



Trabajo Fin de Máster

La gestión de la identidad corporativa en la Universidad: análisis y consecuencias desde la perspectiva del profesorado

Autor/es

Mirna María Takaki Domínguez

Director/es

Eva Martínez Salinas
Rafael Bravo Gil

Facultad de Economía y Empresa
2013

Resumen

La gestión de la identidad corporativa es un instrumento estratégico eficaz que permite a las organizaciones lograr ventajas competitivas. Si bien la investigación académica ha analizado los efectos en el consumidor a través de la imagen, son menos los trabajos que han analizado las consecuencias de la gestión desde el punto de vista de los trabajadores. Esta carencia es especialmente destacable en el caso de las universidades, y es por ello que el objetivo de este estudio es analizar la influencia que ejerce la gestión de la identidad sobre las actitudes y comportamientos de los profesores. Para dicho análisis se realizó una encuesta online a docentes de diferentes universidades públicas de España, y los datos extraídos se analizaron a través de un sistema de ecuaciones estructurales. Los resultados sugieren que una adecuada gestión de los elementos fundamentales de la identidad corporativa (identidad visual, comunicación, comportamiento y cultura) contribuye a la constitución de una identidad atractiva. A su vez, este atractivo de la identidad hará que los profesores se sientan más identificados con su Universidad, dando lugar a actitudes y comportamientos más positivos. En este sentido, los profesores que se sientan identificados con la Universidad mostrarán un comportamiento *extra-rol*. Desde un punto de vista de la práctica de las universidades, los resultados obtenidos sirven para destacar la importancia de la gestión en la actividad del profesorado. Además, estos resultados también permiten dotar de validez empírica a las teorías sobre la gestión de la identidad en este sector concreto.

Palabras clave: Identidad corporativa, atractivo de la identidad, identificación en la organización, comportamiento *extra-rol*, Universidad.

Índice

1. Introducción.....	4
2. La marca	6
3. La imagen de marca.....	7
4. La identidad de marca	11
5. La identidad corporativa en los servicios	15
6. La identidad corporativa en las universidades.....	17
7. Modelo propuesto e hipótesis.....	19
8. Metodología.....	27
8.1 Estudio de campo.....	27
8.2 Escalas utilizadas	29
9. Resultados	31
10. Implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.....	35
Bibliografía.....	39
Anexo 1. Texto de emails enviados la segunda semana de julio.....	45
Anexo 2. Texto de emails enviados la primera semana de septiembre.	46
Anexo 3. Cuestionario	47

1. Introducción

En un mercado complejo y altamente competitivo, las universidades han empezado a gestionar la identidad corporativa como una solución para hacer frente a los desafíos globales de hoy en día (Pinar *et al.*, 2011). La educación superior es un servicio que cada vez más puede ser comercializado en todo el mundo (Melewar y Akel, 2005), y así estas instituciones tienen que competir entre sí para atraer estudiantes de alta calidad y personal académico a nivel internacional. Por lo tanto, la competencia cada vez se limita menos a las fronteras locales o nacionales de sus campus. Puesto que la educación y la formación se convierten en un sector de negocio global, el marketing educativo está elaborando estrategias más afines a la comercialización de bienes de consumo. Si bien las universidades son una institución de educación en lugar de una empresa corporativa, de alguna manera se ha incorporado una perspectiva de empresa (Melewar y Akel, 2005). Esto presenta varios desafíos para las universidades como el desarrollo de un enfoque de servicio más competitivo y un mayor énfasis en la marca corporativa.

Una adecuada gestión de la marca corporativa puede proporcionar a las universidades una imagen coherente y sólida con la que presentarse en su entorno. De esta manera, la Universidad se vuelve más cercana y próxima a todos los públicos (alumnos, profesores, personal de servicios, empresas, etc.). Esta importancia práctica, no se ve no obstante, fielmente reflejada en los estudios académicos. Así, Hemsley-Brown y Goonawardana (2007) afirman que a pesar de la creciente relevancia de la marca, la investigación empírica relacionada específicamente con la marca de la educación superior es relativamente escasa. Una revisión de la literatura revela que muy pocos trabajos (Pinar *et al.*, 2011; Melewar y Akel, 2005; Mohamad, Bakar y Rahman, 2009) se centran en la marca corporativa de las universidades en comparación con otros sectores.

De esta forma, este trabajo pretende contribuir a la literatura sobre la importancia de la marca en las universidades, teniendo como objetivo analizar la gestión de la identidad corporativa en las universidades públicas españolas. Más concretamente, se trata de investigar la percepción que los profesores tienen de la gestión de la identidad corporativa de su Universidad, y estudiar los efectos que dicha percepción tiene sobre sus actitudes y comportamientos. Esto es importante porque los profesores son el agente

más relevante en la relación de la Universidad con sus principales clientes, que son los estudiantes.

Para ello, el trabajo se estructura de la siguiente forma. El apartado siguiente se dedica a introducir el término marca, las diferentes definiciones que se encuentran a lo largo de la literatura, así como el elemento común en todas las definiciones. En este punto, se explica cómo la gestión de la marca supone mucho más que poner un nombre a los productos o diseñar un logotipo para distinguirlos del resto. El apartado tercero define el concepto de imagen de marca, describe los beneficios que proporciona una marca fuerte, y expone algunos de los modelos y recomendaciones que existen en la literatura científica sobre su gestión. Asimismo, se explica cómo la imagen de marca está determinada fundamentalmente por la identidad de marca. El apartado cuarto ahonda en el concepto de identidad corporativa, sus diferentes conceptualizaciones y las dimensiones de análisis más habitualmente consideradas en trabajos previos. Posteriormente, los apartados quinto y sexto se dedican respectivamente a exponer las características diferenciales en los estudios de marca en servicios y de los estudios de marca en universidades. De esta forma, una vez realizada la revisión de la literatura, se pasa al apartado séptimo a exponer el modelo de estudio. Esto nos lleva a desarrollar las hipótesis relativas a cada una de las relaciones planteadas en el modelo. A continuación, se describe el estudio empírico realizado y las líneas maestras de la metodología. En el apartado noveno se exponen los principales resultados obtenidos que permiten contrastar las hipótesis. Finalmente, el último punto del trabajo sirve para exponer las principales conclusiones extraídas del estudio, las implicaciones para la investigación y la gestión, y para citar algunas de las limitaciones que definen las futuras líneas de trabajo.

2. La marca

Es difícil determinar la primera vez que se empleó el término marca. Etimológicamente, el origen del vocablo parece venir del verbo “marcar”, y hacía referencia a la marca que hacían los ganaderos sobre sus reses. Sin embargo, existen otras opiniones que sitúan el uso de la marca en los artesanos de la edad media, que utilizaban nombres para diferenciar los productos de los de otros artesanos. Incluso hay voces que sitúan su origen en los tiempos en los que se erigieron las pirámides egipcias, donde cada piedra lleva una marca de su “fabricante” (Fernández-Gómez, 2013). En la actualidad, el concepto de marca está delimitado por diversas conceptualizaciones. A nivel global, la definición que goza de un mayor consenso en marketing es la realizada por la American Marketing Association (AMA). Así, la marca se define como “*un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores*” (Bennet, 1995). De manera similar, en España la Ley de Marcas de 2001 se refiere a ella como “*todo signo susceptible de representación gráfica que sirve para distinguir en el mercado los bienes y servicios de una empresa de los de otras*”. Así, tanto el origen del término como ambas definiciones muestran un claro punto en común en lo relativo a su función: la marca sirve para identificar, distinguir o diferenciar un producto de la competencia (Jiménez *et al.* 2004).

Sin embargo y en la práctica, gestionar la marca supone mucho más que poner un nombre a los productos o diseñar un logotipo para distinguirlos del resto. La marca debe diferenciarse del resto de marcas en otros aspectos. Los consumidores, trabajadores, o sociedad en general, deben percibir la marca como un conjunto de atributos que van más allá de los elementos gráficos. Este conjunto de atributos es lo que debe tratar de gestionar realmente la organización, y la literatura científica se refiere a ellos como la imagen de marca. Por lo tanto, la gestión y construcción de marcas poderosas es importante para lograr una ventaja competitiva, especialmente en mercados maduros donde la diferenciación es importante. Al respecto, la gestión de la identidad corporativa, es decir, lo que la empresa desea que sus clientes, empleados, proveedores, etc. piensen de la marca (Aaker, 1996), resulta ser clave para todo ese proceso de generación de valor de marca, ya que permite que se mantenga o se cree coherencia

entre la identidad que desea proyectar la organización y la imagen que perciba el mercado.

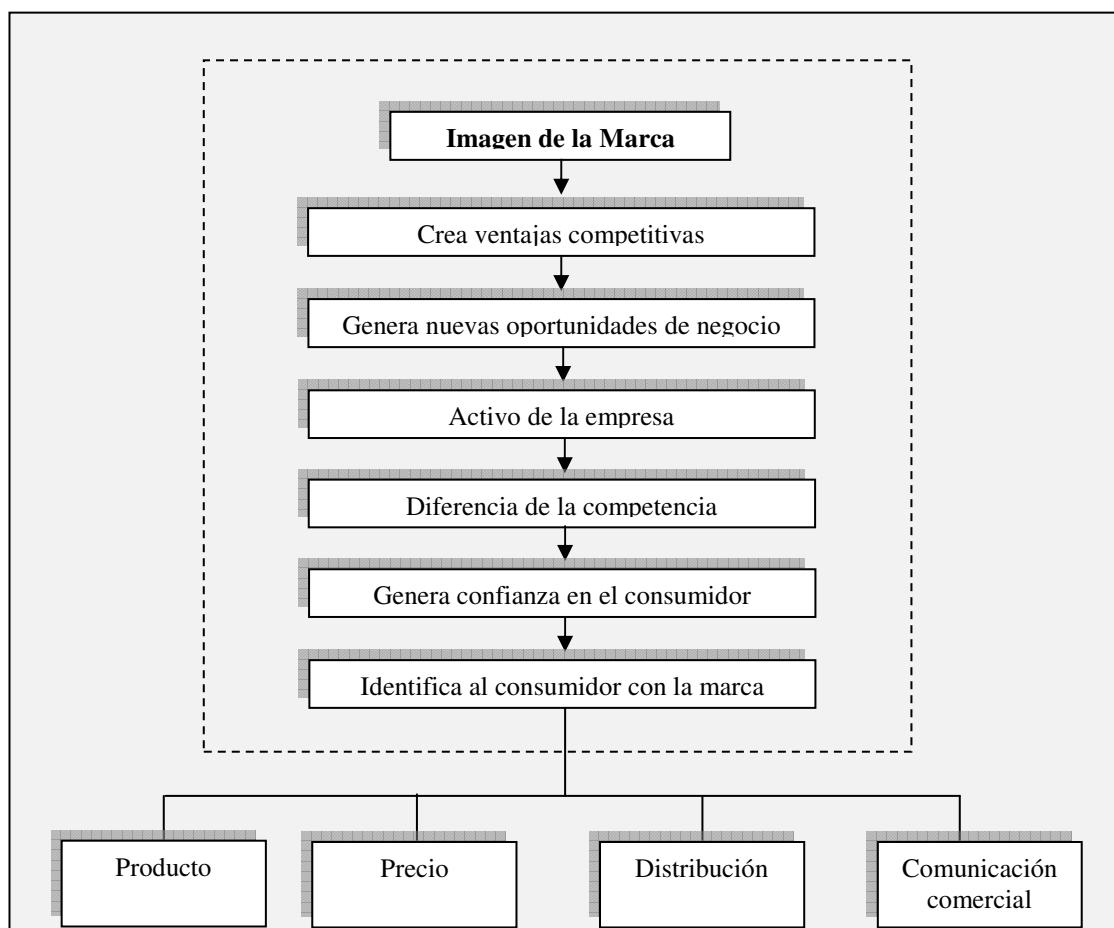
3. La imagen de marca

La imagen de marca es habitualmente considerada como la percepción o concepto en la mente de los grupos de interés (consumidores, trabajadores, proveedores, sociedad en general,...). Esta idea, que se genera tanto por lo que la compañía dice como por lo que hace, debe ser clara, diferenciadora, fácil de recordar, relevante y sostenible (Pérez y Salinas, 2008). Así, las empresas compiten en tratar de conseguir algún elemento o aspecto que permita diferenciar a sus marcas del resto de competidores. En la medida en que los consumidores o resto de grupos de interés perciben en la marca la presencia de determinadas características, atributos y valores diferenciales, la marca se convierte en única e inigualable (Jiménez *et al.* 2004). A lo largo de la literatura de marketing, han sido muchos los trabajos desarrollados a fin de ofrecer una definición sobre imagen de marca. Para Costa (1977), es *“la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos”*. Sanz de la Tejada (1994) establece que es *“el conjunto de representaciones mentales, tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una marca concreta de un producto dado; representación que es el resultado de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones que dicho grupo de individuos asocia a la marca en cuestión”*. De manera mucho más general, otros autores señalan que es el modo en el que la marca es percibida por los consumidores (Aaker, 1997; Kotler *et al.*, 2005; Santesmases, 2007). Así para Keller (1993), la imagen de marca son las percepciones sobre la marca que se reflejan como asociaciones existentes en la memoria del consumidor. Estas asociaciones pueden crearse de la experiencia directa con el bien o servicio, por la información comunicada (por la propia empresa, otras fuentes comerciales y a través del efecto boca-oído) y mediante la realización de inferencias según asociaciones preexistentes sobre la empresa, origen, entre otros (Keller, 1993). Pese a las diferencias existentes entre las distintas definiciones mostradas, la imagen de marca representa las percepciones y opiniones de los consumidores y otros grupos de

interés respecto a la marca. Es decir, todo lo que la marca significa para los grupos de interés.

Conseguir una imagen de marca fuerte tiene múltiples beneficios. Jiménez *et al.* (2004) habla de que proporciona ventajas competitivas, genera nuevas oportunidades de negocio, se convierte en un activo financiero, genera confianza en las distintas audiencias, capitaliza el sentido de pertenencia,... (Figura 1).

Figura 1: Beneficios de una imagen de marca fuerte



Fuente: Jiménez *et al.*, (2004)

Si nos centramos en los efectos de la imagen de marca sobre los elementos del mix de marketing, podemos decir que una imagen de marca fuerte facilita la aceptación de nuevos productos en el mercado. La confianza en la marca por parte de los consumidores reduce el riesgo percibido de los consumidores hacia un producto nuevo. Así, los consumidores se verán más atraídos hacia el nuevo producto cuando es comercializado bajo una marca que ya conocen que frente a una desconocida. Con respecto al precio, una imagen de marca positiva permite a la empresa lograr mayores márgenes y provoca que la respuesta del consumidor ante incrementos del precio sea más inelástica. Incluso, a los consumidores no les importará pagar precios altos por el producto, ya que asumen que lo hacen porque ofrece una mayor calidad. En cuanto a la distribución, una imagen de marca positiva hará que el consumidor incremente la búsqueda del producto o servicio en los canales que se encuentre. Con respecto a la comunicación, una consecuencia importante de la imagen de marca positiva es el incremento en la eficiencia de la comunicación comercial de la empresa, ya que el esfuerzo y la exposición publicitaria que requiere el individuo será mucho más reducido.

No obstante hemos indicado que la imagen se refiere a las percepciones no solo de los consumidores, sino también del resto de grupos de interés como accionistas, trabajadores, proveedores, distribuidores o sociedad en general. Lograr una buena imagen de marca permite así atraer inversiones, motivar a los empleados o aumentar el poder de negociación frente a proveedores y distribuidores.

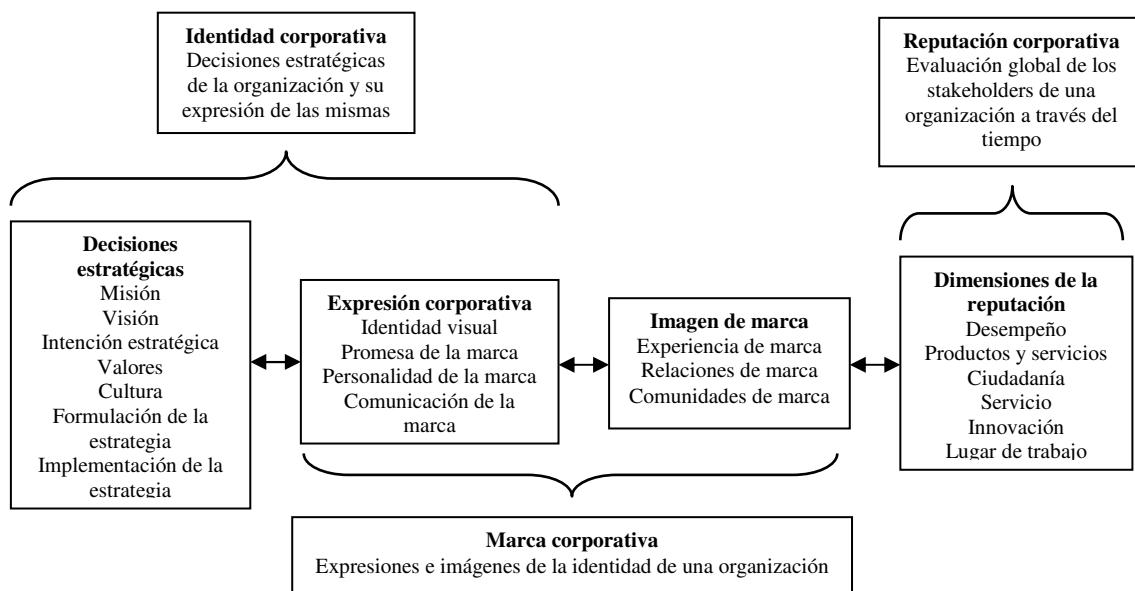
Debido a estos importantes beneficios, es necesario que las empresas gestionen cuidadosamente los atributos o el significado de sus marcas, esto es, la imagen de sus enseñas. Existen para ello diferentes aproximaciones desde la literatura. En algunos casos, son una serie de recomendaciones o sugerencias sobre los pasos a seguir para crear una marca con una imagen fuerte. En otros casos, son modelos causales que señalan una serie de factores determinantes y dimensiones de análisis en el constructo imagen.

Dentro del primer grupo relativo a las sugerencias de gestión, Keller, Parameswaran y Jacob (2011), establecen seis recomendaciones básicas que, de modo más o menos general, pueden ayudar a una empresa a convertir su marca en un activo fuerte. Así, el

primer paso de la organización debe ser adoptar una orientación al mercado y de marketing relacional cuando se trate de tomar decisiones relativas a la marca; posteriormente, se debe definir claramente el tipo de estructuras cognitivas que le gustaría crear en la mente de los consumidores, es decir, la imagen que desearía crear. El siguiente paso sería evaluar qué tipo de acciones u operaciones de carácter táctico y estratégico se pueden desarrollar para crear dicha imagen. En cualquier caso, será necesaria una visión a largo plazo a la hora de tomar cualquier tipo de decisión dirigida a la gestión de la imagen. Una vez implementada la estrategia, habrá que realizar investigaciones periódicas destinadas a analizar la estructura cognitiva del sujeto, así como los posibles cambios a los que ésta se ve sometida a lo largo del tiempo. En este sentido, será necesario evaluar la imagen de marca a partir del carácter positivo, así como la fortaleza y unicidad de sus atributos.

Con respecto al segundo grupo, referido a los modelos, Abratt y Kleyn (2012) desarrollan un marco conceptual en el que la imagen viene determinada fundamentalmente por un concepto denominado identidad de marca (figura 2).

Figura 2: La identidad corporativa como determinante de la imagen.



Fuente: Abratt y Kleyn (2012)

Estos autores se centran en la marca corporativa, esto es, la marca de la propia organización. Así, la imagen de marca corporativa o de la organización viene determinada por la identidad de la marca, que está formada por una serie de elementos estratégicos y por la manera en la que dicha organización se comunica o expresa. Este modelo además plantea una clasificación de aspectos a considerar dentro de cada uno de los elementos de identidad, y señala asimismo que una imagen fuerte permite obtener una reputación fuerte. Con objeto de no desviar la atención en este trabajo, nos centraremos exclusivamente en la relación entre identidad e imagen. Así y en conclusión, podemos afirmar que para conseguir gestionar la imagen de marca será necesario que las organizaciones gestionen la identidad. Por ello, en el siguiente punto vamos a analizar con mayor profundidad este concepto y sus implicaciones.

4. La identidad de marca

Tanto los investigadores como los profesionales de la gestión empresarial, consideran que la identidad corporativa es un instrumento estratégico eficaz que permite determinar la imagen, y por ende un medio para lograr ventajas competitivas (Melewar y Karaosmanoglu, 2006; Suvatjis y de Chernatony, 2005). Sin embargo, la identidad de marca es un concepto complejo, y existen por ello diferentes conceptualizaciones en la literatura. Así, Santesmases (2007) establece que la identidad es “*la dimensión que debe distinguir a la marca a lo largo del tiempo, desarrollar sus promesas a los clientes y definir las asociaciones que aspira obtener*”. Desde una perspectiva distinta, Kapferer (2012) concibe la identidad de marca como “*lo que la empresa le dice a su mercado que es, a partir de sus productos, acciones y comunicaciones*”. Kotler *et al.* (2005) definen la identidad como “*la manera en que una empresa trata de identificarse o posicionarse a sí misma o a su producto*”. Para Jiménez *et al.* (2004) la identidad viene a determinar la forma de ser, de pensar y de actuar de la marca, en definitiva, su realidad. Melewar y Karaosmanoglu (2006) señalan que la identidad corporativa es la presentación de una organización para todos los grupos de interés.

La identidad de la marca es por tanto la precursora de la imagen. Mientras que la imagen de marca es un concepto de recepción y refleja las percepciones actuales por parte de los consumidores y otros grupos de interés, la identidad es un concepto de

emisión, y se refiere a los aspectos que la organización debe tener en cuenta para desarrollar una marca. (Aaker y Álvarez, 1995; Fernández-Gómez, 2013).

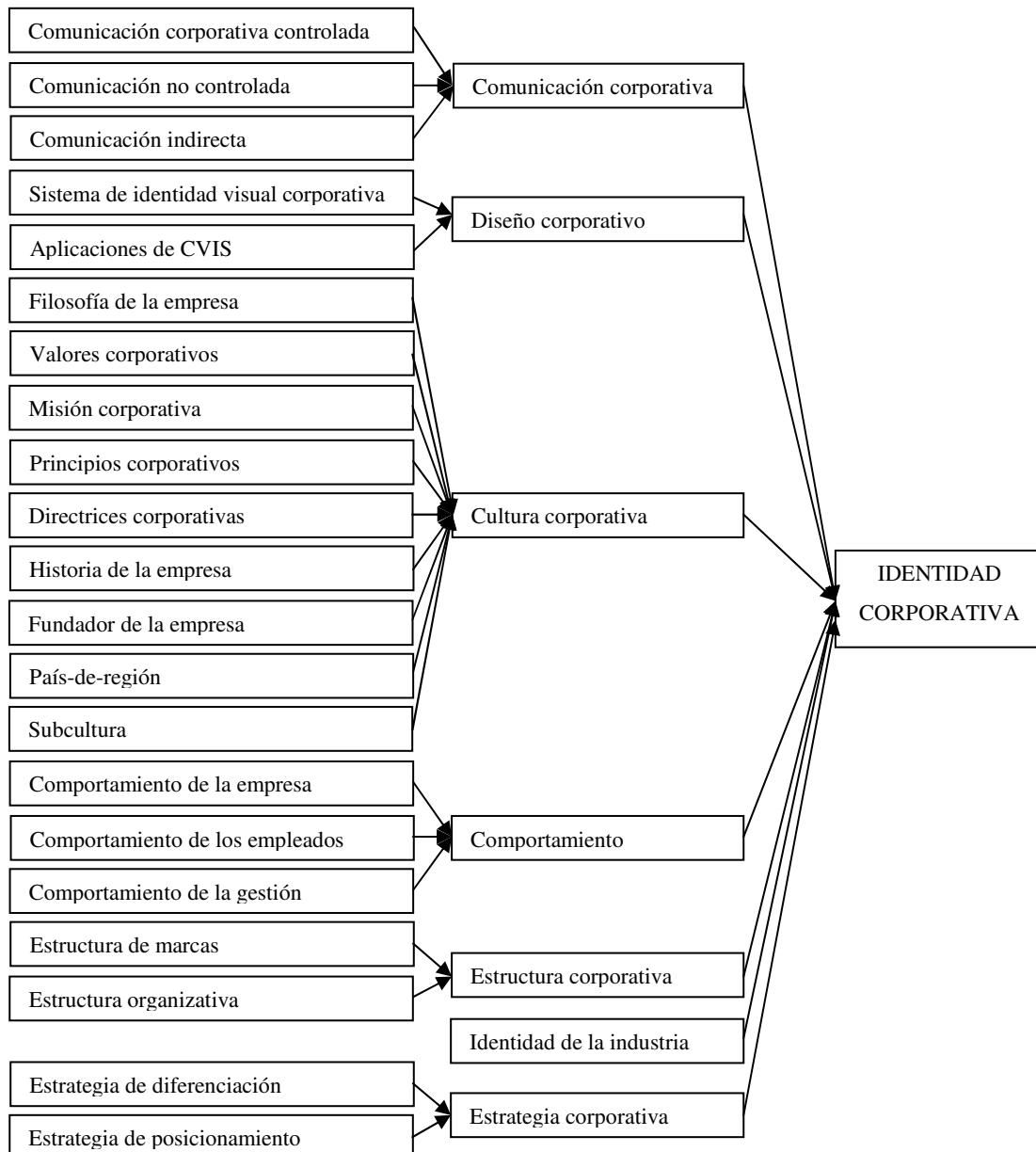
Varios autores coinciden en que la identidad corporativa debe estudiarse desde una perspectiva multidisciplinar, y que se trata de un concepto multidimensional. Sin embargo, no existe un consenso sobre los elementos fundamentales que componen la identidad. Así, existen diferentes aproximaciones a la naturaleza y composición del concepto de identidad. Entre ellas, una de las más referenciadas es la establecida por Melewar y Karaosmanoglu (2006), en la que la identidad de marca está compuesta por siete dimensiones que pueden observarse en la figura 3. Estos autores se centran en un caso concreto de identidad de marca como es la identidad corporativa, A continuación, pasaremos a explicar cada una de las dimensiones que establecen estos autores.

La primera dimensión propuesta por Melewar y Karaosmanoglu (2006) es la comunicación corporativa. Esta dimensión hace referencia a todas las formas en que la organización comunica su marca a los diferentes grupos de interés, tanto de carácter interno como externo. Otro elemento fundamental del concepto de identidad es el diseño corporativo o identidad visual, que abarca todos los elementos visuales relativos a la organización. Los elementos más habituales considerados dentro de esta dimensión son el nombre de la marca, eslogan, logotipo/símbolos colores y tipografía. Además, la identidad visual puede ser transmitida de otras maneras, por ejemplo, a través de la arquitectura de los edificios corporativos o la ubicación. Baker y Balmer (1997) afirman que el diseño corporativo tiene dos propósitos principales, por un lado, representa los valores y la filosofía de la marca, y en segundo lugar, apoya la comunicación. Así, la cultura corporativa es otra de las dimensiones de identidad, y se refiere a la filosofía, la misión, los valores, los principios, la historia de la organización (Suvatjis y de Chernatony, 2005).

El comportamiento corporativo o empresarial se deriva de las acciones y comportamientos de la organización en su totalidad. Tanto los realizados por la organización de manera global, como los realizados por sus empleados y directivos de manera particular. En este apartado, la literatura realiza un especial énfasis en las acciones de responsabilidad social corporativa. La estructura corporativa es también un aspecto a analizar dentro de la identidad. Así, por ejemplo, la estructura más o menos

jerarquizada del organigrama empresarial o su cartera de marcas determina la propia identidad de la organización.

Figura 3. Dimensiones de la identidad de marca corporativa



Fuente: Melewar y Karaosmanoglu (2006)

La propuesta de identidad corporativa de Melewar y Karaosmanoglu (2006) también considera un elemento ajeno a la propia organización, como es el entorno industrial en el que se sitúa su actividad. Así, la identidad de una organización quedará determinada por la identidad de la propia industria en la que opera. Finalmente, la última dimensión establecida por estos autores es la referente a la estrategia corporativa. Como indica su propio nombre, esta dimensión hace referencia a aspectos de la estrategia tales como la diferenciación, liderazgo en costes o la estrategia de posicionamiento. Una estrategia coherente se logra a través del consenso entre los principales ejecutivos de cada unidad estratégica de la empresa (Suvatjis y de Chernatony, 2005).

Por lo tanto, las organizaciones han de gestionar todos estos elementos adecuadamente con el objetivo de establecer una reputación fuerte entre los diferentes grupos de interés (consumidores, accionistas, trabajadores, población en general) a la que éstos responderán a través de la compra de productos o servicios de la organización, del interés por trabajar en la compañía o de la inversión en el capital de la empresa (Arendt y Brettel, 2010).

Bergami y Bagozzi (2000) argumentan que la identidad corporativa influye en el grado en que una persona se identifica con la organización. Es más, uno de los principales componentes de la identificación de los diferentes grupos de interés con la organización es precisamente la atracción que tiene la marca para los diferentes públicos. Mukherjee y He (2008) señalan además que la similitud entre las identidades de la empresa y de los diferentes grupos de interés también influyen en esta identificación.

Centrándonos en los empleados, la gestión de una identidad atractiva tiene múltiples beneficios en las actitudes y comportamientos de sus trabajadores (van Riel y Balmer, 1997; Melewar Saunders y Blamer, 2001; Melewar, Hussey y Srivoravilai, 2005a). En primer lugar, si un empleado percibe una identidad corporativa atractiva, éste tenderá a sentirse identificado con la organización en la que trabaja (Dutton, Dukerich y Harquail, 1994). En segundo lugar, para influir en las actitudes y comportamientos de los empleados es necesario proporcionar una identidad corporativa atractiva (King y Grace, 2010). Por último, los empleados que se sientan motivados en su trabajo, tengan actitudes positivas hacia su trabajo y además se identifiquen con la organización, estarán más comprometidos con su organización y tendrán comportamientos *extra-rol*,

esto es, comportamientos que van más allá de sus obligaciones o rol de trabajo (King y Grace, 2010).

En resumen, la gestión de la identidad de marca implica el análisis de diversos elementos. No obstante, no todos los elementos tendrán la misma importancia y efectos en los grupos de interés. Ello dependerá entre otros factores del tipo de *stakeholder* objeto de análisis, o del tipo de empresa o sector del que se trate. En cualquier caso, la gestión de la identidad implica gestionar todos los elementos que lo conforman de una manera global e integrada (Suvatjis y de Chernatony 2005), y este tipo de gestión integrada tendrá efectos en todos los grupos de interés. Desde el punto de vista de los trabajadores, los beneficios de la gestión se pueden reflejar en una mejor actitud y comportamiento del empleado. A continuación analizaremos el concepto de identidad de marca aplicado a las empresas de servicios.

5. La identidad corporativa en los servicios

Todos los conceptos generales que se han desarrollado en el punto anterior, referidos a la gestión de la identidad de marca y sus dimensiones de análisis, son aplicables a todas las organizaciones en general. Sin embargo, existen una serie de peculiaridades en las empresas del sector servicios que conviene tener en cuenta a la hora de construir la identidad. Intangibilidad, inseparabilidad de la producción y el consumo, la heterogeneidad y el carácter perecedero son cuatro características particulares de los servicios (Berry, 2000; Bitner, 1992; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). Estas características hacen que determinadas dimensiones sean especialmente importantes en su gestión. Así, los consumidores se enfrentan a la falta de atributos objetivos y medibles para basar su evaluación de la marca, y en estas situaciones debe recurrir a las señales extrínsecas para formar sus juicios. Del mismo modo, las relaciones que se forman durante el encuentro del servicio son también centrales en la evaluación de la calidad, y pueden afectar a la percepción del cliente (LeBlanc y Nguyen, 1996).

Dentro de la literatura de gestión de la identidad de marca, resulta curioso observar que existen comparativamente pocos trabajos dedicados a empresas de servicios (Rutitis *et al.*, 2012; LeBlanc y Nguyen, 1996). Así, en este apartado nos referiremos en muchos

casos a estudios sobre imagen para inferir factores que pueden ser claves en la gestión de la identidad. De manera específica, la literatura de servicios pone especial énfasis en aspectos como la calidad percibida, el entorno del servicio (*servicescape*) y la relación con el consumidor a través del personal de ventas.

Con respecto a la calidad percibida del servicio, ésta supone una evaluación global de la calidad del servicio por parte de los grupos de interés. El análisis de la calidad percibida puede ser diferente en cada servicio, y de hecho existen una diversidad de medidas entre las que se encuentran las escalas ServQual (Parasuraman *et al.*, 2004). Dentro del análisis de la calidad percibida, la fiabilidad es un aspecto de suma importancia para los clientes en sus evaluaciones de calidad (LeBlanc y Nguyen, 1996).

En relación al entorno del servicio, Bitner (1992) señala que las señales del entorno físico son fundamentales en la comunicación de la identidad corporativa de la empresa a sus clientes. Así, aspectos relacionados con la elegancia o diseño de las oficinas en el caso de servicios bancarios, o del entorno en general en otros tipos de servicios son pistas indicativas de la propia calidad de la marca.

Por otra parte, la actuación del personal y la naturaleza de las interacciones cliente/personal que tienen lugar durante el encuentro del servicio también influyen en el resultado de las evaluaciones (Grönroos, 1984; LeBlanc y Nguyen, 1996). El personal de contacto, a través de su comportamiento y actitudes, son reflejo del nivel y la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa de servicios, y ejercen por tanto una fuerte influencia en la satisfacción del cliente (LeBlanc y Nguyen, 1996).

Dentro de los servicios, existen investigaciones centradas específicamente en diversos sectores. Así, encontramos trabajos como el de LeBlanc y Nguyen (1996) en el que se desarrolla un modelo explicativo de la gestión de la marca corporativa en instituciones financieras. También hay trabajos en el sector sanitario que se centran principalmente en los efectos de la marca corporativa sobre las actitudes y comportamiento del personal (Whelan *et al.*, 2010), o la importancia de la marca corporativa en los procesos de contratación (Rutitis *et al.*, 2012). Asimismo, otros estudios se centran en la gestión de la marca corporativa de las universidades (Melewar y Akel, 2005; Pinar *et al.*, 2011), de ésta última hablaremos en el siguiente apartado.

6. La identidad corporativa en las universidades

Toda institución universitaria, como organización que es, posee también una identidad corporativa que se ha de gestionar con el fin de mejorar su posición en el entorno económico, social y educativo donde se encuentra inmersa, y con quien se relaciona. Las universidades tienen unos públicos a los que presentarse, y con los que se comunica constantemente. En este caso concreto, en lugar de llamarse genéricamente consumidores o trabajadores, reciben el nombre de alumnos, profesores o personal de servicios y administración. De cualquier forma, es preciso unificar y coordinar el modo en que las universidades se presentan ante el exterior mediante la gestión global e integrada de sus elementos fundamentales (Suvatjis y de Chernatony 2005).

La identidad corporativa de una Universidad juega un papel crucial en las actitudes hacia la institución, y para el sector educativo en su conjunto. Las universidades deben desarrollar y mantener una imagen clara (Pinar *et al.*, 2011). En un mercado donde los estudiantes son habitualmente reconocidos como los principales clientes, las universidades tienen que implementar estrategias para orientarse cada vez mejor a sus necesidades. Así, deben desarrollar ventajas competitivas basada en una imagen que abarque un conjunto de características únicas, que deben comunicar de una manera eficaz y coherente a todos los grupos de interés. Como resultado, un número creciente de universidades han comenzado a desarrollar y poner en práctica la gestión de su identidad corporativa como parte de su crecimiento estratégico y expansión (Baker y Balmer, 1997).

En este sector, la característica genérica de la educación superior hace difícil la proyección de una identidad diferenciada (Mohamad *et al.*, 2009). Sin embargo, y según Melewar y Akel (2005), algunas universidades como Cambridge, Oxford, Imperia Colege, Durham, LSE, UCL, York, Nottingham, Manchester y Bristol han tenido éxito en esa difícil tarea, y como consecuencia tienen una mayor visibilidad como marcas corporativas. En el mismo sentido, Pinar *et al.* (2011) argumentan que, las universidades y colegios han comenzado a convertir la gestión de la marca en una vía para obtener una imagen diferenciada. Si bien en esta tarea no todas tienen éxito.

Puesto que para desarrollar y poner en práctica la gestión de la identidad corporativa en el sector educativo, es necesario identificar los elementos clave en éste sector. Por ello, basándonos en la literatura previa (Melewar y Akel, 2005; Suvatjis y de Chernatony, 2005; Melewar y Karaosmanoglu, 2006; Arendt y Brettel, 2010), una gestión adecuada de la identidad corporativa en las universidades debería abracer los siguientes aspectos: la identidad visual, la comunicación, el comportamiento y la cultura.

Por ello, estos autores presentan un marco conceptual con la finalidad de aplicar las estrategias de marca a los colegios y universidades. Los elementos clave de este marco son las experiencias de los estudiantes como resultado de las estrategias de marca, los servicios académicos universitarios como el valor de las actividades co-creadas entre los estudiantes y profesores, y las actividades de creación de valor como base de apoyo.

Por otro lado, Melewar y Akel (2005) analizan el cambio de gestión de la identidad corporativa de la Universidad de Warwick. En este trabajo, se aplica el modelo de identidad corporativa desarrollada por Melewar y Jenkins (2001). Así, se observa que la nueva identidad corporativa de la Universidad supone el paso de un sistema descentralizado hacia un estilo de gestión más centralizado. A este respecto, los cambios en Warwick no representan una perspectiva unidimensional de la identidad corporativa sino más bien la primera etapa de un programa de identidad corporativa en evolución.

Finalmente, el estudio de Mohamad *et al.* (2009) muestra que las organizaciones necesitan de la identidad corporativa para la supervivencia. Ésta identidad se proyecta en una imagen positiva que aumenta la confianza de los diferentes grupos de interés sobre la calidad y los logros de la organización. Los autores tratan de identificar la identidad corporativa y la reputación de la Universidad Utara de Malasia que perciben sus futuros clientes potenciales. En concreto, ésta investigación prueba la relación entre la identidad corporativa y la reputación en el sector de la educación superior de Malasia. En este sentido, demuestran que la identidad corporativa de las universidades juega un papel importante en la reputación corporativa. De manera específica, en dicho trabajo se confirma empíricamente que existe una relación significativa entre la reputación y aspectos de la identidad corporativa como la comunicación, la identidad visual, el comportamiento y la cultura corporativa.

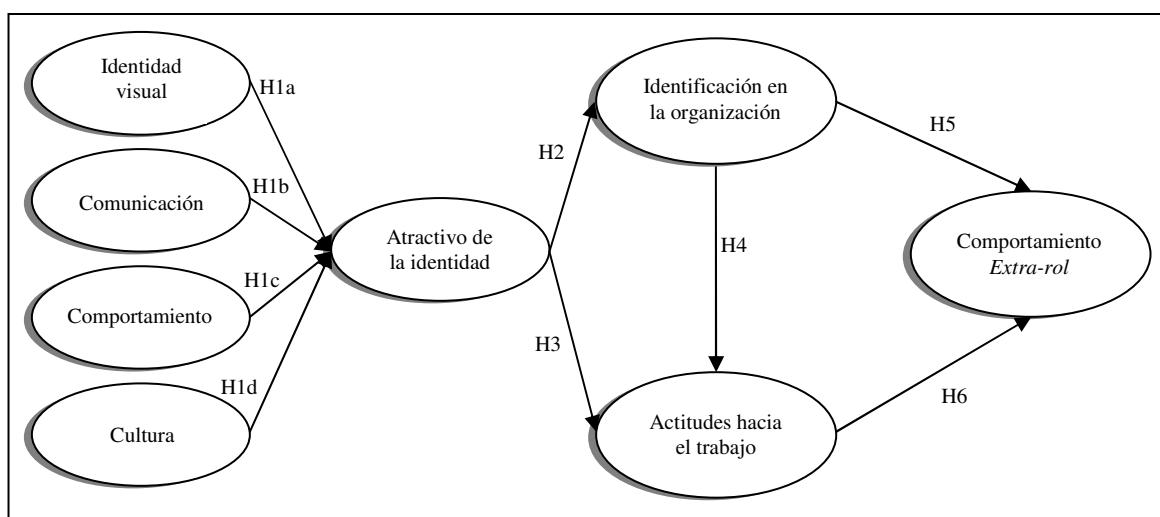
Si bien hemos señalado algunos de los trabajos que se han realizado con el objetivo de analizar la gestión de la identidad corporativa en el sector educativo, todavía quedan muchas cuestiones por investigar. En especial en temas relacionados con la percepción que tiene el personal docente sobre la gestión de la identidad corporativa de la Universidad y los efectos que ejerce ésta percepción en sus comportamientos y actitudes.

A continuación, pasamos a detallar el modelo propuesto para analizar la percepción que los profesores tienen de la gestión de la identidad corporativa de su Universidad, así como los efectos que dicha percepción tiene sobre sus actitudes y comportamientos.

7. Modelo propuesto e hipótesis

La figura 4 recoge el modelo conceptual propuesto en este trabajo. La primera parte del modelo plantea el análisis de la gestión de la identidad corporativa de las universidades a partir de cuatro dimensiones principales: identidad visual, comunicación, comportamiento y cultura. Estos elementos determinarán el atractivo de la identidad de marca a los ojos de los profesores, y ésta a su vez permitirá explicar el grado de identificación entre el profesor y la Universidad y sus actitudes hacia el trabajo. Finalmente, el atractivo, la identificación y la actitud derivarán en un comportamiento del empleado más allá de las obligaciones establecidas en su trabajo (comportamiento *extra-rol*).

Figura 4. Modelo propuesto



A continuación pasamos a profundizar en cada una de las relaciones planteadas en el modelo, detallando en consecuencia las hipótesis a contrastar a través del estudio empírico posterior.

Con respecto a las relaciones entre las dimensiones de la gestión de la identidad y el atractivo, podemos decir que la gestión de la identidad corporativa permite a las universidades coordinar sus manifestaciones y presentarse en todas ellas de la misma manera. Así, la institución deberá transmitir una idea de lo que es, tratando de crear una marca que resulte atractiva para todos los grupos de interés como alumnos, profesores o sociedad en general. El atractivo de la identidad corporativa se refiere a lo atractivo que resulta la identidad para estos grupos de interés (Mukherjee y He, 2008). No obstante y debido al carácter multidimensional de la gestión de la identidad, es necesario analizar cómo cada uno de los elementos fundamentales de la identidad corporativa influye en la construcción del atractivo de la identidad.

Una adecuada gestión de la identidad visual permite aumentar la visibilidad de la Universidad, y ayuda a crear una diferencia inmediata entre la Universidad y sus competidores (Melewar y Akel, 2005). Tal y como se indica en el trabajo de van den Bosch, De Long y Elving (2006), la identidad visual tiene como finalidad lograr cuatro objetivos. En primer lugar, permitirá a la empresa obtener visibilidad y reconocimiento en el mercado. En segundo lugar, es un símbolo para los interesados que influirá positivamente en la imagen y reputación corporativa. En tercer lugar, la identidad visual proyecta la estructura de la organización externa de una manera integrada. Por último, la identidad visual tiene una función interna en términos de empleados que llevan a identificarse con la empresa. Estos cuatro objetivos no son sino perspectivas diferentes que confluyen en la creación de una marca atractiva para todos los *stakeholders*. En este sentido, las universidades deben gestionar todos sus elementos visuales (logotipo, colores corporativos, instalaciones, etc.) para crear una imagen coherente y atractiva para todo el público (alumnos, personal, sociedad en general) con la finalidad de lograr la identificación de los diferentes grupos de interés con la institución.

Otro elemento fundamental de la identidad corporativa es la comunicación, la cual tiene un gran impacto en cómo las organizaciones presentan su marca. Todos los componentes escritos, verbales o presentados visualmente implican comunicación, incluyendo los aspectos de las comunicaciones de marketing (patrocinio, publicidad,

etc.) comunicaciones corporativas (informes anuales, publicaciones internas, etc.) (van Riel, 1995). Obtener una ventaja competitiva requiere la integración de las comunicaciones internas y externas (Simoes, Dibb y Fisk, 2005; Melewar y Karaosmanoglu, 2006), y toda esta comunicación corporativa tendrá por objetivo ofrecer una imagen atractiva de la marca para los grupos de interés.

Wilkinson y Blamer, (1996) señalan que la identidad de una organización se comunica no sólo a través de lo que dice, sino también a través de la forma en que se comporta, por ejemplo, todo lo que una organización dice o hace, es decir, “la comunicación corporativa total”. Lo que una empresa comunica influye en cómo es percibida por los diferentes grupos de interés. Un proceso de comunicación integrada, minimiza la probabilidad de mensajes contradictorios (Simoes *et al.*, 2005). Por ello, la gestión cuidadosa de los mensajes que emanan de la organización es fundamental para la construcción de una identidad corporativa atractiva. Para las organizaciones de servicios, la intangibilidad del producto hace que la dimensión de comunicación en la identidad corporativa sea un elemento fundamental en el desarrollo y la construcción de una identidad atractiva. En definitiva, la comunicación corporativa será una herramienta de las universidades para presentar información sobre su marca. Una buena gestión permitirá transmitir la identidad de forma que resulte atractiva. Por lo tanto, las instituciones han de transmitir un mensaje claro y consistente a todo su público a través de sus comunicaciones (página web, publicidad, emails, etc.), este mensaje, a su vez debe comunicar una imagen acorde con su personalidad mediante una buena comunicación interna (alumnos, personal administrativo, profesores) y externa (empresas, sociedad en general).

La identidad corporativa también se comunica a través del comportamiento de la organización donde los grupos objetivo son capaces de juzgar por las acciones llevadas a cabo por la entidad (Mohamed *et al.*, 2009). En las empresas de servicios, la entrega de la identidad corporativa depende del personal ya que de él depende la entrega de los valores fundamentales de la empresa al cliente (Punjaisri y Wilson, 2011). De hecho, de Chernatony (2002) postula que el personal de servicio es la realización de la identidad corporativa a través de la adopción de comportamientos que apoyan un conjunto de valores de la organización. Por lo tanto las actividades de marca deben estar dirigidas a

la comunicación y entrega de la promesa de marca a los diferentes grupos de interés. Esta promesa debe reflejar la singularidad de la identidad corporativa con el fin de garantizar una identidad corporativa atractiva como fuente de competitividad de una organización (Punjaisri y Wilson, 2011). En este sentido, las acciones que lleva a cabo la Universidad, deben reflejar sus valores, proporcionar al personal docente la oportunidad de desarrollar nuevos conocimientos y habilidades, así como mejorar el bienestar de su público, con el objetivo de crear una identidad atractiva para los diferentes grupos de interés.

El último elemento de la identidad corporativa de nuestro modelo es la cultura corporativa, la cual abarca creencias, actitudes y valores que existen dentro de la organización (Melewar y Akel, 2005). Harris y de Chernatony (2001) argumentan que es importante lograr una alineación entre la cultura y los valores que rigen la marca, ya que esto podría dar lugar a comportamientos incoherentes que afectarían negativamente la percepción de la marca de los grupos de interés y por ellos la cultura debe ser adecuada y adaptada a las necesidades de todos los interesados. Sin embargo, lograr un acuerdo en una institución académica en un solo conjunto de valores es difícil de lograr (Melewar y Akel, 2005). Baker y Balmer (1997) en su estudio sobre la identidad corporativa de la Universidad de Strathclyde identifican que el problema surge principalmente del hecho de que cada miembro de la Universidad es un experto en un área específica y por lo tanto tiene un fuerte punto de vista sobre la forma de proceder en esta área. La ausencia de una dirección general para la comunidad académica para proceder en estas sub-culturas y la multiplicidad de identidades pueden dañar la implementación exitosa de un programa de identidad corporativa.

En resumen, la identidad corporativa es una combinación de varios elementos. Desde el punto de vista de la gestión, sería un fracaso asumir un solo elemento como más importante que los demás (Melewar y Akel, 2005). Por lo tanto, es necesario conocer el carácter complejo y multidisciplinar de la identidad corporativa con la finalidad de gestionar cada uno de estos elementos de la manera más adecuada para proyectar una marca positiva. En otras palabras, la gestión de la identidad a través de sus diferentes dimensiones es el antecedente principal del atractivo de la identidad. Por lo tanto, establecemos las siguientes hipótesis:

H1: La gestión de la identidad corporativa de la Universidad influye positivamente en el atractivo de la identidad.

H1a: La gestión de la identidad visual corporativa de la Universidad influye positivamente en el atractivo de la identidad para los profesores.

H1b: La gestión de la comunicación corporativa de la Universidad influye positivamente en el atractivo de la identidad para los profesores.

H1c: La gestión del comportamiento corporativo de la Universidad influye positivamente en el atractivo de la identidad para los profesores.

H1d: La gestión de la cultura corporativa de la Universidad influye positivamente en el atractivo de la identidad para los profesores.

Mukherjee y He (2008) argumentan que en el atractivo de la identidad, la similitud entre la identidad de la empresa, la identidad de los diferentes grupos de interés y el prestigio son los antecedentes de la identificación de las partes interesadas con la organización. La identificación en la organización es la vinculación entre la autodefinición cognitiva de un individuo y la definición de la organización (Mukherjee y He, 2008). En el mismo sentido, Dutton *et al.*, (1994) propusieron que si un empleado percibe una identidad corporativa atractiva, este tenderá a sentirse identificado con la organización en la que trabaja. Son diversos los trabajos que describen cómo el atractivo de la identidad tiene múltiples beneficios en las actitudes y comportamientos, tanto del empleado como del candidato a obtener empleo (Van Riel y Balmer, 1997; Melewar *et al.*, 2001; Melewar *et al.*, 2005a). Una identidad atractiva también se ha señalado como una forma de generar un sentido de orgullo de la empresa y, en consecuencia, en la identificación de los empleados con la organización (Coleman, de Chernatony y Christodoulides, 2011.). En este sentido, el atractivo de la identidad favorece que los empleados se identifiquen con la organización (van Riel y van den Ban, 2001). De esta forma, las universidades deben lograr que la identidad sea atractiva para todo el personal docente, mediante la gestión adecuada de todos sus elementos visuales, las acciones que lleva a cabo, sus valores y la forma en que se comunica con los diferentes grupos de interés. De esta forma, los profesores percibirán una identidad corporativa atractiva y, por lo tanto, se

sentirán identificados con su institución. Por todo ello, proponemos la siguiente hipótesis:

H2: El atractivo de la identidad corporativa de la Universidad influye positivamente en la identificación de los profesores con su Universidad.

Tal y como hemos comentado anteriormente, el atractivo de la identidad tiene múltiples beneficios en las actitudes y comportamientos del empleado (Van Riel y Balmer, 1997; Melewar *et al.*, 2001; Melewar *et al.*, 2005a). Las actitudes que tienen los empleados hacia el trabajo son las evaluaciones positivas o negativas acerca de ciertos aspectos de su ambiente de trabajo. King and Grace (2005) argumentan que para influir en las actitudes y comportamiento de los empleados es necesario conseguir una identidad corporativa atractiva para éstos. Para ello, es importante que la organización proporcione a sus empleados las herramientas necesarias para su trabajo, y satisfacer así las expectativas del cliente que se forman como consecuencia de la comunicación de la identidad corporativa. De esta forma, la comunicación de la información con respecto a la oferta de servicios, que el cliente necesita y quiere, los beneficios y características, así como las metas y objetivos corporativos, todo ello contribuye a la determinación de los roles de los empleados dentro de su ambiente de trabajo. Dicha información se considera un requisito previo importante para la alineación de las actitudes y comportamientos de los empleados con los objetivos de la organización (King y Grace, 2010). Por otro lado, Karatepe (2013) argumenta que los empleados que perciben un entorno laboral incierto son propensos a tener actitudes negativas hacia su trabajo. Centrándonos en el sector educativo, proporcionar al personal docente tanto las herramientas como la información necesaria para realizar sus actividades de docencia e investigación puede contribuir a crear una identidad atractiva para los profesores. De esta forma, los profesores se sentirán más motivados y sus actitudes y comportamientos en su trabajo serán más positivos. Por lo tanto formulamos la siguiente hipótesis:

H3: El atractivo de la identidad corporativa de la Universidad influye positivamente en las actitudes del profesor hacia su trabajo.

En las áreas de la psicología social y el comportamiento organizacional se ha considerado que el concepto de identificación satisface las necesidades de la identidad social y autodefinición. Esto a su vez ejerce un impacto positivo en la lealtad de las

personas, así como en las actitudes y los comportamientos de ciudadanía de los empleados (Bergami y Bagozzi, 2000). Investigadores han demostrado que el grado de identificación en el que las personas se identifican con una organización depende de la capacidad de atracción de la identidad corporativa (Dutton *et al.*, 1994). La identificación en la organización puede ser vista como el grado en el que una persona se define a sí misma con los mismos atributos que cree que definen la organización (Dutton *et al.*, 1994). Este vínculo entre los diferentes grupos de interés y la organización también se relaciona con el grado en que los empleados se sienten motivados para cumplir con las necesidades y objetivos de la organización, su voluntad de mostrar la ciudadanía organizacional y otros comportamientos cooperativos, y su tendencia a permanecer en la organización (Dutton *et al.*, 1994; Marin y Ruiz, 2007). Por lo tanto, la percepción de una identidad corporativa atractiva influye en el grado de identificación de los profesores con su Universidad. Una vez, que el profesor se siente identificado con su institución, mejora su motivación y tendrán actitudes más positivas hacia su trabajo. Por lo tanto, formulamos la siguiente hipótesis:

H4: La identificación del profesor con su Universidad influye positivamente en las actitudes del profesor hacia su trabajo.

Fiol (1991), basándose en la teoría de los recursos, defendió la tesis de que la identificación en la organización puede dar lugar a una ventaja competitiva sostenible. Las percepciones de una identidad atractiva tiene un fuerte efecto en la identificación de los empleados con la organización, que a su vez, mejora su motivación en el trabajo, el compromiso con la organización, la cooperación, el comportamiento de ciudadanía organizacional, la lealtad y la satisfacción laboral (Dutton, *et al.*, 1994; Mukherjee y He, 2008). Aunque este autor no lo analiza explícitamente, podemos pensar que todos esos beneficios están de alguna manera relacionados con el comportamiento del empleado más allá de sus obligaciones laborales (comportamiento *extra-rol*).

El comportamiento *extra-rol* se refiere al grado en el que los empleados van más allá de los requisitos formales de empleo en el servicio a los clientes (Karatepe, 2013). Los empleados que se sienten identificados con su organización a través de una identidad corporativa atractiva, están entusiasmados con su trabajo, están comprometidos con su organización y muestran este tipo de comportamientos *extra-rol* (Karatepe, 2013). Esto

es así porque la identificación del empleado es un precursor del comportamiento. En otras palabras, el grado de identificación de los miembros de una organización con su empresa influirá en la experiencia con los clientes y en el comportamiento del empleado (Coleman *et al.*, 2011). Autores como Mukherjee y He (2009b) argumentan que la identificación en la organización, desempeña un papel central en el atractivo de la identidad, actúa como un antecedente de comportamientos como la lealtad y el compromiso. Los profesores que se sientan identificados con su Universidad están comprometidos con su trabajo y su comportamiento va más allá de sus obligaciones laborales. Por lo tanto, proponemos la siguiente hipótesis:

H5: La identificación del profesor con su Universidad influye positivamente en el comportamiento extra-rol del profesor.

Karatepe (2013) argumenta que los empleados que están entusiasmados con su trabajo están comprometidos con su organización y llevarán a cabo actividades que exceden los requerimientos formales de su puesto de trabajo. Además, todo esto se transformará en proporcionar una calidad de servicio superior y hacer que los clientes se sientan satisfechos por ir más allá de los requisitos formales de su rol. Asimismo, King y Grace (2010) señalan que si un empleado tiene actitudes positivas hacia su trabajo, las organizaciones pueden tener beneficios. Estos beneficios se manifiestan a través de la satisfacción y el deseo de permanecer en la organización, así como comportamientos *extra-rol* por parte del empleado. En el caso de la Universidad, los profesores que se sientan motivados y tengan actitudes positivas hacia su trabajo, estarán dispuestos a ayudar a otros compañeros y realizarán funciones no exigidas en su puesto de trabajo, es decir mostrarán un comportamiento *extra-rol*. Por lo tanto, formulamos la siguiente hipótesis:

H6: Las actitudes del profesor hacia su trabajo influyen positivamente en el comportamiento extra-rol del empleado.

A continuación, se detallan los aspectos metodológicos en los que se describe el estudio empírico, así como la medición de las variables.

8. Metodología

En esta sección se detallan los procedimientos utilizados en la recogida de datos y la medición de las variables.

8.1 Estudio de campo

Para contrastar las hipótesis planteadas, se realizó un estudio de mercado dirigido a profesores de las universidades públicas de España. Según el último informe publicado por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2012), España contaba en el año 2012 con 48 universidades públicas, en las cuales trabajan un total de 217.580 profesores. Para nuestro estudio hemos seleccionado 12 universidades públicas de todo el territorio nacional, de distintos tamaños en cuanto al número de profesores y número de departamentos (tabla 1).

Teniendo en cuenta que se necesitaba obtener alrededor de 200 encuestas para poder contrastar el modelo planteado, se decidió que se contactaría por email a unos 2.500 profesores, sabiendo de antemano que la tasa de respuesta suele oscilar entre un 8% y un 10%. El número de profesores inicialmente seleccionados en cada Universidad era proporcional al número de profesores que tenía esa Universidad sobre el total de profesores de las 12 universidades. Pero, esta cifra aumentó con el objetivo de abarcar departamentos completos como se explicará posteriormente.

Una vez calculado el número inicial de profesores, se procedió a crear una base de datos con los correos electrónicos del personal docente de cada Universidad. Ésta información se obtuvo a través de las páginas web de los diferentes departamentos. Con objeto de no seleccionar siempre los mismos departamentos en todas las universidades, se decidió elegir uno de cada siete departamentos sobre el listado inicial que ofrecía cada Universidad. Además, se optó por escoger el primero de la lista en la primera Universidad, después en la segunda Universidad el departamento seleccionado fue el tercero en aparecer en la lista (debido a que el segundo coincidía, en muchas ocasiones, con el primer departamento de la Universidad anterior) y así sucesivamente, con el objetivo de tener la mayor diversidad de departamentos.

En la tabla 1 podemos observar el número de encuestas enviadas a cada Universidad. Como en algunas universidades la cantidad de encuestas a enviar se completaba con la

mitad de profesores del departamento, para evitar departamentos incompletos se optó por enviar la encuesta a todos los profesores del mismo departamento, aunque sobrepasase la cantidad inicial de profesores previstos (tabla 1). Por ejemplo, en la Universidad Autónoma de Madrid el número de encuestas a enviar proporcional al número total de profesores era de 180. Sin embargo, esta cantidad la completaban sólo dos profesores del departamento de Tecnología Electrónica y de las Comunicaciones. Como nos planteamos considerar departamentos completos, se decidió enviar la encuesta a todos los profesores pertenecientes a este departamento. Por lo tanto, el total de encuestas enviadas a ésta Universidad es de 226 en lugar de 180. De este modo, se contactó con 2.807 profesores a los que se invitó a participar en una encuesta online (en el anexo 1 se recoge el texto de los mails enviados y el cuestionario).

Tabla 1. Muestra de universidades

Universidad	Nº Prof.	Nº Dept.	Nº encuestas proporcional nº profesores	Nº de encuestas enviadas	Nº encuestas recibidas
Autónoma de Madrid	3.034	54	180	226	16
Barcelona	5.247	106	311	319	43
Castilla-La Mancha	2.456	36	146	171	28
Complutense de Madrid	6.926	186	411	411	22
Granada	4.103	138	243	262	18
La Laguna	1.906	64	113	120	9
Politécnica de Madrid	3.438	209	204	216	17
Málaga	2.344	74	139	145	18
Murcia	2.588	78	153	165	7
Salamanca	2.468	63	146	155	13
Valencia (Est. General)	4.009	92	238	263	15
Zaragoza	3.648	53	216	354	24
Total	42.167	1.153	2.500	2.807	230

La recogida de datos duró dos meses y se realizaron dos envíos. El primer envío se realizó la segunda semana de julio, y se obtuvieron 153 respuestas. En la primera semana de septiembre se realizó el segundo envío, y se obtuvieron 77 respuestas adicionales. En total se consiguieron 230 cuestionarios, lo que supone una tasa de respuesta del 8,2%.

Con respecto a las características de la muestra, los hombres representan la mayoría de la muestra con un 61.3% y las mujeres un 38.7%. Con respecto a la vinculación de los profesores con la Universidad, el 58.7% son funcionarios, el 16.1% indicó tener un contrato indefinido, mientras que el 25.2% restante tiene un contrato no indefinido. En promedio los años trabajados en la Universidad en la muestra fueron 17 años.

8.2 *Escalas utilizadas*

Todas las escalas utilizadas se obtuvieron de la literatura previa. Con respecto a la gestión de la identidad corporativa, se utilizaron ítems de la identidad visual adaptados de Simoes *et al.* (2005) y Arendt y Brettel (2010). La dimensión de comunicación se midió con elementos que habían sido utilizados en el trabajo de Coleman *et al.* (2011). Asimismo, los trabajos desarrollados por Wheeler *et al.* (2006) y Coleman *et al.* (2011) fueron la base para determinar los ítems utilizados para medir el comportamiento. La cultura se midió utilizando tres elementos de Simoes *et al.* (2005). Todos ellos fueron adaptados convenientemente al caso concreto de la gestión de la identidad corporativa en las universidades.

Por otro lado, tres ítems adaptados de Arendt y Brettel (2010) se utilizaron para medir el atractivo de la identidad. La identificación en la organización se midió con ítems adaptados de varios artículos (Wieseke *et al.*, 2007; Punjaisri y Wilson, 2011). Para medir las actitudes que tienen los profesores hacia la Universidad se utilizaron cuatro ítems adaptados de King y Grace (2010). Por último, una escala de cinco ítems se utilizó para medir el comportamiento *extra-rol* (Saks, 2006).

Para medir las variables se emplearon escalas de siete puntos tipo Likert. Así, se pidió a los encuestados que indicaran el grado de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones relacionadas con aspectos de la Universidad. En la tabla 2 se pueden observar todos los ítems utilizados en este estudio.

Tabla 2. Ítems utilizados en la encuesta

Identidad Visual (A partir de Simoes, Dibb y Fisk, 2005; Arendt y Brettel, 2010)	
IV1	<i>La identidad visual de mi Universidad (logotipo, colores corporativos, instalaciones,...) refleja fielmente lo que somos</i>
IV2	<i>La identidad visual ayuda a reconocer mi Universidad</i>
IV3	<i>El público (alumnos, personal, sociedad en general) comprende los símbolos de nuestra Universidad (logotipo, colores,...)</i>
Comunicación (A partir de Coleman, De Chernatony y Christodoulides, 2011)	
COMUN1	<i>A través de sus comunicaciones (página web, e-mails,...), mi Universidad transmite un mensaje claro y consistente a todo su público (alumnos, personal, sociedad en general)</i>
COMUN2	<i>La estrategia de comunicación de mi Universidad busca transmitir una imagen acorde con su personalidad</i>
COMUN3	<i>En general, en mi Universidad existe una buena comunicación interna y externa</i>
Comportamiento (A partir de Coleman, De Chernatony y Christodoulides, 2011; Wheeler, Richey, Tokkman y Sablynski, 2006)	
COMPO1	<i>Las acciones que realiza mi Universidad reflejan sus valores</i>
COMPO2	<i>Nuestra Universidad supervisa periódicamente el rendimiento de sus trabajadores</i>
COMPO3	<i>La Universidad proporciona a sus trabajadores la oportunidad de desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para su desarrollo</i>
COMPO4	<i>La Universidad realiza acciones para mejorar el bienestar de su público (alumnos, personal, sociedad en general)</i>
Cultura (A partir de Simoes, Dibb y Fisk, 2005)	
CUL1	<i>Existe una visión clara sobre los objetivos que guían la estrategia de mi Universidad</i>
CUL2	<i>El profesorado está comprometido con los objetivos de esta Universidad</i>
CUL3	<i>El personal de la Universidad conoce la misión de esta institución</i>
Atractivo de la identidad (A partir de Arendt y Brettel, 2010)	
ATR1	<i>Me gusta lo que esta Universidad representa</i>
ATR2	<i>Esta Universidad tiene una identidad atractiva para mí</i>
Identificación en la organización (A partir de Wieseke, Ullrich, Christ y Van Dick 2007; Punjaisri y Wilson, 2011)	
IDENTF1	<i>El éxito de mi Universidad lo considero mi éxito</i>
IDENTF2	<i>Cuando alguien habla bien de mi Universidad, me siento orgulloso</i>
IDENTF3	<i>Siento que formo parte de mi Universidad</i>
IDENTF4	<i>Me identifico con esta Universidad</i>
Actitud hacia el trabajo (A partir de King y Grace, 2010)	
ACT1	<i>Considero que este trabajo es interesante y estimulante</i>
ACT2	<i>Tengo una actitud positiva en mi trabajo</i>
ACT3	<i>Disfruto haciendo mi trabajo</i>
ACT4	<i>Este es mi trabajo ideal</i>
Comportamiento extra-rol (A partir de Saks, 2006)	
EXT1	<i>Estoy dispuesto a ayudar a otros compañeros si les surgen dificultades en su trabajo</i>
EXT2	<i>Ayudo a mis compañeros en sus tareas</i>
EXT3	<i>Dedico tiempo a mis compañeros cuando tienen problemas (de trabajo y/o personales)</i>
EXT4	<i>Estoy dispuesto a hacer más de lo que se espera de mí para conseguir que todos estén satisfechos (alumnos, compañeros)</i>
EXT5	<i>Realizo funciones no exigidas en mi puesto, que ayudan a la imagen de la Universidad</i>

9. Resultados

Una vez recogidos los datos y realizado el proceso de depuración preliminar, el siguiente paso fue analizar la validez y fiabilidad de las escalas utilizadas. Para ello, se utilizó el programa Smart PLS (Ringle, Wende y Will, 2005). Como consecuencia de estos análisis, fue necesario eliminar dos indicadores por tener una carga en el factor inferior al límite de validez habitualmente considerado en la literatura de 0,7 (Carmines y Zeller, 1979). Concretamente, se suprimieron los ítems EXT4 y EXT5 de la escala de comportamiento *extra-rol*. Tal y como se muestra en la tabla 3, el resto de indicadores no presentaron problemas en este aspecto. En relación a la consistencia, todos los factores arrojaron valores superiores al límite de 0,7 en el índice de fiabilidad compuesto y en el Alpha de Cronbach (Bagozzi y Yi, 1988; Nunnally y Bernstein, 1994). Además, el análisis de la varianza media extraída (AVE) mostró valores por encima del mínimo comúnmente considerado de 0,5 (Fornell y Larcker, 1981), por lo que podemos concluir que las escalas no presentaban problemas de fiabilidad ni de validez convergente (tabla 3).

Para el análisis de la validez discriminante se siguió el criterio de comparar el AVE de cada factor con las correlaciones al cuadrado de cada par de variables (Barclay *et al.*, 1995). Tal y como se muestra en la tabla 4, en todos los casos los valores del AVE fueron superiores a las correlaciones al cuadrado de los indicadores relacionados. Así por tanto, podemos descartar problemas de validez discriminante en las escalas utilizadas.

Tabla 3: Principales resultados del análisis de validez y fiabilidad

FACTOR	Indicador	Carga factorial	Alpha Cronbach	Indice de Fiab. Compuesto	Varianza Media Extraída (AVE)
IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA (IV)	IV1	0,89	0,83	0,90	0,75
	IV2	0,84			
	IV3	0,86			
COMUNICACIÓN CORPORATIVA (COMUN)	COMUN1	0,92	0,89	0,93	0,82
	COMUN2	0,90			
	COMUN3	0,90			
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (COMPO)	COMPO1	0,82	0,86	0,90	0,71
	COMPO2	0,74			
	COMPO3	0,89			
	COMPO4	0,89			
CULTURA CORPORATIVA (CUL)	CUL1	0,90	0,90	0,93	0,83
	CUL2	0,92			
	CUL3	0,92			
ATRACTIVO DE LA IDENTIDAD (ATR)	ATR1	0,97	0,94	0,97	0,95
	ATR2	0,97			
IDENTIFICACIÓN (IDNTF)	IDNTF1	0,88	0,91	0,94	0,79
	IDNTF2	0,87			
	IDNTF3	0,90			
	IDNTF4	0,90			
ACTITUD HACIA EL TRABAJO (ACT)	ACT1	0,80	0,79	0,86	0,61
	ACT2	0,80			
	ACT3	0,76			
	ACT4	0,77			
COMPORTAMIENTO EXTRA-ROL (EXT)	EXT1	0,85	0,87	0,92	0,80
	EXT2	0,93			
	EXT3	0,89			

Tras comprobar la fiabilidad y consistencia de las escalas de medida, se procedió a realizar el modelo estructural y analizar la significatividad estadística de los parámetros. Para ello utilizamos la técnica del re-muestreo a través de Bootstrap con 500 submuestras, en la que se observó que todas las cargas factoriales eran significativas al 1%. La capacidad predictiva del modelo también mostró valores de R^2 aceptables, con cifras superiores al límite de 0,1 en todas las variables dependientes y de $Q2$ mayores a cero (Falk y Miller, 1992) (tabla 5). Así, el último paso fue analizar la significatividad de las relaciones planteadas con objeto de contrastar las hipótesis propuestas.

Tabla 4: Resultados del análisis de validez discriminante

	ACT	ATR	COMPO	COMUN	CUL	EXT	IDNTF	IV
ACT	0,61							
ATR	0,18	0,94						
COMPO	0,12	0,43	0,70					
COMUN	0,11	0,37	0,51	0,82				
CUL	0,12	0,41	0,60	0,43	0,83			
EXT	0,17	0,12	0,09	0,08	0,11	0,83		
IDNTF	0,29	0,57	0,34	0,24	0,30	0,18	0,79	
IV	0,05	0,31	0,24	0,44	0,24	0,05	0,11	0,75

Nota: Los valores en negrita de la diagonal se refieren al AVE de cada factor. Los valores fuera de la diagonal son las correlaciones al cuadrado.

Tal y como se observa en la tabla 5, la percepción por parte del profesor de la gestión de identidad corporativa relativa a la identidad visual de su Universidad ($\beta=0,23$, $p<0,01$), ejerce un efecto positivo y significativo sobre el atractivo de la identidad. Esto es, la manera en que la Universidad gestiona todos sus elementos visuales tales como, el logotipo, los colores corporativos, las instalaciones, etc. aumentarán la visibilidad de la institución a través de una identidad atractiva para los profesores. De esta forma, aceptamos la hipótesis H1a.

Sin embargo, no ocurre lo mismo con la percepción sobre la gestión de la comunicación corporativa, cuyo efecto no resulta estadísticamente significativo en este análisis ($\beta=0,09$, $p>0,05$). En otras palabras, todos los elementos escritos, verbales o presentados visualmente que implican la comunicación de la identidad corporativa de la Universidad, no influyen en cómo esta identidad es percibida por los profesores. Por lo tanto, rechazamos la hipótesis H1b.

Por el contrario, encontramos que el comportamiento corporativo ($\beta=0,27$, $p<0,01$) ejerce un efecto positivo y significativo sobre el atractivo de la identidad. Es decir, la percepción que tienen los profesores sobre una identidad atractiva de la Universidad viene determinada por las acciones que lleva a cabo la institución, estas acciones han de

reflejar los valores de la Universidad, así como buscar el bienestar de los diferentes grupos de interés. De esta forma, aceptamos la hipótesis H1c.

Asimismo, la cultura ($\beta=0,26$, $p<0,01$) ejerce un efecto positivo y significativo sobre el atractivo de la identidad. La percepción de los profesores hacia una alienación congruente entre la cultura y los valores de la institución, así como una visión clara de los objetivos que guían la estrategia de la Universidad determinarán el atractivo de la identidad de dicha institución. Por lo tanto, aceptamos la hipótesis H1d.

Con respecto a la relación entre el atractivo de la identidad y la identificación entre el profesor y su Universidad, los datos muestran que existe un efecto positivo y significativo del primero sobre el segundo ($\beta=0,76$, $p<0,01$). Así, si la Universidad gestiona adecuadamente la identidad visual, el comportamiento corporativo así como la cultura para crear una identidad atractiva para todo el personal docente, es posible conseguir que los profesores se sientan identificados con su Universidad. Por lo que, podemos aceptar la hipótesis H2.

Sin embargo, no ocurre lo mismo con la relación entre el atractivo y la actitud hacia el trabajo ($\beta=0,06$, $p>0,05$). Las actitudes que tienen los empleados hacia el trabajo son las evaluaciones positivas o negativas acerca de ciertos aspectos de su ambiente de trabajo. Por lo tanto, estas actitudes que pueda tener el profesor hacia su trabajo dentro de la Universidad, no se ven influidas por una identidad atractiva. Por lo tanto, rechazamos H3. No obstante, existe una relación indirecta, ya que la gestión de una identidad atractiva determinará el grado de identificación del profesor con la Universidad. Una vez que el profesor se siente identificado con su institución, los empleados tendrán actitudes más positivas hacia su trabajo. Por lo tanto, tal y como se muestra en la tabla, en este estudio la actitud hacia el trabajo viene determinada principalmente por la identificación del profesor con su Universidad ($\beta=0,49$, $p<0,01$). De esta forma, podemos aceptar la hipótesis H4.

En lo relativo al comportamiento *extra-rol* del profesor, este estudio muestra que la identificación en la organización ($\beta=0,28$, $p<0,01$) ejerce efectos estadísticamente significativos sobre el comportamiento del trabajador. Es decir, los profesores que se sienten identificados con su Universidad, están comprometidos con su trabajo y su

comportamiento va más allá de sus obligaciones laborales. Por ello, podemos aceptar la hipótesis H5.

Por último, con respecto a la relación entre las actitudes hacia el trabajo y el comportamiento *extra-rol*, los datos muestran que existe un efecto positivo y significativo del primero sobre el segundo ($\beta=0,26$, $p<0,05$). Esto es, los profesores que están entusiasmados con su trabajo, estarán comprometidos con su Universidad y por consiguiente, llevarán a cabo actividades que exceden los requerimientos formales de su puesto de trabajo. De esta forma, podemos aceptar la hipótesis H6.

Tabla 5: Resultados del modelo estructural

HIPÓTESIS	β est.	t-valor (sig)	R2	Q2
H1a: Id. Visual → Atractivo	0,23	3,82 (p<0,01)		
H1b: Comunicación → Atractivo	0,09	1,03 (n.s.)		
H1c: Comportamiento → Atractivo	0,27	3,48 (p<0,01)	ATR = 0,53	ATR = 0,48
H1d: Cultura → Atractivo	0,26	3,69 (p<0,01)	IDTF = 0,57	IDTF = 0,43
H2: Atractivo → Identificación	0,76	22,02 (p<0,01)	ACT = 0,28	ACT = 0,15
H3: Atractivo → Actitud hacia el trabajo	0,06	0,66 (n.s.)	EXT = 0,22	EXT = 0,17
H4: Identificación → Actitud hacia el trabajo	0,49	5,25 (p<0,01)		
H5: Identificación → Extra-rol	0,28	3,03 (p<0,01)		
H6: Actitud hacia el trabajo → Extra-rol	0,26	2,60 (p<0,05)		

Nota: La significatividad estadística está calculada sobre una distribución de una cola.

10. Implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

El principal objetivo de este estudio ha sido estudiar la influencia que ejerce la gestión de la identidad sobre la identificación de los profesores y sus comportamientos y actitudes hacia la Universidad. Así, los resultados obtenidos en el estudio empírico sugieren que una adecuada gestión de todos los elementos fundamentales de la identidad corporativa (identidad visual, comunicación, comportamiento y cultura) contribuye a la creación de una identidad atractiva. Asimismo, este atractivo de la identidad hará que los profesores se sientan más identificados con su Universidad, dando lugar a actitudes y comportamientos más positivos. En este sentido, los

profesores que se sientan identificados con la Universidad realizarán actividades que se encuentran fuera de su rol de trabajo. Los resultados contribuyen a la comprensión de la relación empleado-empresa, al mismo tiempo que proporciona a la gerencia de las universidades información de cómo la gestión de la identidad corporativa puede influir en las actitudes y comportamientos de los profesores.

Estas conclusiones tienen, por tanto, implicaciones para la gestión de la identidad en las universidades. Si las universidades quieren generar un fuerte grado de identificación de los profesores con la institución y además conseguir unas actitudes y comportamientos positivos hacia el trabajo, la institución debe articular y comunicar cuidadosamente su identidad destacando los valores y características diferenciales.

En este estudio hemos encontrado que si la Universidad gestiona de manera adecuada sus elementos visuales tales como el logotipo, los colores corporativos, las instalaciones, etc. con la finalidad de generar una identidad atractiva, dará lugar a la identificación de los profesores con su Universidad. Así estos resultados corroboran los obtenidos en el estudio de van den Bosch *et al.* (2006) en el sector servicios, en el que la identidad visual tiene una función interna en términos de empleados que llevan a identificarse con la empresa. Asimismo, el comportamiento corporativo a través de las acciones que lleva a cabo la Universidad para mejorar el bienestar de su público (alumnos, personal, sociedad en general), y la oportunidad que la Universidad proporciona a sus trabajadores de desarrollar nuevos conocimientos y habilidades, además de lograr una identificación de los profesores con la Universidad, también determina sus actitudes y comportamientos hacia su trabajo.

Otro elemento fundamental en la determinación de una identidad corporativa atractiva es la cultura. Harris y de Chernatony (2001) argumentan que es importante lograr una alineación entre la cultura y los valores que rigen la marca, ya que de no ser así, esto podría dar lugar a comportamientos incoherentes que afectaría negativamente la percepción de la marca de los diferentes grupos de interés. Estos resultados están en línea con la argumentación de estos autores. En este sentido, es importante que en la Universidad exista una visión clara sobre los objetivos que guían la Universidad. Por ello, es necesario que todo el personal docente conozca la misión de su institución, así los profesores sentirán que forman parte de la Universidad y por consiguiente sus comportamientos y actitudes hacia la Universidad serán más positivos. Sin embargo, en

nuestro estudio encontramos que las comunicaciones que lleva a cabo la Universidad no influyen en la conducta y actividades que desarrolla el profesor dentro de su institución, sino que todos los elementos visuales, el comportamiento, así como la cultura y los valores de la Universidad influyen positivamente en los profesores.

Todos estos elementos han de gestionarse adecuadamente para la creación de una identidad atractiva para todo el personal docente con la finalidad de conseguir la identificación organizacional entre el profesor y su institución. Dutton, *et al.* (1994) propusieron que si un empleado percibe una identidad atractiva, este tenderá a sentirse identificado con la organización en la que trabaja. Sin embargo, no encontramos una relación directa entre el atractivo de la identidad y las actitudes del empleado hacia el trabajo. No obstante, existe una relación indirecta, ya que la gestión de una identidad atractiva determinará el grado de identificación del profesor con la Universidad, una vez que existe ese vínculo entre los profesores y su institución, ésta relación determinará el grado en que los empleados se sienten motivados para cumplir con las necesidades y objetivos de la Universidad y sus comportamientos *extra-rol*.

Tal y como se ha mostrado en la literatura previa, un mejor reflejo de la identidad interna de una empresa a través de sus empleados, tendrá un impacto positivo en la percepción de sus clientes (Melewar y Karaosmanoglu, 2006). Esto es, los profesores como empleados de la Universidad determinan la imagen de la propia institución a los ojos de los alumnos y otros grupos de interés. Este efecto es especialmente importante debido al contacto directo con los agentes como los estudiantes y la sociedad (Suvatjis y de Chernatony, 2005). Por ello y de manera general, las organizaciones generarán una mejor imagen si sus empleados son capaces de representar los valores de la organización ante el público externo.

Éste estudio también tiene implicaciones académicas importantes. Cómo se muestra, los resultados coinciden con la mayoría de los trabajos realizados en otros sectores. La presente investigación ha demostrado que la gestión de la identidad corporativa tiene efectos positivos en las actitudes y comportamientos de los empleados. Asimismo, el enfoque utilizado puede ayudar a los investigadores a tener una idea más clara de los efectos de la gestión de la identidad corporativa en el contexto de los empleados.

Si bien este estudio reporta hallazgos importantes, no está exento de limitaciones. En primer lugar, aunque se contactó con profesores de distintas universidades y departamentos, la encuesta final la contestaron aquellos profesores que quisieron responder, no pudiendo garantizar la representatividad de la muestra. En segundo lugar, debido a que este estudio se centró sólo en las universidades públicas de España, representa una prueba limitada de la identidad corporativa en las universidades en general. El siguiente paso es evaluar la validez externa de los resultados obtenidos mediante la réplica del estudio en otros países o contextos universitarios. Por ejemplo, la investigación futura debe evaluar si existe un efecto similar en las universidades de otros países o si el estudio en las universidades privadas difiere de los resultados obtenidos en la Universidad pública. Finalmente, los datos obtenidos se derivan solo de una fuente (profesores). Por lo tanto, sería interesante analizar la percepción que tienen los estudiantes y el personal de administración sobre la gestión de la identidad corporativa en universidades.

Bibliografía

- Aaker, D. (1996). *Construir Marcas Poderosas*. Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Aaker, D. (1997). "Dimensions of brand personality". *Journal of Marketing Research*. Vol. 34, pp. 347-356.
- Aaker, D., & Alvarez del Blanco, R. (1995). *Identidad, corazón and alma de marca*. Ed. Harvard Deusto, Marketing y Ventas.
- Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). "Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration". *European Journal of Marketing*, Vol. 46, Nº 7/8, pp. 1048-1063.
- Arendt, S., & Brettel, M. (2010). "Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance". *Management Decision*, Vol. 48, Nº 10, 1469-1492.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). "On the evaluation of structural equation models". *Journal of the academy of marketing science*, Vol. 16, Nº1, pp. 74-94.
- Baker, M.J., & Balmer, J.M.T. (1997), "Visual identity: trappings or substance?". *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 5, pp. 366-82.
- Barclay, D., Higgins, C. & Thompson, R. (1995). "The partial least squares (PLS) approach to causal modeling". *Technology Studies*, Vol. 2, pp. 285-323.
- Bennett, P. D. (1995). *AMA Dictionary of Marketing Terms*. Pág. 27
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). "Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization". *British Journal of Social Psychology*, Vol. 39, Nº 4, pp. 555-577.
- Berry, L.D. (2000). "Cultivating service brand equity". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Nº 1, pp. 128–137.
- Bitner, M.J. (1992). "Servicescape: the impact of physical surroundings on customers and employees". *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 57–71.

- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (Eds.). (1979). *Reliability and validity assessment*.
- Coleman, D., de Chernatony, L., & Christodoulides, G. (2011), "B2B Service Brand Identity: Scale Development and Validation," *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, Nº 7, pp. 1063-1071.
- Costa, J. (1977). *La imagen de la Empresa. Métodos de comunicación integral*. Ed. Ibérico Europea de Ediciones.
- De Chernatony, L. (2002), "Would a brand smell any sweeter by a corporate name?", *Corporate Reputation Review*, Vol. 5 Nº 2/3, pp. 114-32.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). "Organizational images and member identification". *Administrative science quarterly*, Vol 30, pp. 239-263.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Ed. University of Akron Press.
- Fernández Gómez, A. (2013) *Principios de Estrategia Publicitaria y Gestión de Marcas*, Ed. McGraw-Hill
- Fiol, Marlene C. (1991). "Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage". *Journal of Management*, Vol. 17, Nº 1, pp. 191-211.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). "Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics". *Journal of marketing research*, pp. 382-388.
- Grönroos, C. (1984). "A service quality model and its marketing implications". *European Journal of marketing*, Vol. 19, Nº 4, pp. 36-44.
- Harris, F., & De Chernatony, L. (2001). "Corporate branding and corporate brand performance". *European Journal of marketing*, Vol. 35, Nº 3/4, pp. 441-456.
- He, H. W., & Mukherjee, A. (2009b). "Corporate identity and consumer marketing: A process model and research agenda". *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15, Nº 1, pp. 1-16.

Hemsley-Brown, J., & Goonawardana, S. (2007). "Brand harmonization in the international higher education market". *Journal of Business Research*, Vol. 60, Nº 9, pp. 942-948.

Jiménez, A. *et al.* (2004). *Dirección de Productos y Marcas*. Ed. UOC.

Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Ed: Les Editions d'Organization

Karatepe, O. M. (2013). "Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: The mediating role of work engagement". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25, Nº 1, pp. 82-104.

Keller, K. L. (1993). "Conceptualizing, Measuring, and Managing Costumer-Based BrandEquity". *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 1-22.

Keller, K. L., Parameswaran, M. G., & Jacob, I. (2011). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Ed. Pearson Education India.

King, C., & Grace, D. (2010). "Building and measuring employee-based brand equity". *European Journal of Marketing*, Vol. 44, Nº 7/8, pp. 938-971.

Kotler, P., Cámara, D., Grande, I. & Cruz, I. (2005). *Dirección de Marketing*. Ed. Pearson.

LeBlanc, G. & Nguyen, N. (1996). "Cues used by customers evaluating corporate image in service firms: An empirical study in financial institutions". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, Nº 2, pp. 44-56.

Marin, L., & Ruiz, S. (2007). "I need you too!" corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility". *Journal of Business Ethics*, Vol. 71, Nº 3, pp. 245-260.

Melewar, T. C. & Karaosmanoglu, E. (2006). "Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives". *European Journal of Marketing*, Vol. 40, Nº 7/8, pp. 846-869.

- Melewar, T. C., Hussey, G. & Srivoravilai, N. (2005a). "Corporate Visual Identity: The Rebranding of France Telecom". *Brand Management*, Vol. 12, pp. 379-394.
- Melewar, T. C., Saunders, J. & Balmer, J. M. T. (2001). "Cause, Effect and Benefits of a Standardised Corporate Visual Identity System of UK Companies Operating in Malaysia". *European Journal of Marketing*, Vol. 35, pp. 414-427.
- Melewar, T.C. & Akel, S. (2005). "The role of corporate identity in the higher education sector: A case study". *Corporate Communications*. Vol. 10, Nº 1, pp. 41-57.
- Melewar, T.C. & Jenkins, E. (2002), "Defining the corporate identity concept", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 76-94.
- Mohamad, B., Bakar, H. A., & Rahman, N. A. A. (2009). "Relationship between corporate identity and corporate reputation: a case of a Malaysian higher education sector". *Jurnal Manajemen Pemasaran*, Vol. 2, Nº 2, pp. 81-89.
- Mukherjee, A., & He, H. (2008). "Company identity and marketing: an integrative framework". *The Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 16, Nº 2, pp. 111-125.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. Ed. McGraw.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2004). "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale". *Journal of retailing*, Vol. 67, Nº 4, pp. 114.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49 Nº 4, pp. 41-50.
- Pérez, C. & Salinas, G. (2008). *Valoración y evaluación de marcas: medir para crear valor*. Ed. Deusto.
- Pinar, M., Trapp, P., Girard, T. & Boyt, T. (2011). "Utilizing the brand ecosystem framework in designing branding strategies for higher education". *International Journal of Educational Management*. Vol. 25 Nº 7, pp. 724-739.

Punjaisri, K. & Wilson, A. (2011). "Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors". *European Journal of Marketing*, Vol. 45 Nº 9/10, pp. 1521-1537.

Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0*.

Rutitis, D., Batraga, A., Muizniece, L., & Ritovs, K. (2012). "Management of Corporate Identity Dimensions in the Health Care". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, pp. 995-1003.

Saks, A. M. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, Nº 7, pp. 600-619.

Santesmases, M. (2007). *Marketing: Conceptos y Estrategias*. Ed. Pirámide.

Sanz de la Tejada, L. A. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Ed. Esic.

Simões, C., Dibb, S., & Fisk, R. P. (2005). "Managing corporate identity: an internal perspective". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, Nº 2, pp. 153-168.

Suvatjis, J. Y., & de Chernatony, L. (2005). "Corporate identity modelling: a review and presentation of a new multi-dimensional model". *Journal of Marketing Management*, Vol. 21, Nº 7/8, pp. 809-834.

Van den Bosch, A. L., De Jong, M. D., & Elving, W. J. (2006). "Managing Corporate Visual Identity Exploring the Differences Between Manufacturing and Service, and Profit-Making and Nonprofit Organizations". *Journal of Business Communication*, Vol. 43, Nº 2, pp. 138-157.

Van Riel, C. B. & Balmer, J. M. (1997). "Corporate identity: the concept, its measurement and management". *European journal of marketing*, Vol. 31, Nº 5/6, pp. 340-355.

Van Riel, C. B. & Van den Ban, A. (2001). "The added value of corporate logos-An empirical study". *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Nº 3/4, pp. 428-440.

- Van Riel, C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communication*. Ed. Prentice-Hall.
- Wheeler, A. R., Richey, R. G., Tokkman, M., & Sablynski, C. J. (2006). “Retaining employees for service competency: The role of corporate brand identity”. *Journal of Brand Management*, Vol. 14, Nº 1, pp. 96-113.
- Whelan, S., Davies, G., Walsh, M., & Bourke, R. (2010). “Public sector corporate branding and customer orientation”. *Journal of Business Research*, Vol. 63, Nº 11, pp. 1164-1171.
- Wieseke, J., Ullrich, J., Christ, O., & Van Dick, R. (2007). “Organizational identification as a determinant of customer orientation in service organizations”. *Marketing Letters*, Vol. 18, Nº 4, pp. 265-278.
- Wilkinson, A. & Balmer, J. M. (1996). “Corporate and generic identities: lessons from the Co-operative Bank”. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 14, Nº 4, pp. 22-35.

Anexo 1. Texto de emails enviados la segunda semana de julio.

Estimado/a Profesor/a,

Desde el grupo de investigación GENERÉS (<http://generes.unizar.es/es/>), perteneciente a la Universidad de Zaragoza, estamos desarrollando una línea de investigación centrada en el análisis de la identidad corporativa de las Universidades.

Una parte de dicha investigación requiere conocer la opinión de los profesores sobre determinados aspectos relacionados con su Universidad. Por esta razón, nos gustaría solicitar tu colaboración para llenar un breve cuestionario online, de no más de 5 minutos, y cuyo enlace figura a continuación. Todas las respuestas serán tratadas de forma anónima y con fines estrictamente académicos.

Acceso encuesta: <http://goo.gl/mtYXT>

Agradeciendo de antemano tu colaboración, recibe un cordial saludo,

Eva Martínez Salinas,

Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados
Facultad de Economía y Empresa
Universidad de Zaragoza

Anexo 2. Texto de emails enviados la primera semana de septiembre.

Estimado/a Profesor/a,

Al inicio del verano te enviamos un email para participar en una encuesta sobre la identidad corporativa de las universidades, realizado por el grupo de investigación GENERÉS (<http://generes.unizar.es/es/>) perteneciente a la Universidad de Zaragoza.

Una parte de la investigación requiere conocer la opinión de los profesores sobre determinados aspectos relacionados con su Universidad. Por esta razón, solicitamos tu colaboración para llenar un breve cuestionario online, de no más de 5 minutos, donde las respuestas serán tratadas de forma anónima y con fines estrictamente académicos.

Si realizaste ya la encuesta te damos las gracias por haberlo hecho, y si no la llenaste en su momento te agradeceríamos que lo hicieses ahora entrando en el siguiente enlace:

acceso encuesta: <http://goo.gl/mtYXT>

Muchas gracias por tu colaboración,

Un cordial saludo,

Eva Martínez Salinas,

Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Anexo 3. Cuestionario

La Universidad de Zaragoza (España) está realizando un estudio sobre la gestión de la identidad corporativa en las Universidad. Le agradeceríamos contestase a las siguientes preguntas. Le garantizamos el anonimato de sus respuestas.

Muchas gracias por su colaboración.

Las siguientes afirmaciones se refieren a distintos aspectos de su Universidad. Por favor, indique su grado de acuerdo con las mismas, siendo 1= totalmente en desacuerdo y 7 = totalmente de acuerdo.

Con respecto a los elementos visuales...	1	2	3	4	5	6	7
• La identidad visual de mi Universidad (logotipo, colores corporativos, instalaciones,...) refleja fielmente lo que somos							
• La identidad visual ayuda a reconocer mi Universidad							
• El público (alumnos, personal, sociedad en general) comprende los símbolos de nuestra Universidad (logotipo, colores,...)							
Con respecto a las comunicaciones...							
• A través de sus comunicaciones (página web, e-mails,...), mi Universidad transmite un mensaje claro y consistente a todo su público (alumnos, personal, sociedad en general)							
• La estrategia de comunicación de mi Universidad busca transmitir una imagen acorde con su personalidad							
• En general, en mi Universidad existe una buena comunicación interna y externa							
Con respecto a sus acciones...							
• Las acciones que realiza mi Universidad reflejan sus valores							
• Nuestra Universidad supervisa periódicamente el rendimiento de sus trabajadores							
• La Universidad proporciona a sus trabajadores la oportunidad de desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para su desarrollo							
• La Universidad realiza acciones para mejorar el bienestar de su público (alumnos, personal, sociedad en general)							
Con respecto a los objetivos y misión de la institución							
• Existe una visión clara sobre los objetivos que guían la estrategia de mi Universidad							
• El profesorado está comprometido con los objetivos de esta Universidad							
• El personal de la Universidad conoce la misión de esta institución							

A continuación nos referimos a aspectos sobre su relación con su Universidad. Indique su grado de acuerdo (1 = totalmente en desacuerdo, 7 = totalmente de acuerdo).

Mi percepción global de la Universidad...	1	2	3	4	5	6	7
• Me gusta lo que esta Universidad representa							
• Esta Universidad tiene una identidad atractiva para mí							
Mi identificación con la Universidad...							
• El éxito de mi Universidad lo considero mi éxito							
• Cuando alguien habla bien de mi Universidad, me siento orgulloso							
• Siento que formo parte de mi Universidad							
• Me identifico con esta Universidad							
Mi actitud hacia este trabajo en la Universidad...							
• Considero que este trabajo es interesante y estimulante							
• Tengo una actitud positiva en mi trabajo							
• Disfruto haciendo mi trabajo							
• Este es mi trabajo ideal							

Por último, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones
(1= totalmente en desacuerdo; 7 = totalmente de acuerdo).

Mis acciones en la Universidad...	1	2	3	4	5	6	7
• Estoy dispuesto a ayudar a otros compañeros si les surgen dificultades en su trabajo							
• Ayudo a mis compañeros en sus tareas							
• Dedico tiempo a mis compañeros cuando tienen problemas (de trabajo y/o personales)							
• Estoy dispuesto a hacer más de lo que se espera de mí para conseguir que todos estén satisfechos (alumnos, compañeros)							
• Realizo funciones no exigidas en mi puesto, que ayudan a la imagen de la Universidad							

Por favor, podría contestar las siguientes preguntas:

Tipo de vinculación con la Universidad:

• Funcionario	<input type="checkbox"/>
• Contrato indefinido	<input type="checkbox"/>
• Contrato no indefinido	<input type="checkbox"/>

Sexo:

Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>

¿Cuántos años lleva trabajando en su Universidad? _____