

Teodoro LUQUE-MARTÍNEZ *

Salvador DEL BARRIO-GARCÍA **

University of Granada

MODELING THE UNIVERSITY IMAGE: THE FACULTY'S VIEW

Dpto. de Comercialización e Investigación de Mercados

Campus de Cartuja s/n

(18071) Granada – SPAIN

Telf. +34958246223

* tluque@ugr.es

** dbarrio@ugr.es

MODELIZACIÓN DE LA IMAGEN DE LA UNIVERSIDAD DESDE LA PERSPECTIVA DEL PROFESORADO

Resumen

Conocer cómo se forma la imagen de una universidad resulta de vital importancia para el gobierno de las universidades, para mejorar el servicio prestado, para desarrollar y mantener una posición distintiva que les otorgue una ventaja competitiva. Este trabajo propone una metodología para identificar las principales dimensiones que delimitan la imagen de una universidad y conocer el peso relativo que cada una de ellas tiene sobre la misma.

Tras la validación de las escalas de medida, se obtuvo un modelo causal que ayuda a comprender cómo se forma la imagen de la Universidad de Granada, qué dimensiones la conforman, y qué importancia tienen de acuerdo a las percepciones de su personal docente e investigador. Las conclusiones e implicaciones que se obtienen de los resultados sugieren acciones encaminadas a la mejora de la imagen de la Universidad de Granada.

Palabras clave: imagen, imagen de la universidad, planificación estratégica de la universidad, marketing de universidad

MODELING THE UNIVERSITY IMAGE: THE FACULTY'S VIEW

Abstract

Knowing how the university image is formed is very important for managers and decision makers in order to develop a distinctive position and to maintain their competitiveness in a growing competitive educational market. This study identifies the dimensions that may have implications for the forming of university image.

After validating the measurement scales, a causal model applied to the University of Granada is obtained that helps to understand the forming of its image according to the faculty's perceptions. The interpretation and conclusions drawn from the model suggest actions to be carried out to improve the image of the University of Granada.

Keywords: Image, University's image, university strategic planning, university marketing

1. Introducción

Una imagen es un conjunto de notas adjetivas asociadas espontáneamente con un estímulo dado, el cual ha desencadenado previamente en los individuos una serie de asociaciones que forman un conjunto de conocimientos denominados creencias o estereotipos. La imagen ha sido definida como la suma de creencias, actitudes, ideas, comportamientos o impresiones relevantes que se tiene sobre un objeto, una persona o una organización (Prahalad y Hamel, 1990).

Para Dowling (1986) la imagen es un conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. En este sentido, diferentes grupos de personas pueden tener un retrato distinto del mismo objeto o entidad (Dowling, 1988; Gatewood, et al., 1993; Kazoleas et al., 2001), de ahí que no se pueda hablar de una única imagen sino de múltiples imágenes satélites representativas de las percepciones individuales de cada grupo, y de una imagen núcleo portadora de las creencias o significados que todos ellos comparten (Sanz de la Tajada, 1994).

Se ha demostrado ampliamente que la imagen corporativa de una organización es un buen predictor del poder de atracción que la misma ejerce sobre sus públicos internos y externos, tanto presentes como potenciales (Boyle, 1996; Beerli, et al., 2002), de su influencia sobre el incremento de las ventas (Barich y Kotler, 1991), así como sobre la mejora de la satisfacción (Andreassen y Lindestad, 1998; Luque, et al., 2007), o el fortalecimiento de la lealtad del consumidor (Sirgi y Samli, 1985; Nguyen y Leblanc, 1998; Abdullah et al., 2000), entre otras muchas variables. Por tanto, hoy en día nadie duda de la importancia estratégica que tiene el concepto de imagen tanto para las empresas como para las organizaciones sin ánimo de lucro, incluso para los territorios (Lynch, 1960; Avraham, 2000).

Son numerosas las investigaciones que se han centrado en el estudio de la imagen corporativa desde un punto de vista empresarial, sin embargo hasta la fecha son pocos los trabajos que han examinado aspectos relacionados con la imagen de las organizaciones sin ánimo de lucro tales como las universidades (Landrum, 1998; Kazoleas et al., 2001; Ivy, 2001; Belanger et al., 2002; Arpan et al., 2003). Si existe una institución que depende en gran medida de su imagen o reputación para prosperar y no estancarse en el pasado esa es sin duda la universidad del siglo XXI. El entorno actual que rodea a estas instituciones caracterizado por una creciente competitividad, unido al hecho de una cada vez mayor restricción de recursos públicos destinados a la educación superior y el debate social acerca de la necesidad de que

las universidades mejoren su propia capacidad de generación de recursos, hacen de la imagen una arma esencial en la gestión estratégica moderna de estas organizaciones.

Esta investigación viene a aportar luz a este campo proponiendo una metodología que permite identificar qué dimensiones conforman la imagen corporativa de una universidad, y qué importancia tiene cada una de ellas para un determinado público objetivo, en este caso un público interno clave como es el propio personal docente e investigador.

2. Reflexiones acerca de la importancia del estudio de la imagen de la universidad y de su medida

De un tiempo a esta parte las instituciones de educación superior necesitan mantener y desarrollar una imagen distintiva que les otorgue una ventaja competitiva dentro de un mercado cada vez más complejo (Paramewaran y Glowacka, 1995). En una situación actual en la que el número de estudiantes universitarios está estancado, e incluso decreciendo, donde las subvenciones públicas indiscriminadas empiezan a disminuir, y la competencia por atraer inversión y contratos privados a la universidad es feroz, se vuelve casi imperativo para las universidades determinar la imagen que sus públicos objetivos tienen de ella a fin de gestionarla adecuadamente (Ivy, 2001).

La globalización de los mercados en la que estamos inmersos tanto por la mejora de las tecnologías de la información y comunicación así como por el propio avance que está teniendo lugar en las formas de transporte físico, no es ajena al mundo de la universidad. El incremento en el intercambio y la movilidad de estudiantes y profesores, no sólo entre instituciones académicas de un mismo país sino también entre las de diferentes países y continentes, unido al hecho de la mayor colaboración e implicación de la iniciativa privada en el mundo académico y de la investigación, está fomentando el uso de las actividades de marketing en las universidades a fin de atraer a más y mejores estudiantes, investigadores y empresas. En este entorno cada vez más hostil los gestores universitarios comienzan a darse cuenta de la importancia que tiene para sus instituciones el conocimiento de las imágenes que éstas proyectan sobre cada uno de sus públicos objetivo internos y externos, y la necesidad de dejar de lado la creencia histórica de que las técnicas marketing y relaciones públicas no son necesarias para instituciones de educación superior, especialmente las de carácter público. Este enfoque clásico de *laissez faire - laissez passer*, basado en la idea de que en la universidad “todo está bien y todo debe ser como fue” tiene necesariamente que dejar paso a

uno nuevo basado en la orientación al cliente, entendiendo éste como todos aquellos grupos de interés que interactúan o interactuarán directa o indirectamente con la universidad.

Las técnicas de marketing y relaciones públicas, aunque no tan agresivas como pueden utilizarse en el mundo empresarial, deben asumirse como “un mal menor” necesario a todas luces si se quiere competir en un mundo globalizado como el actual donde nuestro “producto académico” compite con otros tantos (Wilson, 1999). Es ya una realidad casi indiscutible en la mayoría de universidades la existencia de un departamento, unidad o gabinete encargado de gestionar la comunicación institucional y, por ende, de cuidar la imagen de la institución. El problema es que en muchos casos las funciones que desde la dirección se les asigna distan todavía mucho de lo que sería deseable para una gestión adecuada y moderna de la imagen de sus universidades, por lo que cabe afirmar que a pesar de las justificaciones anteriores el marketing en la universidad no está ni ampliamente implementado ni es propiamente comprendido.

Construir y mantener una imagen favorable de la universidad es la mejor inversión que un gestor universitario puede realizar. Son numerosos los beneficios que ofrece la gestión estratégica de la imagen de la universidad (Ivy, 2001). En primer lugar, va a proyectar una posición clara en la mente de los distintos públicos de interés (estudiantes, profesores, etc.) que va a permitirles diferenciar claramente la propia universidad de sus competidoras. Como consecuencia de lo anterior, la institución va a ver reforzada su posición competitiva en el mercado lo que contribuirá a estar presente en el conjunto evocado de estudiantes e investigadores a la hora de elegir un determinado centro de educación superior. Asimismo, al mejorar su imagen se va a producir un incremento en el orgullo de pertenencia a la institución entre sus públicos internos y externos lo que generará a su vez otras ganancias colaterales como la mejora del clima laboral, la disminución de los conflictos institucionales, el incremento de la satisfacción de los estudiantes, o la tan deseada comunicación boca-oído. Adicionalmente, una imagen favorable va a facilitar la obtención de fondos privados así como contribuirá a la estabilidad institucional ante situaciones de crisis.

Una vez introducidas algunas reflexiones acerca de la relevancia que tiene el estudio de la imagen en la universidad, a continuación merece también la atención la medida de la propia imagen. La literatura académica deja bastante claro que la imagen corporativa, en general, y la de una universidad, en particular, es un concepto multidimensional basado sobre una variedad de factores tales como el tamaño de la organización, su capacidad de gestión, el grado de implicación de los distintos públicos, las normas y relaciones con los empleados, la

implicación de la institución con la sociedad en la que se inserta y su responsabilidad social, la calidad percibida de sus productos y servicios, o la comunicación institucional que genera, entre otras muchas (Fombrun y Shanley, 1990; Gatewood et al., 1993; Brown y Perry, 1994; Williams y Moffitt, 1997; Lee, 1999; Arpan et al., 2003).

Más concretamente, Treadwell y Harrison (1994) en una ambiciosa investigación dirigida tanto a estudiantes como a profesores y *staff*, hallaron que las principales dimensiones que conformaban la imagen de una universidad eran principalmente la excelencia académica, el disponer de una buena escuela de negocios, la asistencia al estudiante, la satisfacción de sus graduados, la reputación de la institución a nivel nacional, la reputación de la investigación que ésta genera, la contribución cultural que realiza a la comunidad, o la oferta deportiva que ofrece. Bryant et al. (1996) utilizando una metodología más cualitativa identificaron factores similares a los anteriormente mencionados. Por su parte, el estudio realizado por Theus (1993) halló como dimensiones más destacables el tamaño de la institución, su localización, su apariencia, la variedad en la oferta de títulos, la cantidad de contribuciones que se hacen a proyectos de cooperación y desarrollo, la diversidad de estudiantes, el estado de las infraestructuras en los campus, las hazañas deportivas realizadas, los servicios prestados a la comunidad, y la visibilidad o prestigio institucional.

Kazoleas et al. (2001), utilizando también una investigación de tipo cualitativo, fueron un poco más lejos tratando de dividir las dimensiones que contribuyen a la formación de la imagen de la universidad en dos tipos diferentes: controladas vs. no controladas por la institución. Llegaron a la conclusión de que los factores de imagen controlados por la propia organización (oferta de calidad, oferta deportiva, fondos bibliográficos, o facilidades tecnológicas) eran más fuertes predictores de la imagen que los factores situacionales propios de cada individuo o los factores del entorno tales como la localización, los costes en comparación a otras universidades, o los criterios de admisión en comparación con otros centros.

Finalmente, Arpan et al. (2003) basándose en la aproximación de la psicología cognitiva propuesta por Fishbein y Azjen (1975) sugirieron que la formación de la imagen de la universidad vendría determinada por las creencias individuales hacia diferentes aspectos de la institución ponderadas por la importancia de cada uno de ellos.

En definitiva, el estudio de la imagen de la universidad es complejo y requiere contemplar múltiples aspectos y dimensiones que deberán ser valorados por los diferentes grupos de

interés o *stakeholders*, y analizados en términos de su contribución a la imagen global de la misma.

3. Objetivos y metodología

3.1. Objetivos

De acuerdo con lo anterior el objetivo general de este trabajo es proponer una metodología que permita medir y evaluar la imagen corporativa que tienen los profesores de su universidad, las dimensiones que la conforman y la importancia que tiene cada una de ellas.

Más concretamente, este objetivo general puede desagregarse en varios objetivos más específicos:

- Desarrollar un modelo global de formación de la imagen de la universidad desde la perspectiva de los profesores.
- Medir los distintos componentes que conforman la imagen en términos de dirección y fuerza.
- Identificar qué aspectos de una universidad son más valorados por sus profesores.

3.2. Contexto de estudio, cuestionario y metodología

3.2.1. Contexto de estudio

El contexto de estudio se centra en la Universidad de Granada - UGR- como institución académica de educación superior (España), y en su personal docente e investigador como unidad de análisis, dentro del proceso de planificación estratégica de la UGR (Luque y Del Barrio, 2006)

La Universidad de Granada desde su fundación en 1531 se ha ido expandiendo hasta convertirse en la actualidad en el verdadero corazón económico, cultural y social de la ciudad de Granada. Muestra de ello es que de 240.000 habitantes censados, la Universidad de Granada cuenta con 57.000 estudiantes de grado y 23.000 de postgrado. Más del 60% de los estudiantes proceden de otros lugares de España y del mundo, con un 12% de estudiantes extranjeros procedentes de más de 70 países de los cinco continentes. A esto hay que unir 3.584 profesores, de los cuales cerca del 80% son doctores, y 1.848 empleados que desarrollan tareas de administración y servicios.

Mantiene acuerdos de colaboración en materia docente y de investigación con más de 500 universidades y empresas de todo el mundo, lo que la convierte en la primera universidad

europea en recepción de estudiantes Erasmus (1.936 alumnos en 2007) y la tercera en envío (1.364 alumnos). Por la generosidad demostrada y la excelencia alcanzada en el programa Erasmus, la Comisión Europea le otorgó recientemente la estrella de oro de la misma.

La Universidad de Granada imparte docencia en todas las ramas del saber (76 titulaciones), con la tradición de sus centenarios centros educativos (24 centros, 114 departamentos, 12 institutos de investigación) y el espíritu renovado de sus planes de estudios adaptados, o en proceso de adaptación, al Espacio Europeo de Educación Superior implantado tras la Declaración de Bolonia de 1999.

En cuanto a la decisión de focalizar nuestra atención en los profesores como unidad de estudio, la justificación obedece a que son diversos los trabajos que han analizado la imagen de la universidad desde la perspectiva de los estudiantes o grupos de interés externos (Landrum, et al., 1998; Kazoleas, 2001; Beerli, 2002; Soutar y Turner, 2002; Belanger et al., 2002; Arpan et al., 2003; Helgesen y Nettet, 2007), siendo escasos los estudios (Treadwell y Harrison, 1994; Jones, J.M., 2002) que han centrado su atención en el colectivo de profesores. En este sentido, la presente investigación centra su atención en el personal docente e investigador de la Universidad de Granada al objetivo de acercarse al conocimiento de las dimensiones que conforman su imagen particular de la institución.

3.2.2. Cuestionario y metodología

La literatura académica recoge diversos procedimientos para medir la imagen de una organización, marca o producto. Diversos autores como Carlivati (1990) o Belanger et al. (2002) sugieren la existencia de dos metodologías alternativas para medirla y cuantificarla. Por una parte, estarían los métodos basados en opiniones que permiten su cuantificación sobre la base de las puntuaciones que los públicos otorgan a la misma mediante escalas de diferencial semántico. Por otro lado, y mucho más complejos, estarían los métodos de respuesta que incluyen tanto entrevistas en profundidad, como entrevistas de carácter más cuantitativo con escalas métricas. En esta investigación se opta por esta última metodología.

El primer paso, fue decidir las principales dimensiones de la actividad universitaria sobre las que queríamos recoger las percepciones de los profesores. Se comenzó a través de un proceso de revisión de la literatura académica y de otras encuestas similares realizadas por otras universidades españolas y extranjeras recogidas en sus planes estratégicos, así como el análisis de la información contenida en memorias y otros documentos de la propia Universidad de Granada. Asimismo, se mantuvieron diversas entrevistas en profundidad con

personas de relevancia dentro de la comunidad universitaria como ex-rectores, ex-vice-rectores, y otras personas con experiencia dentro de la gestión universitaria.

Tras la definición inicial de las dimensiones y los ítem se llevó a cabo un pretest a fin de revisarlos y depurarlos. En total se enviaron 177 cuestionarios dirigidos a miembros del equipo de gobierno de la institución, decanos y directores de centros, de los cuales se recibieron 34 (tasa de respuesta del 19,21%). Con las respuestas proporcionadas se procedió a seleccionar las dimensiones y los ítem definitivos y a construir el cuestionario final. Éste incluía diversos apartados relativos a la docencia, investigación, gestión, patrimonio e infraestructuras, servicios a la comunidad universitaria, relaciones con la sociedad, relaciones internacionales y cooperación al desarrollo. Cada uno de esos apartados incluía diversos ítem que debían ser valorados por los encuestados en una escala de 0 a 10 sobre la base de la excelencia del mismo en la UGR (0: nada excelente – 10: muy excelente) (Véase tabla 1). Muchas de estas dimensiones pueden ser a su vez divididas en varias subdimensiones. Los respectivos análisis factoriales confirmatorios decidirán finalmente el número de dimensiones definitivo que entrarán a formar parte del modelo final a estimar.

La medición de las percepciones de los profesores hacia los ítem propuestos se realizó a través de la intranet UGR mediante un CAWI (Computer Assisted Web Interviewing). Para dar a conocer la encuesta se envió a todos los profesores de la UGR un email informando del objetivo de la investigación y de la forma de acceder a la encuesta Web. Los profesores interesados podían acceder a la misma mediante su acceso identificado a la intranet y completar así el cuestionario. Al final del proceso de recolección de datos (del 7 de septiembre al 15 de octubre de 2004), se obtuvieron 408 cuestionarios válidos. En la tabla 2 se recoge la composición final de la muestra obtenida por edad, género y estatus académico.

Tabla 1. Análisis de percepciones: dimensiones contempladas

Dimensiones	Nº de ítem
Docencia (D)	47
D.1 Acceso a los estudios	4
D.2 Oferta docente	7
D.3 Calidad del proceso de aprendizaje	12
D.4 Formación y promoción del profesorado	8
D.5 Estudios de tercer ciclo	8
D.6 Tecnologías de la información y comunicación en el aprendizaje	8
Investigación (I)	21
I.1 Mejora y apoyo a la investigación	14
I.2 Fomento de la participación en proyectos I+D+i	5
I.3 Transferencia y comunicación de la investigación	2

Gestión administrativa (G)	20
G.1 Gestión económico-financiera	3
G.2 Gestión y dirección de recursos humanos	10
G.3 Gestión de procesos	7
Patrimonio e infraestructuras (P)	17
P.1 Patrimonio e infraestructuras	17
Servicios a la comunidad universitaria (C)	27
C.1 Editorial y biblioteca	4
C.2 Oferta deportiva	4
C.3 Imagen y comunicación corporativa	4
C.4 Prevención, calidad ambiental y acción social	5
C.5 Otros servicios (alojamiento, comedores, seguridad, etc.)	10
Servicios a la sociedad (S)	35
S.1 Universidad y sociedad	10
S.2 Inserción laboral y formación continua	13
S.3 Relaciones internacionales	9
S.4 Cooperación al desarrollo	3
Resultados globales (RG)	11
RG.1 Docencia	1
RG.2 Investigación	1
RG.3 Gestión administrativa	1
RG.4 Infraestructuras y patrimonio	1
RG.5 Servicios a la comunidad	1
RG.6 Relaciones con la sociedad	1
RG.7 Relaciones internacionales	1
RG.8 Cooperación al desarrollo	1
RG.9 Imagen corporativa	3

Tabla 2. Composición de la muestra por edad, género y estatus académico

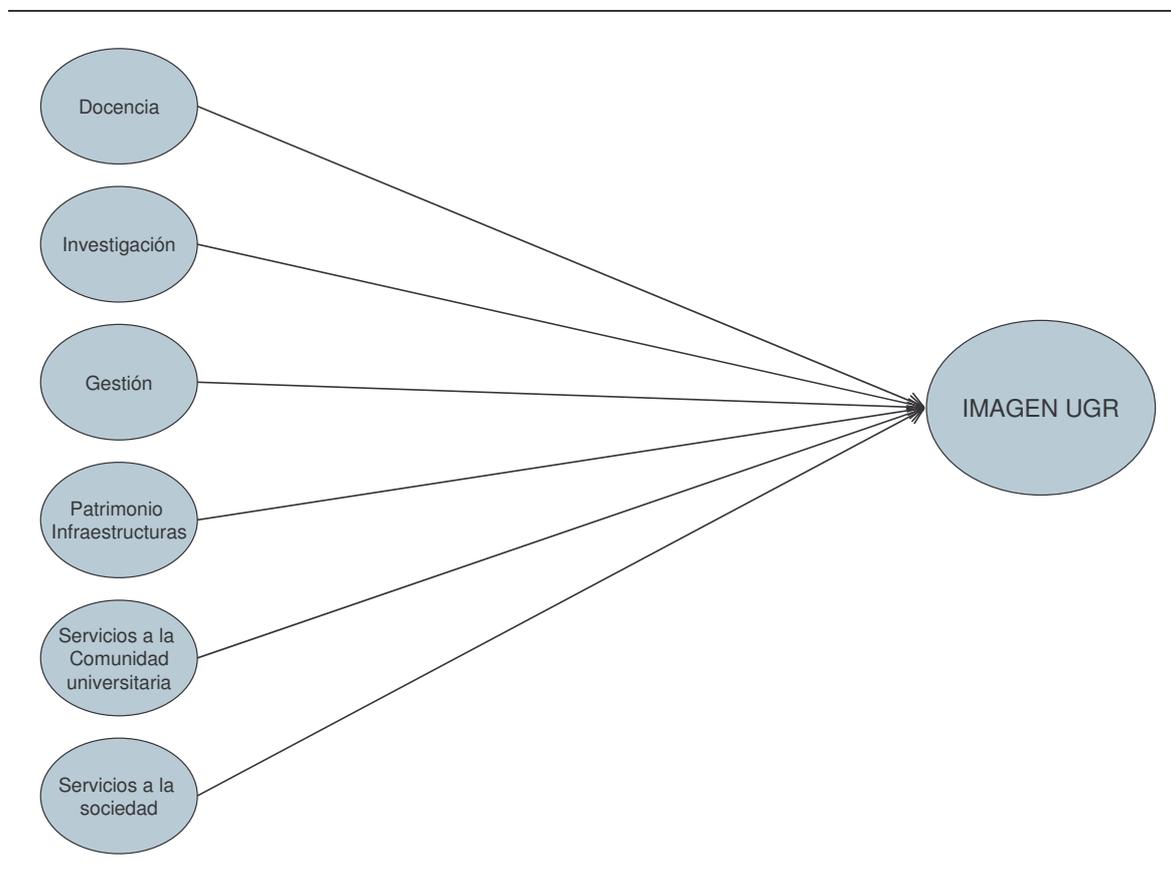
Edad	Número
≤ 30	16
31-45	213
46-55	117
> 55	52
NS/NC	10
Total	408
Género	Número
Hombre	275
Mujer	133
Total	408
Estatus académico	Número
Profesor contratado no funcionario	59
Titular de Escuela	32
Catedrático de Escuela/Titular Universidad (funcionario)	220
Catedrático de Universidad	78
Otras figuras	16

3.2.3. Descripción del modelo de formación de imagen de universidad

En orden a satisfacer los objetivos propuestos, se propone un modelo de formación de imagen que gráficamente resume la influencia que tiene cada una de las dimensiones identificadas en la formación de la imagen de la UGR por parte de sus profesores (véase figura 1).

El estudio y cuantificación de la imagen de la universidad a través del planteamiento de un modelo causal ha sido anteriormente utilizado por otros autores (Landrum et al., 1998; Beerli et al., 2002; Arpan et al., 2003; Helgesen y Nettet, 2007), si bien en este caso el número de factores y subdimensiones contempladas es mucho más amplio y se refiere a un colectivo bien distinto como son los profesores.

Figura 1: Modelo propuesto de formación de la imagen de la universidad



4. Análisis de datos

4.1. Análisis de la validez y fiabilidad de las escalas multi-ítem empleadas

Al objeto de comprobar si las distintas escalas desarrolladas para medir cada una de las dimensiones propuestas eran válidas y fiables, y si algunas de esas dimensiones eran unidimensionales o multidimensionales, es decir, si en realidad subyacían otras

subdimensiones, se procedió a realizar para cada caso un análisis factorial confirmatorio (AFC) (Byrne, 1989). En todos los supuestos se empleó el método de estimación de Máxima Verosimilitud Robusto con Lisrel 8.72 dado que los datos de la muestra no seguían una distribución normal multivariante y el número de casos no era excesivamente elevado (Satorra y Bentler, 1994, 1999; West, Finch y Curran, 1995). En la tabla 3 se muestran las dimensiones y subdimensiones finales que se tuvieron en cuenta, y el número de ítem finales empleados.

En todos los casos las escalas finales obtenidas resultaron fiables al presentar unos valores de fiabilidad compuesta por encima o en torno a 0,70. También los índices de bondad de ajuste resultaron bastante adecuados teniendo en cuenta la significación estadística del valor de la Chi-cuadrado, los indicadores RMSEA, AGFI, GFI o el Critical N.

Tabla 3: Resultados del análisis de validez y fiabilidad de las escalas multi-item

Dimensiones iniciales	Dimensiones finales	Nº ítems finales
Docencia		
D.1 Acceso a los estudios	D.1.a. Acceso a los estudios	4
D.2 Oferta docente	D.2.a. Oferta docente oficial	2
	D.2.b. Oferta de prácticas y curso de habilidades	4
D.3 Calidad del proceso de aprendizaje	D.3.a. Plan de calidad docente	3
	D.3.b. Indicador alumnos/profesor	2
D.4 Formación y promoción del profesorado	D.4.a. Formación profesorado	2
	D.4.b. Habilidades docentes del profesorado	2
	D.4.c. Esfuerzo de innovación docente del profesorado	2
D.5 Estudios de tercer ciclo	D.5.a. Estudios de tercer ciclo	5
D.6 Tecnologías de la información y comunicación en el aprendizaje	D.6.a. Incorporación de las TICs en el aprendizaje	2
	D.6.b. Oferta docente virtual	2
Investigación		
I.1 Mejora y apoyo a la investigación	I.1.a. Oferta de becas para la investigación	2
	I.1.b. Otros incentivos a la actividad científica	3
	I.1.c. Oferta de bases de datos	3
	I.1.d. Institutos universitarios de investigación	2
I.2 Fomento de la participación en proyectos I+D+i	I.2.a. Fomento de la participación en proyectos I+D+i	3
I.3 Transferencia y comunicación de la investigación	I.3.a. Transferencia y comunicación de la investigación	2
Gestión administrativa		
G.1 Gestión económico-financiera	G.1.a. Gestión económico-financiera	3
G.2 Gestión y dirección de recursos humanos	G.2.a. Gestión y dirección de recursos humanos	2

G.3 Gestión de procesos	G.3.a. Gestión de procesos	6
Patrimonio e infraestructuras		
P.1 Patrimonio e infraestructuras	P.1.a. Espacio físico en centros y dptos.	2
	P.1.b. Dotación de mobiliario en centros y dptos.	2
	P.1.c. Equipamiento informático en centros y dptos.	2
	P.1.d. Infraestructuras de telecomunicaciones en centros y dptos.	2
Servicios a la comunidad		
C.1 Editorial y biblioteca	C.1.a. Fondos bibliográficos	2
C.2 Oferta deportiva	C.2.a. Oferta deportiva	4
C.3 Imagen y comunicación corporativa	C.3.a. Imagen y comunicación corporativa	4
C.4 Prevención, calidad ambiental y acción social	C.4.a. Prevención y calidad ambiental	3
	C.4.b. Acción social	1
C.5 Otros servicios	C.5.a. Servicio de atención al estudiante	3
	C.5.b. Servicio de seguridad	2
	C.5.c. Implicación con la UGR	4
Servicios a la sociedad		
S.1 Universidad y sociedad	S.1.a. Relaciones universidad-sociedad	2
	S.1.b. Oferta cultural de la universidad	2
	S.1.c. Imagen y presencia institucional de la universidad	2
S.2 Inserción laboral y formación continua	S.2.a. Esfuerzo por la inserción laboral de los graduados	4
	S.2.b. Oferta de formación continua	3
	S.2.c. Oferta de cursos de formación de verano	2
S.3 Relaciones internacionales	S.3.a. Relaciones internacionales	7
S.4 Cooperación al desarrollo	S.4.a. Cooperación al desarrollo	3
Resultados globales		
RG.9 Imagen Corporativa	RG.9.a Imagen corporativa	2

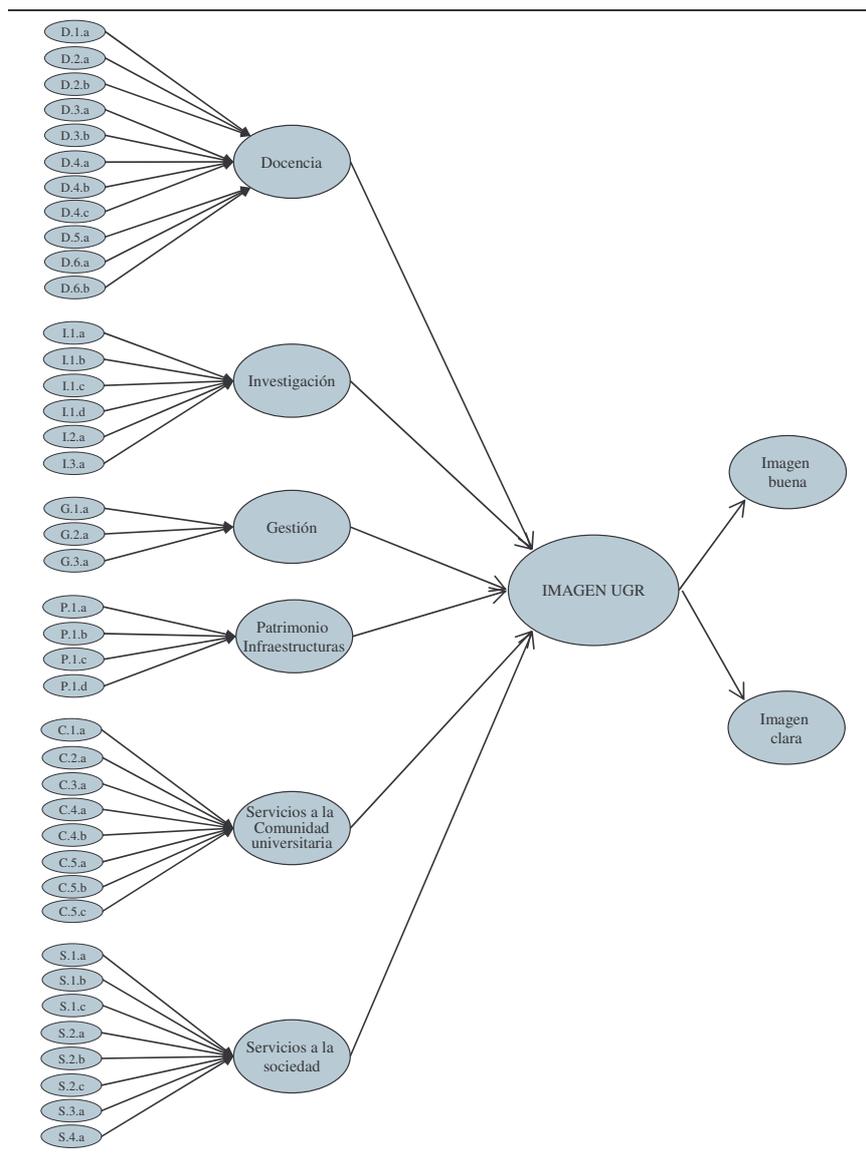
4.2. Estimación y evaluación del modelo propuesto

Una vez realizado el proceso de depuración y validación de las escalas se consideró para su estimación el modelo cuya representación gráfica aparece en la figura 2. El modelo final de formación de la imagen que proponemos está compuesto por 6 dimensiones principales que cargan directamente sobre la imagen UGR, y 40 subdimensiones que lo hacen de manera indirecta (11 de docencia, 6 de investigación, 3 de gestión, 4 de patrimonio e infraestructuras, 8 de servicios a la comunidad y 8 de servicios a la sociedad).

La estimación del modelo se realizó mediante el análisis de ecuaciones estructurales (SEM), más concretamente utilizando el programa Lisrel 8.72, al igual que se hizo en los AFC para la validación de las escalas.

Es preciso señalar que el modelo tal y como se plantea teóricamente cuenta con 47 variables latentes (dimensiones y subdimensiones) y 114 variables observadas (ítems), lo cual lo hace prácticamente inestimable para el volumen de casos de que se disponen. Por esta razón, y dado que en el apartado anterior se validaron las distintas subdimensiones, se procedió a sumar los ítems para cada subdimensión creando una medida suma para cada una de ellas, con la única excepción de la dimensión imagen que se midió a través los dos ítem que resultaron más significativos en el proceso de validación.

Figura 2: Modelo a estimar de formación de la imagen de la universidad



El modelo final estimado presenta unos indicadores de bondad de ajuste bastante aceptables como puede apreciarse en la tabla 4. El único índice fuera de los límites de aceptación fue el estadístico Chi-cuadrado que resultó significativo ($p=0,00$), si bien para el caso de muestras

superiores a 200¹ y para modelos con una gran número de parámetros a estimar su valor resulta poco indicativo del verdadero ajuste del modelo, siendo necesario su evaluación en base al resto de medidas de ajuste (Hair et al., 1995; Del Barrio y Luque, 1999). Los indicadores de Chi-cuadrado normada, RMSEA, RMSR, NFI, CFI y NNFI sí presentan valores dentro de los intervalos recomendables.

Tabla 4: Indicadores de bondad de ajuste del modelo final estimado

Índices	Valores obtenidos	Valores recomendables
Chi-cuadrado Satorra-Bentler (d.f.)	748,03 (215)	Valores pequeños
p-value	0,00	Comprobar significación del test
Chi-cuadrado normada (chi-cuadrado/df)	3,47	Valores inferiores o entorno a 3
RMSEA	0,08	≤ 0,08
RMSR	0,07	Valores próximos a 0
NFI	0,98	≥ 0,90
CFI	0,99	Valores próximos a 1,00
NNFI	0,96	Valores superiores a 0,90

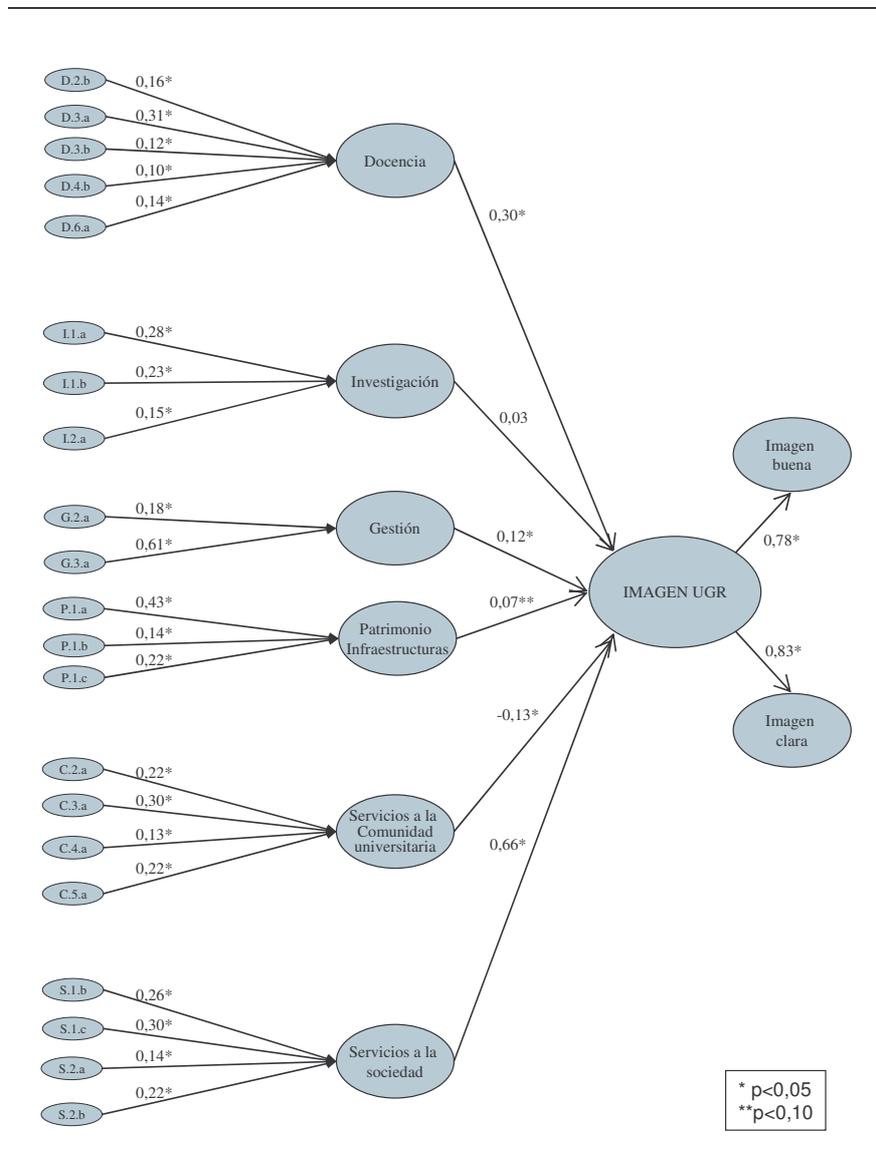
Para su evaluación, el modelo estimado de la figura 3 se presenta en términos de parámetros estandarizados, de tal manera que cuanto más se acerquen a 1 o -1 mayor será el peso que la dimensión o subdimensión tiene en el mismo. En este sentido, se observa como de las seis dimensiones componentes de la imagen de la universidad cuatro (docencia, gestión, patrimonio e infraestructuras, y servicios a la sociedad) resultaron ser significativas al 5%, una parcialmente significativa al 10% (servicios a la comunidad universitaria), y una no significativa (la investigación).

Por su parte, de las 40 subdimensiones inicialmente contempladas finalmente resultaron significativas 21, cinco relacionadas con aspectos docentes (oferta de prácticas y cursos de formación en habilidades; plan de calidad docente; indicador alumnos/profesor; habilidades docentes del profesorado; incorporación de las TICs en el aprendizaje), tres con investigación (oferta de becas para la investigación; otros incentivos a la actividad científica; fomento de la participación en proyectos I+d+i), dos con gestión (gestión y dirección de recursos humanos y gestión de procesos), tres con patrimonio e infraestructuras (espacio físico en centros y departamentos; dotación de mobiliario en centros y departamentos; equipamiento informático en centros y departamentos), cuatro con servicios a la comunidad (oferta deportiva; imagen y comunicación corporativa; prevención y calidad ambiental; servicio de atención al estudiante), y cuatro con servicios a la sociedad (oferta cultural de la universidad; imagen y

¹ 389 sujetos finales tras el tratamiento de los *missing data*

presencia institucional de la universidad; esfuerzo por la inserción laboral de los graduados; oferta de cursos de formación continua).

Figura 3: Modelo final estimado de formación de la imagen de la universidad



La evaluación del modelo en su conjunto debe realizarse en términos de los efectos totales (directos e indirectos) que ejercen cada una de las dimensiones y subdimensiones contempladas en la formación de la imagen de la UGR. Así, las 6 dimensiones principales presentan un efecto directo sobre la imagen UGR y cada una de las 21 subdimensiones tiene un efecto indirecto sobre la imagen de la universidad a través de la propia dimensión principal que conforma. Por ejemplo, el efecto indirecto que tendría la subdimensión “plan de calidad docente” sobre la imagen de la UGR sería el producto del efecto directo que ejerce sobre la docencia (0,31) por el efecto directo de la docencia sobre la imagen (0,30), es decir, 0,093.

La tabla 5 muestra los efectos directos e indirectos de cada una de las subdimensiones y dimensiones principales sobre la imagen UGR. De las 6 dimensiones inicialmente contempladas es la relativa a los servicios que presta la UGR a la sociedad la que conforma en mayor medida dicha imagen con un 0,66. Cabe destacar en este sentido aspectos tales como la presencia institucional de la universidad en la ciudad, su amplia oferta cultural, su oferta de formación continua de postgrado (no doctoral), y el esfuerzo de la UGR por insertar laboralmente a sus egresados con efectos entre 0,09 y 0,20. Estos resultados ponen de manifiesto la importancia que le otorgan los profesores a este tipo de actividades de cara a mejorar la imagen que proyecta la universidad en la que trabajan.

La segunda dimensión que mayor peso tiene en la configuración de la imagen es la docencia con 0,30. En este caso, cuestiones como el plan de calidad docente implementado por la UGR, la oferta de prácticas y otros cursos de habilidades que ofrece, el esfuerzo que se hace por incorporar las TICs en la docencia, la mejora año a año de la ratio alumnos/profesor, o las habilidades docentes de su profesorado se consideran como las más relevantes de cara a la mejora de la imagen. Todas estas subdimensiones cargan moderadamente sobre la dimensión docencia, y también indirectamente sobre la propia imagen con valores entre 0,03 y 0,09. Aunque en un principio pudiera parecer que estos pesos son poco relevantes, debe tenerse en cuenta que la imagen de una institución tan compleja como la universidad está afectada por decenas de aspectos, de ahí que el hecho de que uno sólo de ellos se sitúe en ese intervalo resulta a todas luces destacable.

También la gestión administrativa afecta de manera significativa a la imagen UGR (0,16). En este caso, el personal docente e investigador considera que aspectos como la gestión de procesos y la gestión de recursos humanos son bastante relevantes. Dentro de estas subdimensiones tienen cabida cuestiones como la estructura de servicios y gestión existente en la UGR, el esfuerzo por la implantación de la e-Administración, la facilidad de acceso que se tiene a la información que genera la propia universidad, o la puesta en marcha de un sistema de información para la gestión.

Por lo que a las infraestructuras se refiere el modelo muestra una relación significativa algo más baja (0,07). Los resultados ponen de manifiesto que la mejora en aspectos relacionados con el espacio físico, la dotación de mobiliario, o el equipamiento informático en centros y departamentos contribuirá a mejorar la imagen de la UGR, no en la misma medida que los aspectos anteriores, pero no por ello nada desdeñables.

Tabla 5: Efectos directos e indirectos sobre la imagen UGR

		IMAGEN UGR
	DOCENCIA	0,30
Oferta de prácticas y cursos de formación en habilidades	0,16	0,04
Plan de calidad docente	0,31	0,09
Indicador alumnos/profesor	0,12	0,04
Habilidades docentes del profesorado	0,10	0,03
Incorporación de las NTIC en el aprendizaje	0,14	0,04
	INVESTIGACIÓN	0,03
Oferta de becas para la investigación	0,30	0,00
Otros incentivos a la actividad científica	0,23	0,00
Fomento de la participación en proyectos de I+D+i	0,15	0,00
	GESTIÓN	0,12
Gestión y dirección de recursos humanos	0,18	0,02
Gestión de procesos	0,61	0,07
	PATRIMONIO E INFRAESTRUCTURAS	0,07
Espacio físico en centros y departamentos	0,43	0,03
Dotación de mobiliario en centros y departamentos	0,14	0,01
Equipamiento informático en centros y departamentos	0,22	0,02
SERVICIOS A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA	SERVICIOS COMUNIDAD UNIVERS.	-0,13
Oferta deportiva	0,22	-0,03
Imagen y comunicación corporativa	0,30	-0,04
Prevención y calidad ambiental	0,13	-0,02
Servicio de atención al estudiante	0,22	-0,03
	SERVICIOS A LA SOCIEDAD	0,66
Oferta cultural de la universidad	0,26	0,17
Imagen y presencia institucional de la universidad	0,30	0,20
Esfuerzo por la inserción laboral de los graduados	0,14	0,09
Oferta de cursos de formación continua	0,22	0,15

Llegados a este punto es preciso señalar que el modelo estimado presenta dos resultados que no están muy en la línea de lo que cabría esperar en un principio. Por un lado, la dimensión relativa a los aspectos de investigación no resultó significativa, lo cual resulta algo extraño al tratarse de una muestra de docentes e investigadores. Una posible causa que explique este resultado podría estar en la elección de la escala empleada para medir esta dimensión. Los aspectos que han resultado significativos, la oferta de becas e incentivos a la investigación y el fomento que la UGR hace para participar en proyectos de I+D+i, pueden ser percibidos por los profesores como poco relevantes y significativos de la verdadera función investigadora de la universidad. Cabe esperar que la inclusión de otras cuestiones relativas a esta dimensión tales como la producción científica de calidad que genera la UGR, el plan propio de investigación que posee, o los premios y reconocimientos a su actividad investigadora

obtenidos pudieran aumentar la significación y, por tanto, la importancia de esta dimensión en la conformación de la imagen.

Mucho más extraño resulta el hallazgo para la dimensión relativa a los servicios a la comunidad universitaria por cuanto que posee un signo negativo. Es de esperar que a medida que la universidad aumente su esfuerzo por mejorar los servicios que ofrece a estudiantes, profesores, empleados, etc., la imagen de la institución se vea fortalecida, y no al contrario. No adivinamos en este caso otra posible explicación lógica para este resultado que no se deba a un problema con la métrica utilizada. Alentamos a la investigación futura a replicar y comprobar la fuerza y dirección de esta relación.

5. Conclusiones e implicaciones

5.1. Conclusiones

El conocer como se conforma la imagen de una universidad, ya sea desde una perspectiva exploratoria o más bien confirmatoria como es en este caso, resulta de vital importancia para aquellas personas que se dedican a las tareas de gestión y planificación universitaria. Más concretamente, la metodología propuesta persigue ayudar a los gestores y responsables de planificación universitarios a comprender cómo se forma la imagen de su institución en la mente de los diferentes grupos de interés asociados con la misma (estudiantes, profesores, personal de administración y servicios y agentes sociales). La imagen corporativa es formada por varios grupos de interés o *stakeholders*, cada de los cuales tendrá unas percepciones que conformarán una imagen satélite parcial de la universidad como consecuencia de su experiencia y vivencia con la misma. De esta manera, los estudiantes tendrán una imagen algo diferente de la que puedan tener los profesores, el personal de administración o los agentes sociales que la rodean. Las dimensiones que conformarán la imagen resultante en uno u otro caso pueden variar, o su peso puede diferir. Así, por ejemplo, cabe esperar que para un estudiante determinados aspectos relativos a la promoción del profesorado, la dotación de infraestructuras y mobiliario y departamentos o la gestión económico-financiera de la universidad resultarán menos significativos en la conformación de su imagen de la institución académica que para los profesores.

El modelo obtenido pone de manifiesto que las dimensiones que tienen una influencia determinante en la configuración que hace el personal docente e investigador de la imagen de la Universidad de Granada son por orden de importancia los servicios que la institución presta a la sociedad, las actividades docentes que desarrolla, la gestión administrativa que lleva a

cabo, y las infraestructuras físicas y tecnológicas que pone a su disposición. Más concretamente, los aspectos que conforman en mayor medida su imagen son la presencia institucional de la UGR en la sociedad e incluso en Internet, la oferta cultural que la UGR ofrece a sus miembros, la mejora en la gestión de procesos administrativos (implantación de la e-Administración, facilidad de acceso a la información que genera, etc.), el esfuerzo por la inserción laboral de sus graduados, o la oferta de cursos de formación continua que ofrece. Estos resultados están en la línea de otras investigaciones que han demostrado el efecto positivo de aspectos como la oferta docente o los servicios a la sociedad en la imagen institucional (Landrum et al., 1998; Arpan et al., 2003; Beerli et al., 2002).

Por tanto, atendiendo a estos resultados se puede concluir que los gestores y planificadores de la institución deberían dedicar especial atención a los aspectos más destacados relativos a los servicios a la sociedad, a la oferta docente, a la gestión administrativa y a las infraestructuras puesto que su efecto sobre la imagen que se tiene de la UGR es destacable. Si algunas de estas cuestiones se desatienden o no se siguen vigilando con sumo cuidado el daño que se puede causar en la imagen corporativa de la institución desde la perspectiva del profesorado puede ser importante.

5.2. Implicaciones

Las implicaciones que pueden extraerse de este trabajo pivotan necesariamente sobre aspectos de carácter metodológico y político.

En el primer caso, consideramos que la metodología propuesta supone una importante novedad en el estudio de la imagen de la universidad puesto que permite determinar y cuantificar las principales dimensiones que conforman su imagen corporativa, no sólo para los profesores, como se ha realizado en esta aplicación empírica, sino para el resto de públicos internos y externos de la organización. La aplicación simultánea de esta metodología a profesores, estudiantes, personal de administración, empresas, resto de instituciones públicas, etc., permitiría identificar las dimensiones principales de las respectivas imágenes satélites de cada grupo destacando sus principales diferencias y similitudes. Esto ayudaría a delimitar la imagen global corporativa de la universidad compuesta por un núcleo común y por unas imágenes satélites específicas para cada grupo.

Por otro lado, la metodología aplicada mediante el análisis de ecuaciones estructurales (SEM), además de identificar y cuantificar las dimensiones de la imagen, permite validar las diferentes escalas utilizadas para medir dichas dimensiones, lo cual resulta muy interesante a

efectos de replicar esta misma investigación en otras universidades y comparar los resultados obtenidos. También, el poder disponer de escalas validadas posibilita una medida de control de las decisiones políticas adoptadas al poder medir en la misma universidad esas mismas dimensiones a lo largo del tiempo.

Desde un punto de vista político o gerencial, los resultados de esta investigación deben ayudar a los gestores de la universidad a priorizar sus líneas de acción dentro del proceso de planificación estratégica de la institución, con el objetivo final en mente de mejorar el nivel de satisfacción de sus públicos objetivo internos y externos. En el caso concreto de la Universidad de Granada, los responsables deben ser conscientes de la sensibilidad que supone tomar medidas en lo referente a la docencia, servicios a la sociedad, gestión de recursos humanos y procesos o infraestructuras por sus efectos significativos en la imagen que su principal activo, el personal docente e investigador, pueda tener de la misma. En un entorno cada vez más competitivo como el que se encuentra en la actualidad la Educación Superior en Europa y en el mundo, el poder diferenciarse del resto de instituciones académicas de su entorno más o menos próximo resulta vital para atraer no sólo a más estudiantes sino también a más y mejores docentes e investigadores que den prestigio a la universidad. Por tanto, la metodología propuesta ayudará a conocer mejor qué aspectos prioriza y demanda este colectivo que resulta clave en la configuración del mapa universitario futuro.

Otra importante contribución que se deriva de esta metodología es la posibilidad de hacer partícipe a toda la comunidad universitaria en la misma, haciendo uso para ello de las tecnologías de la información y la comunicación mediante sistemas CAWI. Esto implica abrir y promover la participación en el debate y análisis estratégico a todos los miembros de la institución académica, no sólo a los profesores, sino también al resto de colectivos (estudiantes, resto de personal) implicándolos en el proceso. Esto está en la línea del cambio de orientación estratégica que se está produciendo en la actualidad en la Educación Superior, y que deberá de seguir potenciándose en un futuro próximo, pasando de una orientación a la producción basada en la idea de que la institución conoce mejor que nadie lo que sus clientes quieren y le piden, a una orientación al cliente que parta del conocimiento de quiénes son sus públicos objetivos y cuáles son sus necesidades e intereses. Sin duda esto les permitirá responder de una manera eficaz a un entorno cada vez más complejo y competitivo (Conway, Mackay y Yorke, 1994).

5.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Esta investigación presenta las siguientes limitaciones. En primer lugar, el modelo de formación de imagen de la universidad planteado es muy complejo dado que incluye un gran número de parámetros a estimar que requeriría un tamaño muestral bastante mayor al utilizado en nuestro trabajo, al objeto de que la ratio parámetros a estimar/tamaño muestral fuese más pequeña (Del Barrio y Luque, 2000; Hair et al., 1995).

Por otro lado, como se ha mencionado con anterioridad el modelo estimado presenta dos resultados que no están muy en la línea de lo que cabría esperar en un principio. Primero, la dimensión relativa a los aspectos de investigación no resultó significativa, lo que sin duda es extraño al tratarse de una muestra de docentes e investigadores. La causa de esta aparente contradicción podría estar en la elección de la escala de medida empleada. Segundo, también es de extrañar la relación causal negativa hallada entre la dimensión relativa a los servicios a la comunidad universitaria y la imagen de la universidad. Es de esperar que a medida que la universidad aumente su esfuerzo por mejorar los servicios que ofrece a estudiantes, profesores, empleados, etc., la imagen de la institución se vea fortalecida, y no al contrario. No adivinamos en este caso otra posible explicación lógica para este resultado que no se deba a un problema con la métrica utilizada. Alentamos a la investigación futura a replicar y comprobar la fuerza y dirección de esta relación.

Finalmente, como futura línea de investigación en este campo proponemos replicar esta misma investigación en otros grupos de interés universitarios como estudiantes, personal de administración y servicios, y agentes sociales con el objetivo de poder comparar el proceso de formación de la imagen de la universidad entre los distintos colectivos que la integran y rodean.

Referencias bibliográficas

ABDULLAH, M.; ALNASSER, A.; AAMJAD, D. y HUSAIN, N. (2000). "Evaluating functional relationship between image, customer satisfaction and customer loyalty using general maximum entropy", *Total Quality Management*, Vol. 1, N. 4-6, pp. 826-830.

ANDREASSEN, T.W. Y LINDESTAD, B. (1998). "Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, N. 1, pp. 7-23.

ARPAN, L.M.; RANEY, A.A. y ZIVNUSKA, S. (2003). "A cognitive approach to understanding university image", *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 8, N. 2, pp. 97-113.

- AVRAHAM, E. (2000). "Cities and their news media images", *Cities*. Vol. 17, N. 5, pp. 363-370.
- BARICH, H. Y KOTLER, P. (1991). "A Framework for Marketing Image Management", *Sloan Management Review*, Vol. 32, N. 2, pp. 94-105.
- BEERLI, A., DÍAZ, G. Y PÉREZ, P.J. (2002). "The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students", *Journal of Education Administration*, Vol. 40, N. 5, pp. 468-505.
- BELANGER, C.; MOUNT, J. y WILSON, M. (2002). "Institutional image and retention", *Tertiary Education and Management*, Vol. 8, pp. 217-230.
- BOYLE, E. (1996). "An experiment in changing corporate image in the financial services industry in the UK", *Journal of Services Marketing*, Vol. 10, N. 4, pp. 56-69.
- BOYLE, E. (1996). "An experiment in changing corporate image in the financial services industry in the UK", *Journal of Services Marketing*, Vol. 10, N. 4, pp. 56-69.
- BROWN, B. y PERRY, S. (1994). "Removing the financial performance halo from Fortune's 'most admired' companies", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 1347-1359.
- BRYANT, J.; MAXWELL, M.; GEHR, J.; HOFF, E.; McCORD, L.; RALSTIN, L.; SHAVER, M.; y TATE, M. (1996). *The Case of The Missing Students*, Institute for Communication Research, Tuscaloosa, AL.
- BYRNE, B.M. (1989). *A primer of Lisrel: basic applications and programming for confirmatory factor analytic models*. New York, Springer-Verlag.
- CARLIVATI, P.A. (1990). "Measuring your image", *Association Management*, Vol. 42, pp. 49-52.
- CHUN, R. (2005). "Corporate reputation: Meaning and measurement", *International Journal of Management Reviews*, 7 (2), PP. 91-109.
- CONWAY, T., MACKAY, S. y YORKE, D. (1994). "Strategic planning in higher education: who are the customers?", *The International Journal of Educational Management*; Vol. 8, N. 6, pp. 29-36.
- DEL BARRIO, S. y LUQUE, T. (2000). "El análisis de ecuaciones estructurales". En *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*, Luque, T. (ed.), Pirámide, Madrid.
- DOWLING, G.R. (1986). "Managing your corporate image". *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, pp. 109-115.
- DOWLING, G.R. (1988). "Measuring corporate images: a review of alternative approaches", *Journal of Business Research*, Vol. 17, N. 1, pp. 27-34.
- FISHBEIN, M., Y AJZEN, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- FOMBRUN, C. y SHANLEY, M. (1990). "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 233-258.
- GATEWOOD, R.D.; GOWAN, M.A. y LAUTENSCHLAGER, G.J. (1993). "Corporate image, recruitment, image, and initial job choice decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 414-427.

- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1995). *Multivariate data analysis*, Prentice-Hall, New Jersey.
- HELGESEN, Ø. Y NESSET, E. (2007). "Images, satisfaction and antecedents: drivers of student loyalty? A case study of a Norwegian University College", *Corporate Reputation Review*, Vol. 10, N. 1, pp. 38-59.
- IVY, J. (2001). "Higher education institution image: a correspondence analysis approach", *The International Journal of Educational Management*, Vol. 15, N. 7-7, pp. 276-282.
- JONES, J.M. (2002). *University image: Perceptions held by internal and external stakeholders of East Tennessee State University*. Dissertation East Tennessee State University.
- KAZOLEAS, D.; KIM, Y. y MOFFITT, M.A. (2001). "Institutional image: a case study", *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 6, N. 4, pp. 205-216.
- LANDRUM, R.E.; TURRISI, R. y HARLES, C. (1998). "University image: the benefits of assessment and modelling", *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 9; N. 1, pp. 53-68.
- LEE, K.B. (1999). "What constitutes a good corporate image in the eyes of Chinese educated public", *Association for Education in Journalism and Mass Communication Annual Conference*, New Orleans, L.A.
- LUQUE-MARTÍNEZ, T.; DEL BARRIO-GARCÍA, S.; IBÁÑEZ-ZAPATA, J.A. Y RODRÍGUEZ-MOLINA, M.A. (2007). "Modeling a city's image: the case of Granada", *Cities*, Vol. 24, N. 5, pp. 335-352.
- LUQUE-MARTÍNEZ, T.; DEL BARRIO-GARCÍA, S. (2006). "Plan Estratégico de la Universidad de Granada 2006-2011". Editorial Universidad de Granada.
- LYNCH, K. (1960). *The Image of the City*. The MIT Pres. Cambridge (MA).
- NGUYEN, N. y LEBLANC, G. (1998). "The mediating role of corporate image on customers retention decisions: an investigation in financial services", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, N. 2, pp. 52-65.
- PARASMEWARAN, R. y GLOWACKA, A.E. (1995). "University image: A information processing perspective", *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 6, pp. 41-56.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990). "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, N. 3; pp. 79-81.
- SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1994), *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Ed. Esic, Madrid.
- SATORRA, A. y BENTLER, P.M. (1994), "Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis", in Von Eye, A. and Clogg, C.C. (Eds), *Latent Variables Analysis: Applications for Developmental Research*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- SATORRA, A. y BENTLER, P.M. (1999), "A scaled difference chi-square test statistic for moment structure analysis", *Psychometrika*, Vol. 66, pp. 507-514.
- SIRGY, M.J. y SAMLI, A.C. (1985). "A path analytic model of store loyalty", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 13, pp. 265-291.

- SOUTAR, G.N. y TURNER, J.P. (2002). "Students' preferences for university : a conjoint analysis", *The International Journal of Educational Management*, Vol. 16, N. 1, pp. 40-45.
- THEUS, K.T. (1993). "Academic reputations: the process of formation and decay", *Public Relations Review*, Vol. 19, N. 3, pp. 277-291.
- TREADWELL, D.F. y HARRISON, T.M. (1994). "Conceptualizing and assessing organizational image: model images, commitment and communication", *Communication Monographs*, Vol. 61, pp. 63-85.
- WEST, S.G., FINCH, J.F. y CURRAN, P.J. (1995). "Structural Equations Models With Nonnormal Variables: Problems and Remedies", in *Structural Equation Model: Concepts, Issues, and Applications*, Rick H. Hoyle (ed), Sage Publications.
- WILLIAMS, S.L. y MOFFITT, M.A. (1997). "Corporate image as an impression formation process: prioritizing personal, organizational, and environmental audience factors", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 9, N. 4, pp. 237-258.
- WILSON, A.M. (1999). *Strategic imaging in academe: A study of college and university images as perceived by prospective college students*, Doctoral Thesis, Southern Illinois University at Carbondale.