD4) PROFESORADO EVOLUCIÓN SEGÚN CATEGORÍA PROFESIONAL			
CATEGORÍA PROF.	MODELO	% Clasif.	λ de Wilks
CATEDRÁTICOS UNIVERSIDAD	A3, A1, A15, A7, A9	99,0%	0,406
TIT. UNIV. / CAT. ESC. UNIV.	A5, A15, A17, A2, A1, A7, A4, A9, A14	94,2%	0,326
TIT. ESC. UNIV.	A13, A17, A10, A9, A1, A16	93,2%	0,374
ASOC. / AYUD. / BECARIOS	A15, A4, A13, A17, A8, A6, A12, A11	91,6%	0,374
MODELO GENERAL	A5, A15, A13, A4, A1, A11, I19, A17		

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 9

MODELO IMAGEN GENERAL (I17MOD3) PROFESORADO EVOLUCIÓN SEGÚN RAMAS			
RAMA	MODELO	% Clasif.	λ de Wilks
Experimentales	I19, A1, A4, A2, A14	100,0%	0,112
Humanidades	A5, A13, A15, A11, A16, A2, A10	100,0%	0,107
Sociales	I19, A13, A15, A2, A10, A14, A6	100,0%	0,273
Salud	A5, I19, A11, A14, A6	100,0%	0,105
Técnicas	I19, A13, A3, A11, A10, A12	100,0%	0,192
MODELO GENERAL	A5, A15, A13, A4, A1, A11, I19, A17		

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 10

MODELO IMAGEN GENERAL (I17MOD4) PROFESORADO EVOLUCIÓN SEGÚN RAMAS			
RAMA	MODELO	% Clasif.	λ de Wilks
Experimentales	A5, I19, A1, A15, A4, A7	93,2%	0,314
Humanidades	I19, A5, A13, A15, A1, A8, A2	94,3%	0,334
Sociales	I19, A13, A7, A17, A14, A16	89,9%	0,331
Salud	I19, A5, A9, A11, A4	87,8%	0,459
Técnicas	I19, A5, A13, A9, A12, A7	90,8%	0,485
MODELO GENERAL	A5, A15, A13, A4, A1, A11, I19, A17		

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa, se produjo una evolución y transformación de los modelos utilizados, a medida que se cambiaba de categoría profesional o de rama de enseñanza. También se comprueba cómo nuevamente se obtuvieron mejores niveles de clasificación, para las posiciones extremas, transformaciones “mod3”, que para los posicionamientos amplios, transformaciones “mod4”. Los rasgos más relevantes que podemos destacar son:

- Comenzando por el inicio de la carrera docente, es decir, Asociados y Ayudantes, se puede comprobar cómo el atributo más influyente, a la hora de determinar la imagen, es la selección de personal (a15). Su planteamiento básico se centra en la posibilidad de acceso al cuerpo docente. En un segundo plano, se encuentran la actividad investigadora (a4), en cuanto a la relación de la universidad con la sociedad (a13) y la relación profesor – alumno (a8). En este segundo plano, se reflejan las exigencias y relaciones más inmediatas: de un lado, la necesidad de crear currículum y, de otro, su pasado no muy lejano, como alumno.
- En los titulares de la escuela universitaria, desaparece la preocupación por el sistema de selección, pero se mantiene la fijación tanto por la actividad investigadora, como por la relación de la universidad con la sociedad. Además, aparece en la lista un nuevo atributo “sistema de promoción” (a17). Una vez que el individuo está dentro de la institución, analiza a la misma en relación tanto con la capacidad de crecer dentro de ella, como con los requisitos y medios que tiene para ello.
- Para el cuerpo de titulares de la Universidad, y para los catedráticos de la Escuela Universitaria, los atributos más significativos

se centran, de un lado, en la reputación de la Institución (a5). De otro, en la imagen externa (Ie). En este nivel, la imagen se centra, fundamentalmente, en la capacidad de “hacer” de la Institución, y en cómo es capaz de transmitirlo. Se mantiene la preocupación por la selección y la promoción, apareciendo atributos nuevos, como las instalaciones (a1), los equipos y los medios (a2).

- Por último, para el cuerpo de catedráticos, los atributos más relevantes se centran, de un lado, en la reputación (a5) y en la calidad del profesorado (a3). Existen otros atributos de segundo nivel, como lo serían la calidad de los planes de estudio (a7), la selección del personal (a15) y la distribución de los recursos económicos (a9). Tal como se puede apreciar, los atributos citados hacen referencia a la actividad de orientación de la institución.

Por su parte, si se analiza el comportamiento asumido en las diferentes ramas del conocimiento, se pueden realizar los siguientes comentarios:

- En todas las ramas, se observa cómo los atributos más significativos se relacionan con la reputación (a5) y con la imagen externa (Ie). La proyección social juega un papel capital.
- En un segundo nivel, sí se aprecian ciertas diferencias. Para los Experimentales, la imagen se construye tanto sobre los atributos de las instalaciones (a1) existentes, como sobre la actividad investigadora (a4). Por su parte, en Humanidades y Sociales, el atributo más relevante es la relación de la Universidad con la sociedad (a13). En Técnicas, se comparte la relación entre la Universidad y la sociedad (a13), con la importancia de la calidad del

profesorado (a3). Por último, para Salud, los atributos más relevantes son la gestión administrativa (a11), la distribución de los recursos económicos (a9) y la retribución (a14).

- Con base en los puntos descritos, se puede afirmar que mientras la estructura base se mantiene constante, el resto de atributos cambia, según las características y necesidades propias de cada rama.

6. Conclusiones y limitaciones de la investigación

Para finalizar el presente trabajo, se destacan algunas de las principales contribuciones hechas.

- La elaboración de un modelo para identificar cuál es la gestión de la imagen interna de la institución universitaria, según el colectivo profesoral. El modelo se sustenta, fundamentalmente, en variables alusivas a: las cualidades de quién realiza-presta el producto-servicio; los elementos dispuestos para la prestación del servicio, y la capacidad de entendimiento y respuesta de la Institución, frente a los problemas de la sociedad, así como la reputación, es decir, cómo ésta los valora.
- La indicación de que los posicionamientos que reflejan imágenes extremas, tanto favorables como desfavorables, se sustentan en atributos que están perfectamente asentados y delimitados en la mente de los profesores. Esta circunstancia favorece la gestión de las autoridades académicas hacia una mejora de la imagen, ya que se definen claramente los atributos sobre los que se ha de trabajar.

- La medición de posicionamientos más laxos, es decir, aquellos que reflejan posturas intermedias, más neutras, aunque sin llegar a la indiferencia, demandan el concurso de más atributos. Hecho explicable por el diferente peso específico que los distintos atributos tienen, para cada uno de los miembros del colectivo.
- Se observa tanto para cada categoría profesional, como para cada rama de enseñanza, que existen diferentes atributos, los que marcan la construcción de la imagen de la universidad. Esta circunstancia corrobora el planteamiento teórico de que cada colectivo construye su imagen según sean, entre otros, los intereses y contactos que mantengan con la Institución correspondiente. Además, permite, a los órganos de gobierno de la Institución universitaria, actuar de forma específica, sobre aquellos atributos básicos para cada colectivo. También incide para afirmar que la información que reciben los distintos *stakeholders* proviene, parcialmente, de fuentes ajenas a la organización, no controladas por esta, lo cual plantea la necesidad de establecer procesos de medición y control de la imagen, a lo largo del tiempo.
- A la luz de los resultados expuestos, el proceso de selección, contratación y promoción de docentes se postula con un elemento fundamental, en la gestión del intangible, imagen institucional. Un óptimo proceso de selección y contratación permitirá, a la Institución universitaria, tener docentes capaces de realizar una óptima actividad investigadora, lo cual revertirá en la mejora de la relación universidad-sociedad, provocando también una mejora en la reputación, lo cual permitirá mejorar la financiación de

los centros universitarios. Así, entre otras consecuencias, habrá mejores instalaciones, lo que, a su vez, favorecerá el proceso investigador y docente. De esta manera, se genera un proceso circular de mejora continúa.

- Como consecuencia del punto anterior, se debe cuestionar, muy seriamente, el sistema endogámico que utilizan muchos centros universitarios, en la gestión de su profesorado, lo cual está generando una mala percepción de las instituciones, tanto interna como externamente.
- Otra cuestión que se debería plantear la dirección de las instituciones académicas, es el proceso de elaboración de los planes de estudio. En muchos casos, estos planes están más orientados hacia el mantenimiento o incremento de la carga docente de determinados departamentos, que a ofrecer una respuesta óptima a las demandas sociales existentes.

Por último, es necesario señalar las principales limitaciones del trabajo, las que deben ser tenidas en cuenta, a la hora de juzgar y generalizar los datos obtenidos.

- El carácter no transversal de la investigación. Esta circunstancia impidió que el modelo obtenido, así como las reflexiones extraídas, pudieran ser generalizadas para las instituciones universitarias, de manera automática. De cualquier forma, tanto la metodología utilizada, como la similitud existente entre las características y circunstancias del panorama universitario, permiten que los modelos puedan ser aplicados en distintas instituciones, con un alto grado de certeza.
- El carácter no longitudinal de la investigación. Este hecho provoca que los atributos de carácter secundario que pudieran, en un

momento determinado, ocupar una posición principal en la estructura mental cognitiva del individuo, no sean detectados como secundarios, sino como principales, afectando, con ello, la estabilidad del modelo propuesto. El escenario descrito se justifica, por el surgimiento de situaciones puntuales que afectan, de forma notoria, los intereses y relaciones que el individuo mantiene con la Institución, en un momento concreto. En esta investigación, se ha intentado salvar este problema, abarcando todo el “campus” universitario. Se ha observado que, según sean las circunstancias propias de cada persona, ésta utiliza unos atributos u otros, además de regular la importancia relativa de los mismos. En este orden de ideas, este modelo recoge los atributos que permanecen estables y que tienen significación para la globalidad de todo el colectivo, objeto del análisis. Es por ello que, aunque las relaciones e intereses evolucionen en el tiempo y, con ellos, los atributos y su intensidad, el modelo propuesto tiene, sin embargo, un carácter de continuidad.

Bibliografía

- Alberto, L.J. y Nieto, P. (1998): “Factores que influyen sobre la calidad del proceso enseñanza–aprendizaje, en la Universidad”. *Revista de Enseñanza Universitaria*, I.C.E. Universidad de Sevilla, Vol. extraordinario, pp. 535-544.
- Álvarez, M. y Rodríguez, S. (1997): “La calidad total en la Universidad: ¿Podemos hablar de clientes?”. *Boletín de estudios económicos*, Vol. LII, N° 161, agosto, pp. 333-352.

- Ayyildiz, H. y Cengiz, E. (2007): "Country image effect on customer loyalty model". *Innovative Marketing*. Sumy: Vol. 3, Iss. 2; pp. 42-62.
- Barich, H. y Srinivasan, V. (1993): "Prioritizing marketing image goals under resource constraints". *Sloan Management Review*, summer, pp. 69-76.
- Ballart, X. (1994): "Clientes de un servicio cultural. Una experiencia de evaluación con "focus groups". *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, N° 1, septiembre – diciembre, pp. 73-77.
- Balmer, J.M.T. (1995): "Corporate identity: the power and the paradox". *Design Management Journal*, winter, pp. 39-44.
- Balmer, J.M.T. (2008): "Identity based views of the corporation; Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image". *European Journal of Marketing*. Vol. 42, N° 9/10, pp. 879-906
- Balmer, J.M.T. y Stephen A. Greyser, S.A. (2006). "Corporate marketing; Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation". *European Journal of Marketing*. Bradford. Vol. 40, Iss. 7/8; pp. 730-741
- Bayenet, B. Feola, c. y Tavarnier, M. (2000): "Strategic management of universities: evaluation policy and policy evaluation". *Higher Education Management*, O.E.C.D., Vol. 12, N° 2, pp. 65-80.
- Bernstein, D. (1984): *Corporate Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*. Ed. Holt, Rhinehart and Winston Ltd., Eastbourne, UK.
- Camisón, C. (1999): "Sobre cómo medir las competencias distintivas: Un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-ítem para la medición de los activos intangibles". The Iberoamerican academy of management, First International Conference. Management related theory and research: An Iberoamerican perspective. Área "strategy and business policy". Universidad Carlos III, Madrid, dec.9-11.
- Capriotti, P. (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel Comunicación, Barcelona.
- Cardador, M.T. y Pratt, M.G. (2006): "Identification management and its bases; bridging management and marketing perspectives through a focus on affiliation dimensions". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, N° 2, pp. 174-84.
- Churchill, G.A. (1979): "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". *Journal of Marketing Research*, (16), N° 1, p.p.64-73.
- Clarkson, M. B. (1995): "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, (20), pp. 92-117.
- Davies, J.L. (1997): "L'université régionale: problèmes d'élaboration d'un cadre organisationnel". *Gestion de l'enseignement supérieur*, OCDE, Vol. 9, N° 3, pp. 31-48.
- Desarbo, W.S. et al. (1994): "On the measurement of perceived service quality: a conjoint analysis approach". In Rust and Oliver (eds.), pp. 201-222.

- Dowling, G.R. (1993): "Developing your image into a corporate asset". *Long Range Planning*, (26), N° 2, pp. 101-110.
- Dutton, J.E. y Dukerich, J.M. (1991): "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation". *Academy of Management Journal*, (34), pp. 517-554.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. y Harquail, C.V. (1994): "Organizational Images and Member Identification". *Administrative Science Quarterly*, (39), pp. 239-263.
- Durand, R.M.; Eckrich, D.W. y Specher, C.R. (1978): "Bank Image: An adequacy importance approach". *Journal of Bank Research*, Vol. 9, N° 3, autumn, pp. 168-172.
- Gatewood, R. D.; Gowan, M.A. y Lautenschlager, G.J. (1993): "Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions." *Academy of Management Journal*, (36), pp. 414-427.
- García del Corral, M. (1992): "Calidad docente, ¿Para cuándo? Revista de Enseñanza Universitaria, I.C.E. Universidad de Sevilla, Vol. 5, pp. 115-127.
- Goddard, J. (1997): "La gestion de l'interface de l'université et de la région". *Gestion de l'enseignement supérieur, OCDE*, Vol. 9, N° 3, pp. 7-30.
- HE, H.W. y Balmer, J.M.T. (2007): "Identity studies: multiple perspectives and implications for corporate-level marketing". *European Journal of Marketing*, Vol. 41, N° 7/8, pp. 765-85.
- Highhouse, S., Zickar, M., Thorsteinson, T., Stierwalt, S. y Slaughter, J. (1999): "Assessing company employment image: an example in the fast food industry". *Personnel Psychology*, spring, (52), N°1, pp. 151-170.
- HURLEY-HANSON, A.E. y GIANNANTONIO, C.M. (2007). "Image Norms: A Model of Formation and Operation". *Journal of Business and Management*. Fort Collins: Vol. 13, Iss. 2; pp. 155-166.
- KELLER, k. y AAKER, d. (1992): "The effects of sequential introduction of brand extensions". *Journal of Marketing Research*, February, (12), pp. 35-49.
- MALHOTRA, N.K. (1981): "A scale to measure self-concepts, person concepts, and products concepts". *Journal of Marketing Research*, (18), pp. 456-464.
- MARKWICK, N. y FILL, CH. (1997): "Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, may-june, (31), N° 5-6, pp. 396 - 409.
- MÁS, F.J. (1997): "Imagen y atracción de centros comerciales suburbanos". *Investigación y Marketing*, septiembre, N° 56, pp. 51-59.
- MCNAY, I. (1994): "The regional dimension in the strategic planning of higher education". *Higher Education Quarterly*, Vol. 48, N° 4, pp. 323-336.
- MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R. y WOOD, D.J. (1997): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and really counts". *Academy of Management Review*, (22), N° 4, pp. 853-886.
- MOSES, I. (1997): "Questions de personnel et structure des établissements". *Gestion de l'enseignement supérieur, OCDE*, Vol. 9, N° 3, pp. 139-152.

- Neave, G. (1979): "Education and regional development: an overview of a growing controversy". *European Journal of Education*, Vol. 14, N° 3, pp. 207-231.
- O.C.D.E. (1998): *Redéfinir l'enseignement tertiaire*. O.C.D.E., Paris, France.
- Ortega, E. (1989): *13 Grandes temas de Marketing*. Esic Editorial, Madrid.
- Ortigueira, M. y Ortigueira, M. (2000): "Las políticas locales de imagen: modelos y metodologías". Documento sin publicar.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1985): "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*, (49), pp. 41-50.
- Periañez, R. (1999): Satisfacción del Estudiante y Calidad Universitaria. Colección "Innovación y desarrollo de la calidad Universitaria", N° 1, Vicerrectorado de Calidad – I.C.E., Grupo editorial Atril, 97, S.L., Sevilla.
- Quintanilla, M.A. y Vidal, J. (2000): "Specialisation and cross-disciplinary patterns and the design of new higher education programmes". *Higher Education Management*, O.E.C.D., Vol. 12, N° 2, pp. 53-64.
- Ramanantosa, B. (1989): "Histoire et identité de l'entreprise". *Revue Française de Gestion*, Janvier/Fevrier, pp. 107-119.
- Reynolds, T.J. y Gutman, J. (1984): "Advertising is image management". *Journal of Advertising Research*, N° 24, pp. 27-37.
- Reynolds, T.J. y Gutman, J. (1988): "Laddering theory: method, analysis, and interpretation". *Journal of Advertising Research*, february/march, pp. 11-31.
- Riordan, CH.M.; Gatewood, R.D. y Bill, J.B. (1997): "Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance". *Journal of Business Ethics*, (16), pp. 401-412.
- Segura, B. (1992): "Calidad de enseñanza y selección del profesorado". *Revista de Enseñanza Universitaria*, I.C.E. Universidad de Sevilla, Vol. 5, pp. 135-140.
- Shiffman, L.G. y Kanuk, L.L. (1983): *Consumer Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Tagiuri, R. (1982): "Managing corporate identity: the role of top management". Paper presented at The International Seminar on Corporate Identity Building, Centre d'Enseignement et de Recherche Appliqués au Management, Sophia Antipolis, France, March 25-26
- Tasci, A.D. y Gartner, W.C. (2007): "Destination Image and Its Functional Relationships". *Journal of Travel Research*. Boulder: May. Vol. 45, Iss. 4; pp. 413-424
- Thys-Clement, F. y Wilkin, L. (1998): "Management stratégique et universités résultats d'une enquête européenne". *Gestion de l'enseignement supérieur*, O.C.D.E., Vol. 10, N° 1, pp. 13-30.
- Treadwell, D.F. y Harrison, T.M. (1994): "Conceptualizing and assessing organizational image: Model images, commitment and communication". *Communication Monographs*, (63), pp. 63-85.
- Van Riel, C.B.M. (1997): *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall International Ltd., Madrid.
- Vries, C. y Fisher, K. (1997): "Gestion des dépenses en capital dans l'enseignement supérieur: mise a profit de l'expérience internationale". *Gestion de l'enseignement supérieur*, OCDE, Vol. 9, N° 3, pp. 153-168.