

Imagen interna de la Institución Universitaria. Modelo para el Personal de Administración y Servicios

Joaquín Traverso Cortés
Universidad de Sevilla

RESUMEN

La obtención de ventajas competitivas ha sido una necesidad recurrente en la gestión organizacional exitosa, a lo largo del tiempo. En la actualidad los intangibles representan una excelente oportunidad para conseguir dichas ventajas. Es la imagen organizacional es uno de los más importantes con lo que podemos trabajar dado su impacto social.

En el presente trabajo se formula y desarrolla un modelo para la determinación de la imagen interna de la institución universitaria, bajo la óptica del personal de administración y servicios. La aplicación práctica del modelo se desarrolla en la Universidad de Sevilla. Igualmente se comprueba la evolución del modelo al cambiar diversas características del colectivo objeto de estudio.

Palabras clave: *Imagen institucional, imagen interna, Universidad, modelo de gestión.*

image internal of the university institution. model for the personnel of administration and services.

ABSTRACT

In this century beginning, the managements of the Spanish universities face a series of challenges that they force them to reconsider their administration models with the purpose of obtaining a solid competitive position. It is for it that the present works it analyzes the obtaining of sustainable competitive advantages through the administration of an intangible resource as it is the institutional image.

Presently work is formulated and a model develops for the determination of the internal image of the university institution, under the perspective of the collective students. The practical application of the pattern is developed in the University of Sevilla. Equally this is proven the evolution from the pattern when changing diverse characteristics of the community study object.

Key words: *Institutional image; image internal; University; model of management.*

Introducción

Son, los actuales, tiempos convulsos para la institución universitaria. Circunstancias como: la creación del distrito abierto; restricciones financieras; cambios en la pirámide de población; profusión de programas de intercambio de estudiantes, adecuación a las exigencias de Bolonia; certificaciones de calidad; etc., obliga a la institución universitaria a posicionarse en la mente de estudiantes, profesores, personal de administración y servicios, empresas, sociedad en general, como el mejor referente para la satisfacción de sus intereses.

Para el logro de dicho objetivo la dirección de la institución universitaria debe

gestionar adecuadamente sus recursos y capacidades, siendo el intangible imagen un recurso clave en este propósito. Es por todo ello que la presente obra se orienta hacia el desarrollo de un modelo de construcción de imagen interna de la institución universitaria para el personal de administración y servicios (en adelante P.A.S.).

El esquema de trabajo seguido es el que se indica a continuación:

- 1 Importancia de la gestión de la imagen en la administración moderna
- 2 Selección de stakeholders
- 3 Obtención y contrastación del modelo de construcción de imagen
- 4 Variación del modelo según características del stakeholder
- 5 Conclusiones

Importancia de la gestión de la imagen

La importancia de la gestión de la imagen institucional tiene un indicador significativo en lo prolijo de la literatura existente. En este sentido podemos destacar la importancia de la imagen como:

1. *Elemento básico en la dirección estratégica.* Destacan los trabajos de Barich y Srinivasan (1993) y Markwick y Fill (1997), donde la imagen es tratada como parte integral de cualquier organización y por lo tanto elemento básico de la dirección estratégica. Estos trabajos proponen que la imagen que una organización genera entre sus diferentes públicos determina, en muchas ocasiones, el éxito o fracaso con los mismos, al margen del nivel gestión que la empresa mantenga. Se deduce que, la imagen, o mejor dicho, la gestión óptima de la imagen corporativa resulta imprescindible en una gestión empresarial excelente (Barich y Srinivasan, 1993; pág. 72). Por su parte Markwick y Fill (1997) sostienen que las organizaciones tienen, generalmente, un amplio conjunto de *stakeholders* (grupos de interés), manteniendo cada uno de ellos una imagen diferente de la misma organización. Destacan los autores la importancia los *stakeholders* internos, ya que ellos son al mismo tiempo destinatarios de las señales de identidad emitidas por la organización, e instrumentos de emisión de señales de identidad de la misma para otros *stakeholders*. También indican que una imagen corporativa, sostenida y uniforme, genera en los *stakeholders* de la organización la eliminación de incertidumbre y riesgo sobre la evolución de actuación dicha organización. Esta circunstancia favorece la generación de una ventaja competitiva, que facilita la obtención de un mayor rendimiento corporativo. Por todo ello resulta fundamental, para Markwick y Fill, la gestión de la imagen corporativa dentro de la dirección estratégica.
2. *Factor de atracción hacia las organizaciones.* Destacan los trabajos de Gatewood, Gowan y Lautenschlager (1993) y Highhouse et al. (1999), donde se ponen de manifiesto la potencialidad de la imagen corporativa para postularse como elemento de atracción hacia la organización. En ambos trabajos se analiza la capacidad de atracción que tiene la imagen de una organización cuando se desconocen otros elementos. Concretamente dichos trabajos analizan la capacidad de atraer recursos humanos valiosos movidos, básicamente, por la imagen de “empleador” que sostiene la organización.
3. *Elemento aglutinador.* En estos trabajos se observa la imagen como la responsable

de mantener la cohesión entre los miembros de la organización y de estos con la propia organización, sustentándose todo a través de los procesos de identificación. La fortaleza y durabilidad de esa cohesión es lo que capacita a la organización para poder disfrutar de una posición competitiva sólida. Destacan los trabajos de: Dutton y Dukerich (1991); Dutton et al. (1994); y Riordan et al. (1997).

Selección de stakeholders

Tal y como se ha indicado la imagen no es única y depende, entre otros factores, del público que la evalúa. Por ello resulta útil y necesario definir los diferentes *stakeholders* con los que la organización se relaciona, y determinar sobre cuál de ellos interesa medir la imagen. Para la elaboración del presente trabajo la cuestión se debe centrar en determinar quiénes son los diferentes stakeholders que actúan sobre la organización universitaria, y posteriormente seleccionar el(los) que nos interese(n).

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

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

Para determinar los *stakeholders* que confluyen en la institución universitaria y seleccionar los que nos interesen para nuestra investigación hemos seguido el trabajo de Álvarez y Rodríguez (1997). En este sentido los autores señalan que los *stakeholders* principales de la Universidad son:

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

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

Contemplando esta doble categorización y para la selección del colectivo objeto de

estudio hemos procurado de un lado que tenga carácter primario dada su relevancia para la continuidad de la organización, y de otro su carácter interno ya que no solo formulará su imagen sino que además será transmisor de la misma hacia el exterior. Nos encontramos con cuatro *stakeholders* que disponen de estas características: órganos de gobierno, profesores, alumnos y personal de administración y servicios.

De entre los cuatros citados hemos seleccionado al colectivo P.A.S. Los motivos que determinan dicha elección, además de por su carácter primario e interno, son:

- 1 Ser un colectivo con cuyo desempeño profesional afecta significativamente tanto a los stakeholders internos (profesores, alumnos y órganos de gobierno) como externos.
- 2 En resumen por ser un grupo que, siguiendo los planteamientos de Mitchell, Agle y Wood (1997, pág. 870), reúne las características de “poder”, “legitimidad” y “urgencia” lo que le convierte en un “stakeholder definitivo”, usando su propia terminología.
- 3 Con este trabajo se cierra una trilogía de investigación, orientada al estudio y análisis de la imagen interna de la institución universitaria, donde los dos primeros trabajos estuvieron orientados a la formulación de la imagen interna generada por el alumnado (el primero, y a la generada por el profesorado (el segundo).

Obtención y contrastación del modelo de construcción de imagen

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

Son muchos los autores que se han preocupado por la investigación de la imagen corporativa (Bernstein, 1984; Reynolds y Gutman, 1988; Ortega 1989; Ramantosa, 1989; Keller y Aaker, 1992; Barich y Srinivasan 1993; Balmer, 1995; van Riel, 1997; Camisón 1999; Capriotti, 1999; Ortigueira Bouzada y Ortigueira Sánchez, 2000). Aplicando técnicas diversas, todos han partido de la misma idea común: la imagen de una organización está compuesta por diferentes atributos, teniendo cada uno de ellos un peso diferente según los distintos colectivos. Es por ello que todas y cada una de las técnicas se centran en determinar el mejor método para aflorar el conjunto de atributos, que sobre una organización, maneja un colectivo determinado, así como precisar la importancia relativa de los mismos en un contexto, colectivo y tiempo delimitado.

Los profesores Ortigueira Sánchez y Ortigueira Bouzada (2000) proponen una serie de itinerarios de investigación y metodologías altamente esclarecedoras y útiles en el conocimiento de la imagen. Tal y como los mismos autores reconocen son las investigaciones, que denominan, “mixtas” las que proporcionan un mejor resultado. El desarrollo de esta técnica comprende un primer paso donde, a través de un sondeo, se recaba información sobre los atributos que una persona posee o relaciona con un ítem concreto. Este proceso genera una imagen analítica cognitiva agregada (conjunto

agregado de atributos que configuran la imagen actual del ítem) . En una segunda fase se presentarán a una muestra seleccionada de la población objeto de estudio, los atributos anteriormente obtenidos, con la finalidad de proceder a su valoración. Para dicha valoración se utiliza una escala tipo Likert. Una vez realizadas las entrevistas y efectuados los procesos de agregación correspondiente se obtendrán los atributos que generan la imagen analítica cognitiva agregada del colectivo en cuestión respecto de la organización correspondiente. Este sistema de investigación mixta ha sido también empleado por Camisón (1999), y es la que nosotros hemos utilizado en el trabajo.

Obtención de atributos

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

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

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

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

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

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

Con los atributos obtenidos en las dinámicas de grupos (cuatro reuniones y una

concurrancia de 20 miembros del P.A.S.) se realizó una serie de entrevistas personales para profundizar y perfilar los mismos. Las entrevistas fueron realizadas en dos momentos del tiempo, el primero tuvo lugar en el período comprendido entre 8/05/2002 y 9/06/2002; mientras que el segundo se realizó entre el 9/10/2002 y 10/11/2002, es decir al final y al comienzo de un curso académico, respectivamente, para de esta forma ganar en riqueza informativa. El volumen de personas entrevistadas en esta fase ascendió a 129 miembros del P.A.S. (60 funcionarios; 69 personal). Indicar que estas entrevistas abarcaron todo el campus universitario, recogiendo la opinión de personas de cada uno de los veintiséis centros de formación de la Universidad de Sevilla.

Una vez realizadas las dinámicas de grupo, así como las entrevistas personales, se obtuvo un conjunto de cuarenta y ocho atributos que eran manejados por el P.A.S. en la configuración de la imagen de la universidad. En esta primera fase los atributos reflejaban fielmente las expresiones y manifestaciones de las personas entrevistadas, habida cuenta que la intención era no perder ninguna riqueza de contenido.

Tal y como se indicó anteriormente un segundo paso se circunscribió en reducir dicha relación, a un conjunto que fuese manejable y representativo, utilizando para ello la frecuencia de utilización. Antes de proceder a la determinación de dicho conjunto de atributos se realizó una operación previa, consistente en agrupar dentro de un mismo atributo a todos aquellos que expresen el mismo concepto o idea y que, hasta este momento, se habían propuesto por separado. Realizada ambas operaciones el conjunto de atributos obtenidos para el colectivo profesorado, y que nos sirvió de base para la construcción del modelo de imagen interna, es el recogido en la tabla 1. En dicha tabla se observan: los diferentes atributos; las claves asociadas a los mismos; el porcentaje de individuos que lo citan respecto del total; las frecuencias absolutas, relativas y relativas acumuladas.

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

- 1 Obras relacionadas con la evolución y nuevas tendencias de la enseñanza universitaria (Neave, 1979; McNay, 1994; Davies, 1997; Goddard, 1997; Moses, 1997; Vries y Fisher, 1997; O.C.D.E., 1998; Thys-Clément y Wilkin, 1998; Bayenet et al., 2000; Quintanilla y Vidal, 2000;).
- 2 Trabajos relacionados con la Universidad de Sevilla (García del Corral, 1992; Segura, 1992; Alberto y Nieto, 1998; Periañez, 1999).
- 3 Trabajos relacionados con el estudio de la imagen de empresas (Anderson, Cox y Fulcher, 1976; Durand, Eckrich y Sprecher, 1978; Laurent, 1979; Evans, 1979; Mandel, Lachman y Orgler, 1981; Dowling, 1993; Alonso y Cruz, 1991; Treadwell y Harrison, 1994; Más, 1997; Highhouse et al., 1999).

Tabla 1.

Datos colectivo P.A.S. (129)				
<i>Atributos</i>	<i>% S/TOTAL</i>	<i>FRECUE N. ABS.</i>	<i>FRECUE N. REL. ACU.</i>	<i>FRECUE N. REL. %</i>
Clima laboral	75,97	98	11,69	11,69
Instalaciones	47,30	61	18,98	7,28
Medios materiales	45,74	59	26,02	7,04
Retribución	44,19	57	32,82	6,80
Definición de funciones a desarrollar	39,53	51	38,90	6,09
Relación PAS – alumnos	38,00	49	44,75	5,85
Prestigio – Reputación	35,66	46	50,24	5,49
Motivación en el trabajo	27,91	36	54,54	4,30
Relación PAS – profesorado	25,60	33	58,48	3,94
Promoción	25,58	33	62,42	3,94
Ubicación geográfica de los centros	24,81	32	66,24	3,82
Tamaño de la plantilla	20,20	26	69,35	3,11
Seguridad en el empleo	20,16	26	72,45	3,10
Reconocimiento del trabajo desarrollado	17,10	22	75,08	2,63
Formación y reciclaje	17,05	22	77,71	2,63
Orientación enseñanza mercado laboral	17,05	22	80,33	2,63
Nº alumnos en las aulas	14,70	19	82,59	2,26

Realizado el trabajo se debe indicar que:

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

Estructura, contenido y validación de la escala de medida

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

En lo que afecta a la validez y fiabilidad del cuestionario se debe indicar que la validez

de contenido se fundamenta en la revisión de la bibliografía existente realizada, más la aplicación de las técnicas de *focus group* y entrevistas en profundidad, así como los pre-test realizados. Por otro lado la validez discriminante de la escala se comprueba a través del análisis de componentes principales (ACP). Antes de iniciar este proceso se realizaron las pruebas de adecuación muestral de Kaiser, Meyer y Olkin (KMO), así como el test de esfericidad de Bartlett. Para las pruebas (KMO) el resultado es de 0,857, este resultado no supera el valor crítico de 0,9; nivel necesario para poder considerarlo como satisfactorio. Ante esta circunstancia se ha de considerar el carácter exploratorio de la investigación, así como la proximidad del valor obtenido a ese valor crítico. Ante estos argumentos entendemos que si se puede considerar el valor obtenido como apropiado.

Por su parte la prueba de esfericidad de Bartlett resulta estadísticamente significativa. De otro lado el análisis de componentes principales proporciona una primera salida donde trece factores explican el 72,738% de la información contenida en los datos originales. Se aplicó una rotación varimax con el objetivo de mejorar la interpretación de los factores extraídos, maximizando la varianza por variables. Por último, para determinar el nivel de fiabilidad, se aplicó el estadístico “ α ” de Cronbach, obteniendo un “ α ” igual a 0,9113, valor que permite confirmar la fiabilidad de los resultados obtenidos.

De otro lado indicar que el número total de P.A.S. en la universidad de Sevilla, población objeto de estudio, se cifraba en 2.330 profesionales. El número de cuestionarios válidos obtenidos fue de 648, la distribución de los datos se recoge en la tabla nº 2. Considerando que se analizará la evolución del modelo según las diferentes ramas de enseñanza, se trabaja con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del $\pm 4\%$. Los motivos que llevan a tal distinción se apoyan en:

Tabla 2. Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Sevilla clasificados según rama de enseñanza

	Personal de Administración y Servicios	
	Nº Trabajadores	Cuestionarios válidos obtenidos
Experimentales	125	64
Humanidades	127	57
Sociales	258	105
Salud	98	50
Técnicas	174	64
Servicios Centrales	1548	308
Total	2330	648

Determinación del modelo para la construcción de la imagen

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

1. Para obtener una mayor claridad y mejor aplicabilidad de las técnicas estadísticas seleccionadas se utiliza, en el análisis, un conjunto de variables modificadas (referidos tanto al conjunto de atributos "Ai", como a "Ii" y "Ie", cuya finalidad se enmarca dentro del criterio de ajuste y concreción sobre los posicionamientos a medir. En este sentido se desarrollan dos conjuntos de modificaciones. En el primero de ellos, transformaciones "mod1" (valores 1 y 2 = valor 1; valores 3, 4 y 5 = valor 2; valores 6 y 7 = valor 3) y "mod2" (valores 1, 2 y 3 = valor 1; valor 4 = valor 2; valores 5, 6 y 7 = valor 3), donde se intenta que el modelo explique todo el espectro de posicionamientos posibles: positivos, negativos y neutros; mientras que en el segundo conjunto, transformaciones "mod3" (valores 1 y 2 = valor 1; valores 6 y 7 = valor 2) y "mod4" (valores 1, 2 y 3 = valor 1; valores 5, 6 y 7 = valor 2), la labor se centra en explicar los estados favorables o desfavorables de opinión, no contemplando los neutros. El motivo principal que impulsa desarrollar este ángulo de la investigación es la enorme dificultad que en muchas ocasiones supone determinar las verdaderas causas y motivaciones de un planteamiento neutro, al margen de la propia comodidad del entrevistado o su falta de implicación con la investigación.
2. Tras aplicar las transformaciones indicadas, se observó que los tamaños de los grupos resultantes dentro de cada conjunto no resultaban homogéneos, lo cual afectaba a la aplicación de las técnicas estadísticas. Ante esta circunstancia, y con la intención de asegurar la fiabilidad de los resultados, se decidió utilizar muestras de tamaños homogéneos elegidas de forma aleatoria, dentro de cada grupo. La utilización de diferentes muestras obedece a la necesidad de detectar desviaciones (factores que aparecen y desaparecen en función de las muestras) y poder obtener un modelo estable. También se aplicaron las técnicas sobre el conjunto total de datos.

Realizados estos comentarios, pasamos a la obtención del modelo. Tal y como se ha indicado, el análisis discriminante se aplicó sobre la variable "Ii" (imagen interna) modificada (Iimod1, Iimod2, Iimod3, Iimod4), siendo "Iimod" variable dependiente y el resto de atributos, conjunto de las "Ai" variables independientes. Para el análisis de cada variable se ha utilizado tres muestras distintas, además del conjunto de global de datos, por las razones expuestas en párrafos precedentes. Por razones de espacio solo mostramos la tabla 3 donde se recogen los resultados obtenidos para la variable "Iimod3", ya que, como después se indicará es la más significativa. La citada tabla refleja las variables que intervienen en la función, ordenadas según el nivel de correlación con la misma. Datos obtenidos a partir de la matriz de estructura correspondiente. Para una mayor seguridad se ha corroborado dicho orden de influencia mediante una reducción progresiva de la función resultante, aplicando nuevamente análisis discriminante y comprobando el poder explicativo de cada uno de los factores de la función.

Tabla 3. Resultado análisis discriminante para la variable modificada "Ii mod3"

li mod3			
Muestra 1	Muestra 2	Muestra 3	Global
A1	A8	A8	A8
A14	A2	A2	A1
A4	A7	A1	A2
A7	A1	A14	A14
A10	A15		A7
A17			A4
			A17
% de Clasificación Correcto			
96,60%	97,50%	96,00%	96,70%
Lambda de Wilks			
0,227	0,248	0,269	0,311

Analizando los datos obtenidos se pueden realizar las siguientes reflexiones:

- Primero, indicar que los porcentajes de clasificación correctos obtenidos para las transformaciones “mod1” y “mod2” son sensiblemente inferiores a los conseguidos para las transformaciones “mod3” y “mod4”. Se observa pues que existe gran dificultad para explicar los posicionamientos intermedios de los entrevistados, ya que estos no siempre responden a una realidad vital, sino que, en muchas ocasiones, pueden ser fruto de la falta de compromiso con la entrevista o de que no querer tomar partido por un posicionamiento extremo ante el temor de una posible repercusión. También debemos hacer notar que el número de atributos utilizados a la hora de analizar las variables “mod1” y “mod2” es mayor que en las variables “mod3” y “mod4”, lo cual reafirma la complejidad de explicar posiciones neutra.
- Segundo, señalar la superioridad de clasificación correcta de las transformaciones que responden a posturas extremas “mod1” y “mod3” frente a las transformaciones que recogen posiciones más amplias “mod2” y “mod4”. Se puede afirmar que los atributos definitorios de posturas abiertamente favorables o desfavorables están asentados, de manera clara, en la mente de los profesores. Será otro conjunto de atributos, característico de cada grupo, los que maticen los posicionamientos anteriores.
- Tercero, comentar que el número de atributos utilizados para manifestar posiciones favorables o desfavorables más amplias (mod2 y mod4) aumenta considerablemente. Es decir, una vez evaluados los atributos básicos, definitorios de una postura extrema, entran en juego otro conjunto de factores que matizaran la postura adoptada.

Consecuencia de los resultados obtenidos se puede definir un modelo de construcción

de imagen interna para el colectivo P.A.S., que se estructura en cuatro niveles. Un primer nivel determina un *modelo mínimo*, el cual agrupa aquellos atributos permanentes, que forman el esqueleto del sistema. En el caso que nos ocupa lo configuran los atributos “clima laboral” (a1) e “instalaciones” (a2), el P.A.S. configura su imagen en función de aspectos básicos de su entorno laboral, lo que por otra parte resulta lógico.

En un segundo nivel aparece con lo denominamos *modelo estable*, aquella estructura que es continua en el tiempo aunque los atributos puede alterar su orden de influencia. En este caso está formado por los atributos anteriores más la “reconocimiento del trabajo desarrollado” (a14). El P.A.S. sigue perfilando su imagen con aspectos relacionados con su ámbito laboral.

Un tercer nivel es el que denominamos *modelo adicional*, formado por atributos que, aún no aportando un nivel significativo de capacidad clasificatoria, aparecen de forma sistemática en las manifestaciones del P.A.S. En nuestro modelo se configura con los atributos “equipos y medios” (a3) y “retribución” (a4) y “relación p.a.s.-profesores” (a9). Se observa como el colectivo objeto de estudio sigue concretando su visión de la Universidad con aspectos específicos de su órbita laboral.

Por último, se ha definido un *modelo máximo*. Este recoge atributos cuya aportación clasificatoria es escasa o nula pero son tenidos en cuenta, de manera frecuente, por el colectivo objeto de estudio. En nuestro caso se corresponden al atributo “motivación en el puesto de trabajo” (a8). Como cabía esperar el colectivo circunscribe toda la formación de su imagen enfocando a la Universidad como su empleadora única y exclusivamente. Lo comentado queda reflejado en la tabla 4

Tabla 4. Modelo para la obtención de la Imagen Interna de la Universidad

Modelo básico para la determinación de la imagen general (Ii)		
Variable	Descripción	Modelo
A1	Clima laboral	Mínimo
A2	Instalaciones	
A14	Reconocimiento trabajo desarrollado	Estable
A3	Equipos y medios	Adicional
A4	Retribución	
A9	Relación p.a.s. – profesores	
A8	Motivación puesto tbjo.	Máximo

Una vez obtenido el modelo, el mismo se contrastó con las técnicas anteriormente

indicadas, comenzado por la regresión logística binaria. Se debe indicar que la misma solo se aplicó sobre las variables modificadas “mod3” y “mod4”, ya que la propia técnica exige que la variable dependiente tenga sólo dos valores posibles. En el caso que nos ocupa la variable dependiente es la imagen interna (Ii) modificada, mientras que las variables independientes se conforman con los atributos que constituyen el modelo básico propuesto. Las verificaciones realizadas, utilizando esta técnica, comprenden las seis muestras aleatorias anteriormente empleadas (tres para Iimod3 y tres para Iimod4), y las realizadas sobre el conjunto total de observaciones, aplicando en un caso Iimod3 y en otro Iimod4. Son estas dos últimas las que aparecen reflejadas en la tabla 5, ya que entendemos son las más significativas al representar al conjunto global de datos. Se observa que el resultado obtenido es excelente, siendo el nivel de clasificación muy elevado, y el nivel de ajuste óptimo. Se repite la circunstancia de que el modelo explica casi perfectamente las posiciones extremas (mod3), mientras que cuando estas son ampliadas (mod4) resulta necesario el concurso de más atributos, dependiendo éstos de las características propias de los subgrupos existentes.

Tabla 5.

Comprobación del Modelo de “Ii” P.A.S. Global Regresión Logística Binaria		
	I16 Mod3	I16 Mod4
% Clasificación valor 1	95,10%	81,40%
% Clasificación valor 2	98,80%	93,30%
% Clasificación total	98,10%	89,80%
	Bondad de ajuste de Hosmer y Lemeshow	
	0,010	0,029
Modelo: A1, A2, A14, A3, A4, A9, A8		

A continuación se aplicó el análisis “CHAID”. Al igual que sucedió en la técnica anterior el análisis fue aplicado utilizando una vez la variable Iimod3 y otra Iimod4, como variables criterio, mientras que las variables constitutivas del modelo eran los predictores. El análisis se aplicó sobre el conjunto global de datos. Una vez más los resultados obtenidos permiten afirmar la consistencia del modelo propuesto, ya que en los nodos finales aparecía clasificada la práctica totalidad de la población (98,72%), siendo muy reducido el porcentaje de elementos no clasificados, confirmando nuevamente la capacidad discriminatoria del modelo. Lo que nos permite afirmar que el modelo propuesto para la construcción de la imagen de la Universidad de Sevilla por el colectivo P.A.S. es un modelo fiable y válido.

Comprobación del modelo según “ramas de conocimientos”

Establecido el modelo a nivel global, el siguiente paso se sitúa en observar como actúa el mismo sobre determinados subconjuntos del colectivo. Las razones para este proceder es verificar si se alteraban las influencias de las variables en el modelo, según fueran las características e intereses propios de cada grupo. Dado que las clasificaciones y agrupaciones posibles eran diversas, se decidió estudiar las variaciones del modelo en función de la rama de conocimiento donde desempeñan su labor o si están adscritos a los servicios generales de la universidad.

El análisis se realizó sobre la base de las modificaciones citadas, utilizando en nuestro caso las variables modificadas Iimod3 e Iimod4. Las razones de la elección obedecen a la mayor capacidad predictiva que presenta el modelo cuando no tiene que explicar posiciones intermedias. También resulta interesante analizar los valores que definen posiciones extremas (Iimod3) y los que marcan posiciones más amplias (Iimod4). Las tablas 6 y 7 recogen la evolución del modelo básico de imagen general según la rama de conocimiento. Los modelos que se recogen en dichas tablas han sido obtenidos aplicando la técnica de análisis discriminante. Las variables que componen cada modelo están dispuestas según el orden de influencia de las mismas (de más a menos). Al analizar el comportamiento que acontece en las ramas de conocimiento podemos realizar los siguientes comentarios:

- Para la rama de Experimentales el principal atributo manejado es la motivación en el puesto de trabajo (a8), también les influye la relación con los alumnos (a6). Estos dos atributos marcan un carácter bastante social de las percepciones del colectivo en esta rama. Como atributos secundarios se manejan “tamaño de la plantilla” (a12) y formación y reciclaje (a15), atributos relacionados directamente con la capacidad y condiciones para desempeñar el trabajo.
- El atributo “clima laboral” es el más importante en dos ramas distintas Sociales y Salud, en ambas, también se valora, de forma secundaria, la relación con el profesorado (a9). La diferencia estriba en para Sociales atributos importantes serían retribución (a4) y la estabilidad laboral (a13); en Salud lo más importante después del clima laboral es formación y reciclaje (a15) y los equipos y medios (a3).
- Por su parte para las Técnicas lo más relevante son las instalaciones (a2) y equipos y medios (a3), sus elementos de trabajo. Y en un segundo nivel la formación y reciclaje (a15) y la retribución (a4).
- En la rama de Humanidades los atributos están claramente definidos, así observamos el reconocimiento del trabajo desarrollado (a14); la imagen externa (I18) y la retribución (a4). Parece que en este área los individuos asocian sobre la institución donde trabajan sus deseos y necesidad de autoestima y logros personales.
- Para los miembros de los servicios centrales los atributos principales, también, están claramente definidos: imagen externa (I18), retribución (a4) y clima social (a1), para pasar a un segundo nivel donde estarían la reputación (a7) y el reconocimiento del trabajo desarrollado (a14). Comparando este colectivo con el formado por el conjunto global de las ramas, observamos que mientras que el primero se centra en la reputación y la imagen externa, es decir, capacidad de hacer y como me ven; los segundos toman como atributos que definen la imagen: las instalaciones, los equipos y medios, además de las relaciones con el profesorado, es decir, sus herramientas y ámbito de trabajo. Tal y como se puede apreciar claramente los atributos oscilan en función de las preocupaciones, características y demandas de los individuos.

Tabla 6.

Modelo Imagen General (I16MOD3) P.A.S. Evolución según Ramas			
Categoría PROF.	Modelo	% Clasif.	de Wilks
1- Experimentales	A8, A6, A12, A15, A16	100,0%	0,032
2- Humanidades	A14, I18, A4	100,0%	0,049
3- Sociales	A1, A4, A13	96,9%	0,227
4- Salud	A1, A3	100,0%	0,159
5- Técnicas	A2, A7, A15, A4, A12	100,0%	0,027
6- Servicios Centrales	I18, A1, A14, A4	100,0%	0,286
Ramas 1 – 5 Global	A1, A2, A14, A4, A17	95,3%	0,329
Modelo General	A1, A2, A14, A3, A4, A9, A8		

Tabla 7.

MModelo Imagen General (I16MOD4) P.A.S. Evolución según Ramas			
Categoría PROF.	Modelo	% Clasif.	de Wilks
1- Experimentales	A7, A15, A8, A4	98,6%	0,432
2- Humanidades	A14, I18, A4, A11	93,1%	0,283
3- Sociales	A14, A9, A1, A7, A12, A13	94,1%	0,384
4- Salud	A15, A8, A9	90,3%	0,458
5- Técnicas	A3, A2, A4, A1, A7, A8	93,0%	0,302
6- Servicios Centrales	I18, A4, A7, A2, A15, A9, A1	91,0%	0,427
Ramas 1 – 5 Global	A14, A9, A3, A1, A4, A2, A15, I18, A12	91,1%	0,428
Modelo General	A1, A2, A14, A3, A4, A9, A8		

Conclusiones y limitaciones de la investigación

Para finalizar el presente trabajo destacar algunas de las principales contribuciones que el mismo aporta.

- Elaboración de un modelo para la gestión de la imagen interna de la institución universitaria bajo la óptica del colectivo P.A.S. El modelo se sustenta, fundamentalmente, en variables alusivas a los factores que sustentan el puesto de trabajo. Tiene poca influencia en la construcción de la imagen la reputación de la institución, es decir, contribuye poco el prestigio personal que se pueda tener por pertenecer a la institución universitaria. Fundamentalmente interesa la Universidad como agente empleador.
- Indicar que los posicionamientos que reflejan imágenes extremas, tanto favorables como desfavorables, se sustentan en atributos que están perfectamente asentados y delimitados en la mente del P.A.S.. Esta circunstancia favorece la gestión de las autoridades académicas hacia una mejora de la imagen, ya que se definen claramente los atributos sobre los que se ha de trabajar.
- La medición de posicionamientos más laxos, es decir, aquellos que reflejan posturas intermedias, más neutras, aunque sin llegar a la indiferencia demandan el concurso de más atributos. Hecho explicable por el diferente peso específico que los distintos atributos tienen para cada uno de los miembros del colectivo.
- Se observa que para cada rama de enseñanza, así como en los servicios centrales, existen diferentes atributos que marcan la construcción de la imagen de la universidad. Esta circunstancia corrobora el planteamiento teórico de que cada colectivo construye su imagen según sea, entre otros, los intereses y contactos que mantengan con la institución correspondiente. Además permite, a los órganos de gobierno de la institución universitaria, actuar de forma específica sobre aquellos atributos básicos para cada colectivo.
- Por último indicar la complejidad que representa la gestión de la imagen institucional. Dicha complejidad se deriva: de un lado por la variedad de colectivos diferentes con los que se relaciona la institución; de otro la variación en el tiempo de los atributos utilizados y la importancia otorgada a los mismos por los diferentes *stakeholders*.

Toda investigación empírica, y la presente no es ninguna excepción, presenta limitaciones que deben ser tenidas en cuenta a la hora de juzgar y generalizar los datos obtenidos en la misma. En este caso las principales limitaciones se localizan en los siguientes puntos:

- **El carácter no-transversal de la investigación.** Esta circunstancia impide que el modelo obtenido, así como las reflexiones extraídas, se puedan elevar a la generalidad de las instituciones universitarias españolas. De cualquier forma, se entiende que la metodología utilizada en la investigación, y la similitud de características y circunstancias del panorama universitario, provoca que el modelo pueda ser aplicado en distintas instituciones con garantías.
- **El carácter no-longitudinal de la investigación.** Este hecho provoca que atributos de carácter secundario que pudieran, en un momento determinado, ocupar una posición principal en la estructura mental cognitiva del individuo, no sean detectados como secundarios sino como principales, afectando con ello la estabilidad del modelo propuesto. El escenario descrito se justifica por el nacimiento de situaciones puntuales que afectan, de forma notoria, a los intereses y relaciones que el individuo mantiene con la institución en un momento concreto.

En la investigación presentada se ha intentado salvar este problema abarcando todo el “campus” universitario. Se observa que según sean las circunstancias propias de cada persona, esta utiliza unos atributos u otros además de regular la importancia relativa de los mismos. En este orden de cosas, el modelo obtenido recoge atributos que permanecen estables y tienen significación para la globalidad de todo el colectivo objeto de análisis. Es por ello que aunque las relaciones e intereses evolucionen en el tiempo y con ello los atributos y su intensidad, el modelo obtenido tiene, se entiende, carácter de continuidad.

- **Limitación del modelo de estudio.** Tal y como se ha manifestado en el estudio empírico, aparece un conjunto de relaciones secundarias entre los atributos constituyentes del modelo con los atributos secundarios, así como de estos últimos entre sí. Estas relaciones ayudan a entender el esquema de pensamiento de los colectivos analizados y, por extensión, ayudan a planificar las políticas de actuación sobre los mismos. El volumen de relaciones identificadas, más aquellas otras que pudieran aparecer, hacen que su estudio sobrepase las dimensiones de este trabajo. A pesar de estas circunstancias consideramos que el trabajo es adecuado, ya que, el modelo propuesto logra elevados niveles de clasificación y significación, lo cual lo convierte en una herramienta útil.

Las limitaciones citadas tienen su origen en dos focos principales:

- **Escasez de recursos.** Las observaciones sobre la carencia de transversalidad y longitudinalidad están sustentadas en la ingente cantidad de recursos necesarios para poder hacer una investigación que abarcara diversas Universidades y, además, se llevara a término en diferentes momentos del tiempo.
- **Naturaleza del objeto de estudio.** La imagen de las instituciones, así como la imagen en general, tiene una naturaleza viva y cambiante, como se ha podido comprobar a lo largo de este trabajo. Este evento hace que el modelo que se pudiera construir para su determinación no tenga carácter de permanencia. Es por ello que se debe revisar, de forma periódica, la conveniencia del mismo. No obstante, todo lo expuesto no supone un obstáculo para proponer y desarrollar modelos que sirvan para la comprensión y gestión de la imagen.

A la luz de los comentarios vertidos, cabría pensar que los resultados alcanzados presenten una cierta debilidad. Ahora bien, y siempre bajo nuestro criterio, dicha contingencia no disminuye la importancia del estudio y de los hallazgos obtenidos en él. Además, al mismo tiempo, las limitaciones indicadas muestran el camino de nuevos trabajos.

Bibliografía

- ALBERTO, L.J. Y NIETO, P. (1998): “Factores que influyen sobre la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje en la Universidad”. *Revista de Enseñanza Universitaria, I.C.E. Universidad de Sevilla*, vol. extraordinario, pp. 535-544.
- ÁLVAREZ, M. Y RODRÍGUEZ, S. (1997): “La calidad total en la Universidad: ¿Podemos hablar de clientes?”. *Boletín de estudios económicos*, Vol. LII, nº 161, agosto, pp. 333-352.
- BARICH, H. Y SRINIVASAN, V. (1993): “Prioritizing marketing image goals under resource constraints”. *Sloan Management Review*, summer, pp. 69-76.
- BALLART, X. (1994): “Clientes de un servicio cultural. Una experiencia de evaluación con focus groups”. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº 1, septiembre – diciembre, pp. 73-77.
- BALMER, J.M.T. (1995A): “Corporate identity: the power and the paradox”. *Design Management*

- Journal*, winter, pp. 39-44.
- BAYENET, B. FEOLA, C. Y TAVARNIER, M. (2000): "Strategic management of universities: evaluation policy and policy evaluation". *Higher Education Management, O.E.C.D.*, vol. 12, nº 2, pp. 65-80.
- BERNSTEIN, D. (1984): *Corporate Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*. Ed. Holt, Rhinehart and Winston Ltd., Eastbourne, UK.
- CAMISÓN, C. (1999): "Sobre como medir las competencias distintivas: Un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-ítem para la medición de los activos intangibles". *The Iberoamerican academy of management*, First International Conference. Management related theory and research: An Iberoamerican perspective. Área "strategy and business policy". Universidad Carlos III, Madrid, dec.9-11.
- CAPRIOTTI, P. (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel Comunicación, Barcelona.
- CHURCHILL, G.A. (1979): "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". *Journal of Marketing Research*, (16), nº 1, págs.64-73.
- CLARKSON, M. B. (1995): "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, (20), pp. 92-117.
- DAVIES, J.L. (1997): "L'université régionale: problèmes d'élaboration d'un cadre organisationnel". *Gestion de l'enseignement supérieur, OCDE*, vol. 9, nº 3, pp. 31-48.
- DESARBO, W.S. et al. (1994): "On the measurement of perceived service quality: a conjoint analysis approach". In *Rust and Oliver (eds.)*, págs. 201-222.
- DOWLING, G.R. (1993): "Developing your image into a corporate asset". *Long Range Planning*, (26), nº 2, pp. 101-110.
- DUTTON, J.E. Y DUKERICH, J.M. (1991): "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation". *Academy of Management Journal*, (34), pp. 517-554.
- DUTTON, J.E., DUKERICH, J.M. Y HARQUAIL, C.V. (1994): "Organizational Images and Member Identification". *Administrative Science Quarterly*, (39), pp. 239-263.
- DURAND, R.M.; ECKRICH, D.W. Y SPECHER, C.R. (1978): "Bank Image: An adequacy importance approach". *Journal of Bank Research*, vol. 9, nº 3, autumn, pp. 168-172.
- GATEWOOD, R. D.; GOWAN, M.A. Y LAUTENSCHLAGER, G.J. (1993): "Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions." *Academy of Management Journal*, (36), pp. 414-427.
- GARCÍA DEL CORRAL, M. (1992): "Calidad docente, ¿Para cuándo?". *Revista de Enseñanza Universitaria*, I.C.E. Universidad de Sevilla, vol. 5, pp. 115-127.
- GODDARD, J. (1997): "La gestion de l'interface de l'université et de la région". *Gestion de l'enseignement supérieur, OCDE*, vol. 9, nº 3, pp. 7-30.
- HIGHHOUSE, S., ZICKAR, M., THORSTEINSON, T., STIERWALT, S. Y SLAUGHER, J. (1999): "Assessing company employment image: an example in the fast food industry". *Personnel Psychology*, spring, (52), nº1, p. 151-170.
- KELLER, K. Y AAKER, D. (1992): "The effects of sequential introduction of brand extensions". *Journal of Marketing Research*, February, (12), pp. 35-49.
- MALHOTRA, N.K. (1981): "A scale to measure self-concepts, person concepts, and products concepts". *Journal of Marketing Research*, (18), págs. 456-464.
- MARKWICK, N. Y FILL, CH. (1997): Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, may-june, (31), nº 5-6, pp. 396 - 409.
- MÁS, F.J. (1997): "Imagen y atracción de centros comerciales suburbanos". *Investigación y Marketing*, septiembre, nº 56, pp. 51-59.
- MCNAY, I. (1994): "The regional dimension in the strategic planning of higher education". *Higher Education Quarterly*, vol. 48, nº 4, pp. 323-336.
- MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R. Y WOOD, D.J. (1997): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and really counts". *Academy of Management. The Academy of Management Review*, (22), nº 4, pp. 853-886.

- MOSES, I. (1997): "Questions de personnel et structure des établissements". *Gestion de l'enseignement supérieur, OCDE*, vol. 9, n° 3, pp. 139-152.
- NEAVE, G. (1979): "Education an regional development: an overview of a growing controversy". *European Journal of Education*, vol. 14, n° 3, pp. 207-231.
- O.C.D.E. (1998): *Redéfinir l'enseignement tertiaire*. O.C.D.E., Paris, France.
- ORTEGA, E. (1989): *13 Grandes temas de Marketing*. *Esic Editorial*, Madrid.
- ORTIGUEIRA SÁNCHEZ, M. Y ORTIGUEIRA BOUZADA, M. (2000): "Las políticas locales de imagen: modelos y metodologías". Documento sin publicar.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. Y BERRY, L. (1985): "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*, (49), págs. 41-50.
- PERIAÑEZ, R. (1999): Satisfacción del Estudiante y Calidad Universitaria. Colección "Innovación y desarrollo de la calidad Universitaria", n° 1, Vicerrectorado de Calidad – I.C.E., *Grupo editorial Atril*, 97, S.L., Sevilla.
- QUINTANILLA, M.A. Y VIDAL, J. (2000): "Specialisation and cross-disciplinarity patterns and the design of new higher education programmes". *Higher Education Management, O.E.C.D.*, vol. 12, n° 2, pp. 53-64.
- RAMANANTSOA, B. (1989): "Histoire et identite de l'entreprise". *Revue Française de Gestion*, Janvier/Fevrier, pp. 107-119.
- REYNOLDS, T.J. Y GUTMAN, J. (1984): "Advertising is image management". *Journal of Advertising Research*, n° 24, pp. 27-37.
- REYNOLDS, T.J. Y GUTMAN, J. (1988): "Laddering theory: method, analysis, and interpretation". *Journal of Advertising Research*, february/march, pp. 11-31.
- RIORDAN, CH.M.; GATEWOOD, R.D. Y BILL, J.B. (1997): "Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance". *Journal of Business Ethics*, (16), pp. 401-412.
- SEGURA, B. (1992): "Calidad de enseñanza y selección del profesorado". *Revista de Enseñanza Universitaria*, I.C.E. Universidad de Sevilla, vol. 5, pp. 135-140.
- SHIFFMAN, L.G. Y KANUK, L.L. (1983): *Consumer Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- THYS-CLEMENT, F. Y WILKIN, L. (1998): "Management stratégique et universités résultats d'une enquête européenne". *Gestion de l'enseignement supérieur, O.C.D.E.*, vol. 10, n° 1, pp. 13-30.
- TREADWELL, D.F. Y HARRISON, T.M. (1994): "Conceptualizing and assessing organizational image: Model images, commitment and communication". *Communication Monographs*, (63), pp. 63-85.
- VAN RIEL, C.B.M. (1997): *Comunicación Corporativa*. *Prentice Hall International Ltd.*, Madrid.
- VRIES, C. Y FISHER, K. (1997): "Gestion des dépenses en capital dans l'enseignement supérieur: mise a profit de l'expérience internationale". *Gestion de l'enseignement supérieur, OCDE*, vol. 9, n° 3, pp. 153-168.