



## Artículo

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



Mirna Takaki, Rafael Bravo\* y Eva Martínez

Facultad de Economía y Empresa, Departamento de Dirección de Marketing e Investigación de Mercados, Universidad de Zaragoza, Gran Vía 2, 50005, Zaragoza, España

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

#### Historia del artículo:

Recibido el 2 de diciembre de 2013

Aceptado el 20 de mayo de 2014

On-line el 12 de julio de 2014

#### Códigos JEL:

M31

M14

#### Palabras clave:

Identidad corporativa

Atractivo de la identidad

Identificación en la organización

Comportamiento extra rol

Universidad

#### JEL classification:

M31

M14

#### Keywords:

Corporate identity

Identity attractiveness

Organizational identification

Extra-role behaviour

University

### R E S U M E N

El objetivo de este estudio es investigar los efectos de la gestión de la identidad corporativa en la Universidad. Concretamente, analizar las percepciones que tienen los profesores universitarios sobre la gestión de la identidad que hace su Universidad y estudiar sus efectos sobre las actitudes y comportamientos. Para dicho análisis se realizó una encuesta online a docentes de diferentes universidades públicas de España, y los datos extraídos se analizaron a través de un sistema de ecuaciones estructurales. Los resultados sugieren que una adecuada gestión de los elementos fundamentales de la identidad corporativa (identidad visual, comunicación, comportamiento y cultura) contribuye a la constitución de una identidad atractiva. A su vez, este atractivo de la identidad hará que los profesores se sientan más identificados con su Universidad, dando lugar a actitudes y comportamientos más positivos. Sin embargo, no todos los elementos considerados tienen la misma importancia. Los resultados obtenidos servirán para avanzar en la literatura académica de identidad corporativa, así como para la práctica de estas instituciones.

© 2013 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos los derechos reservados.

### Managing corporate identity at the University: Analysis and consequences from the perspective of the teaching faculty

#### A B S T R A C T

The main aim of this study is to analyse the effects of corporate identity management in higher education. Specifically, to study the perceptions that teaching staff may have about its management, as well as to analyse the effects on their attitudes and behaviour. An online survey aimed at the teaching faculty of different public universities in Spain was carried out, and the data was analysed using structural equation modelling. The results gathered suggest that a suitable management of the key elements of corporate identity (visual identity, communications, behaviour and corporate culture) contributes to the creation of an attractive identity for the University. In turn, this attractive identity will lead faculty staff to feel more identified with the University, and to more positive attitudes and behaviours towards the University. However, not all the elements have the same effects. The results obtained may advance the academic literature of corporate identity and also contribute for the managerial practice of these institutions.

© 2013 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L.U. All rights reserved.

### Introducción

La educación superior es un sector que está incrementando su competitividad en los últimos años. La aparición de nuevas univer-

sidades, la expansión fuera de las fronteras locales o nacionales de sus campus, o el crecimiento de cursos online que permiten estudiar a distancia en casi cualquier Universidad hacen que el alumno disponga de un elevado número de opciones para cursar sus estudios (Landrum, Turrisi y Harless, 1998; Carrillo, Castillo y Blanco, 2013). Como consecuencia de todo ello, las instituciones universitarias están prestando cada vez más atención a la gestión de su marca corporativa.

\* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [rbravo@unizar.es](mailto:rbravo@unizar.es) (R. Bravo).

Una marca corporativa fuerte es un activo que supone grandes beneficios para cualquier organización. En el caso de la Universidad, una marca corporativa fuerte permite aumentar la competitividad de la institución, atrayendo a los mejores alumnos y personal, favoreciendo que la propia Universidad consiga fondos públicos y privados, y redundando en comportamientos favorables del personal interno o del público externo, tales como la generación de boca-oído positivo, o la estabilidad institucional (Ivy, 2001; Luque y del Barrio, 2008). Sin embargo, y a pesar de los importantes beneficios, se han señalado grandes carencias en la gestión de marca de las universidades. Hernández y Zamora (2010) detectan una falta de estudios de imagen dentro de las universidades. Otros autores van más lejos y muestran percepciones de mal servicio a la sociedad, desconexión con la práctica de las organizaciones o mala gestión de los recursos (Kazoleas, Kim y Moffit, 2001). Una de las críticas más habituales es tachar la marca de las universidades como poco diferenciada (Carrillo et al., 2013). En este sentido, existe la percepción de que no hay apenas diferencias entre muchas de las universidades, y el análisis de sus comunicaciones confirma los problemas de posicionamiento de estas instituciones (Ivy, 2001). Casi todas ellas basan su filosofía, valores o misión alrededor de los mismos conceptos, por lo que estos resultan poco diferenciadores (Baker y Balmer, 1997; Melewar y Akel, 2005).

Desde el punto de vista académico, la literatura de gestión de marca en las universidades es muy escasa si se compara con la de otros sectores (Alessandri, Yang y Kinsey, 2006; Hemsley-Brown y Goonawardana, 2007). Es cierto que la investigación de gestión de la marca es aplicable a todas las organizaciones en general. Sin embargo, los aspectos más valorados de la imagen en un sector no tienen por qué coincidir con los del servicio de la educación superior. De igual forma, la gestión de la identidad no tiene por qué tener los mismos efectos en el público universitario que en otros públicos. De hecho, el caso de la educación es un sector particular por cuanto se suele considerar como «cliente» al estudiante, pero también al propio personal (Melewar y Akel, 2005).

Por todo ello, este trabajo tiene como objetivo conocer los efectos de la gestión de la identidad en la Universidad. Concretamente, analizar la percepción que tienen los profesores universitarios sobre la gestión que realizan sus universidades, y las consecuencias que esta percepción tiene sobre sus actitudes y comportamientos. De esta forma, se estudiará su efecto en el atractivo de la identidad, la identificación del profesorado con la Universidad, la actitud hacia su trabajo y el comportamiento extra rol. Los resultados de este trabajo permitirán avanzar en la investigación de gestión de marca en la Universidad, indagando en unos efectos que no han sido todavía analizados empíricamente en el sector. Además, estos resultados también servirán de guía a los gestores de marca de las universidades. Así, les permitirá conocer qué tipo de aspectos en la gestión de la identidad resultan más motivadores para el profesorado, determinando sus percepciones, actitudes y comportamientos.

En cuanto a la estructura del trabajo, en el siguiente apartado se hace una revisión de los trabajos de gestión de marca corporativa en las universidades. Posteriormente, la revisión se centra en la gestión de la identidad corporativa y sus efectos, dando lugar al desarrollo de un modelo y unas hipótesis a contrastar. El apartado cuarto describe la metodología utilizada, y a continuación se muestran los principales resultados del estudio. Estos resultados permiten extraer una serie de conclusiones de utilidad para la investigación académica y la gestión empresarial. Finalmente, el trabajo termina señalando las limitaciones que definen las futuras líneas de trabajo.

### La gestión de la marca corporativa en las universidades

Toda institución universitaria, como organización que es, posee una marca corporativa que debe gestionar. Esto implica desarrollar

y controlar la identidad de la marca, así como la forma en que esta se refleja en la imagen percibida por los estudiantes y otros grupos de interés. Dentro de la literatura de imagen de marca en el sector universitario, existen estudios que muestran las dimensiones más relevantes para cada uno de los públicos. Así, aspectos como la excelencia académica, el apoyo al estudiante, la oferta de títulos o las infraestructuras son aspectos especialmente valorados por los estudiantes (Treadwell y Harrison, 1994; Hernández y Zamora, 2010; Pinar, Trapp, Girard y Boyt, 2011). Además de este tipo de elementos cognitivos, los estudios de imagen deben considerar también aspectos afectivos relacionados con la propia personalidad de la marca. De hecho, se ha puesto de manifiesto que este tipo de componentes están estrechamente relacionados con la satisfacción del alumno (Beerli, Díaz y Pérez, 2002; Denegri, Etchebarne, Geldres, Cabezas y Herrera, 2009). El trabajo de Luque y del Barrio (2008) analiza la imagen desde la perspectiva del personal docente e investigador, y destaca otros aspectos como la presencia institucional en la sociedad, la oferta cultural, la mejora en la gestión de procesos administrativos, el esfuerzo por la inserción laboral de sus graduados y la oferta de cursos de formación continua.

En cualquier caso, la gestión de la marca implica no solo analizar la imagen, entendida como la percepción del servicio final en su conjunto, sino también estudiar la percepción sobre la gestión de la identidad corporativa. Esto es, los procesos que la institución lleva a cabo para desarrollar su marca. Así, el desarrollo de la identidad corporativa implica una serie de etapas que Suvatjis, de Chernatony y Halikias (2012) clasifican en 6 fases. El primer paso consistiría en establecer la misión, la visión o los valores de la organización, para posteriormente ir definiendo aspectos como su cartera de productos o servicios, el sistema de identidad visual y sus comunicaciones. Al igual que ocurre con los estudios de imagen, no existe consenso con las dimensiones de estudio de la identidad.

De manera general, se han señalado diversos aspectos como la cultura, el comportamiento, la comunicación, la identidad visual, la estrategia, la estructura, las condiciones de mercado, la personalidad de marca, la orientación del empleado al cliente o las iniciativas de recursos humanos (Simões, Dibb y Fisk, 2005; Melewar y Karaosmanoglu, 2006; Coleman, de Chernatony y Christodoulides, 2011). Dentro de los trabajos aplicados a la educación superior, Melewar y Akel (2005) proponen un modelo teórico de creación de la identidad. En dicho modelo se sugiere partir del desarrollo de la cultura corporativa que aglutine la misión, la visión y los valores de la institución. Seguidamente se deben desarrollar aspectos como la estrategia, la estructura organizativa y de marca, los elementos visuales y las comunicaciones. Además, la cultura corporativa también debe determinar los comportamientos de la organización y sus miembros. Todos estos elementos conformarán finalmente la identidad corporativa de la Universidad, si bien también la identidad de la propia industria tendrá un papel en este proceso.

Debido al elevado número de factores que pueden tomar parte en la gestión de la identidad, en los trabajos empíricos se suele optar por simplificar las dimensiones de análisis. La razón es que dependiendo de la perspectiva de estudio, puede resultar poco adecuado investigar la percepción de ciertas dimensiones. Así, por ejemplo, no parece apropiado analizar la percepción sobre la gestión de la estrategia o la estructura en trabajadores que no están en contacto con dicha gestión. Por el contrario, la mayoría de trabajadores tendrán información suficiente como para juzgar aspectos de la identidad visual o las comunicaciones. Así, algunos autores centran el estudio de la gestión de la identidad en la difusión de la misión y de valores corporativos, la identidad visual y el desarrollo de una imagen consistente (Simões et al., 2005; Arendt y Brettel, 2010). Tal como indican Atakan y Eker (2007), estos aspectos hacen principalmente referencia a elementos de la identidad visual, las comunicaciones y la cultura corporativa. En cualquier caso, estos autores igualmente muestran que es importante el papel que

juegan elementos como la responsabilidad social corporativa (RSC) dentro de la identidad de las universidades. Este tipo de elementos podrían encuadrarse dentro de la categoría de comportamientos, ya que se trata de acciones corporativas llevadas a cabo por la organización (Melewar y Ake, 2005).

Estas 4 dimensiones —identidad visual, comunicaciones, cultura y comportamiento— han sido consideradas en la mayoría de los trabajos de gestión de la identidad corporativa (Melewar y Karaosmanoglu, 2006; Cornelius, Wallace y Tassabehji, 2007; Suvajtis et al., 2012). Además, su estudio resulta especialmente interesante en el análisis de las percepciones de los profesores universitarios. Así, si bien los profesores admiten no tener un elevado conocimiento de su propia Universidad en algunos aspectos (Melewar y Ake, 2005), estos sí están expuestos a los elementos visuales y comunicaciones que realiza su Universidad, y conocen o tienen acceso a la cultura corporativa y a las acciones desarrolladas por su institución. Es por ello que estas han sido las dimensiones seleccionadas para este estudio, y de manera sintética pasaremos a explicar a continuación el contenido de cada una de ellas.

La identidad visual abarca aspectos relativos a la marca y el diseño de elementos visuales como el logotipo, la tipografía o los colores corporativos (Simões et al., 2005; Melewar y Karaosmanoglu, 2006). No hay recetas perfectas para su gestión, si bien debe existir una consistencia entre todos los elementos, así como coherencia con el resto de los elementos de la identidad. El estudio de Atakan y Eker (2007) muestra como los cambios en la identidad corporativa interna de una Universidad deben plasmarse en los elementos visuales externos. Así, en su estudio de identidad de la Universidad de Warwick se observa que el nuevo logotipo refleja la descentralización llevada a cabo por la institución.

En relación con la comunicación, la gestión de la identidad implica el análisis de la información y los canales por los que discurre dicha información (Baker y Balmer, 1997; Melewar y Karaosmanoglu, 2006). Al igual que lo expuesto en la identidad visual, el mensaje debe ser consistente en cada uno de los canales y en cada uno de los grupos de interés a los que se dirige (Markwick y Fill, 1997; Melewar y Ake, 2005). En los últimos años las TIC han permitido a las universidades establecer una comunicación más cercana con todos sus públicos a través de canales como YouTube, blogs o sus sitios webs corporativos (Oliva, 2012; Carrillo et al., 2013).

La cultura corporativa hace referencia a las creencias, actitudes y valores relativamente estables que existen dentro de la organización, que son compartidos por sus miembros, y que constituyen

en definitiva su esencia (Green, 1988; Melewar y Karaosmanoglu, 2006). La forma más habitual de plasmar los objetivos, la filosofía y los principios de la organización es a través del establecimiento de la misión corporativa. Tal como señalan Baker y Balmer (1997), el problema de las universidades es que su misión es demasiado genérica y guiada por la identidad del propio sector educativo.

Finalmente, la dimensión de comportamiento suele considerar tanto el análisis del comportamiento a nivel corporativo, como el de los directivos y del resto de empleados (Cornelius et al., 2007). Un elemento especialmente estudiado dentro de la dimensión comportamiento es el de las acciones de RSC. En el caso del sector universitario, se señala que las acciones de RSC deben integrarse dentro de la propia docencia (Hill, 2004). No obstante, pueden ir más allá desarrollando acciones que beneficien a comunidades locales, al medio ambiente o cualquier otra causa, tal y como lo podría hacer cualquier otra organización ajena a este sector (Atakan y Eker, 2007).

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

### Modelo propuesto e hipótesis

La figura 1 recoge el modelo conceptual propuesto en este trabajo. La primera parte del modelo plantea el análisis de la gestión de la identidad corporativa de las universidades a partir de las 4 dimensiones comentadas anteriormente: identidad visual, comunicación, comportamiento y cultura. Estos elementos determinarán el atractivo de la identidad de marca a los ojos de los profesores, y esta a su vez permitirá explicar el grado de identificación entre el profesor y la Universidad y sus actitudes hacia el trabajo. Finalmente, la identificación y la actitud derivarán en un comportamiento del empleado más allá de las obligaciones establecidas en su trabajo (comportamiento extra rol).

A continuación pasamos a profundizar en cada una de las relaciones planteadas en el modelo, desarrollando así las hipótesis a contrastar en el estudio empírico.

Con respecto a las relaciones entre las dimensiones de la gestión de la identidad y el atractivo, podemos decir que la gestión de la identidad corporativa permite a las universidades coordinar sus manifestaciones y presentarse en todas ellas de la misma manera. Así, la institución deberá transmitir una idea de lo que es, tratando de crear una marca que resulte atractiva para todos los grupos de

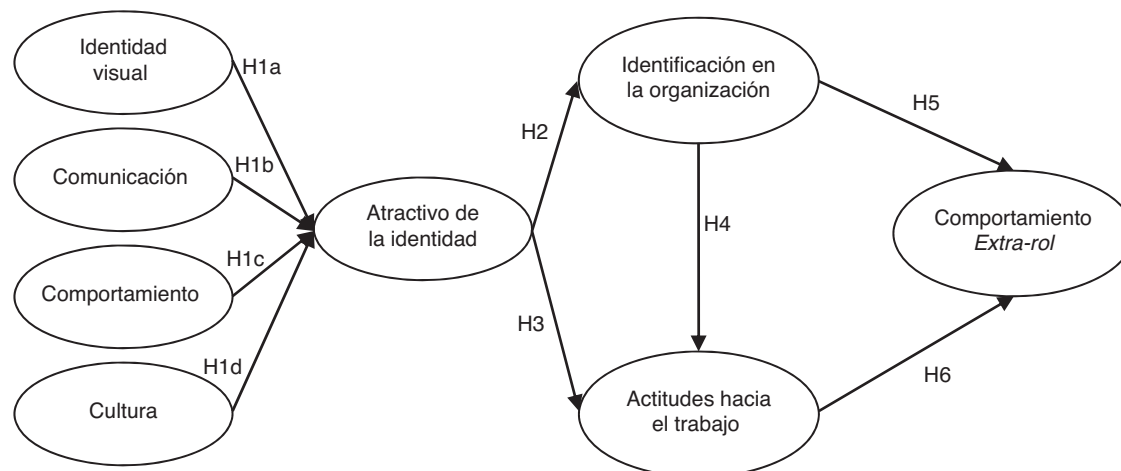


Figura 1. Modelo propuesto.

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura previa.

interés, como alumnos, profesores o sociedad en general. El atractivo de la identidad corporativa se refiere a lo atrayente que resulta la identidad para estos grupos de interés (Mukherjee y He, 2008). No obstante, y debido al carácter multidimensional de la gestión de la identidad, es necesario analizar cómo cada uno de los elementos fundamentales de la identidad corporativa influye en la construcción del atractivo de la identidad.

Una adecuada gestión de la identidad visual permite aumentar la visibilidad de la Universidad, y ayuda a crear una diferencia visual entre la Universidad y sus competidores (Melewar y Akel, 2005). Tal como se indica en el trabajo de Van den Bosch, de Long y Elving (2006), la identidad visual tiene como finalidad lograr 4 objetivos. En primer lugar, permitirá a la empresa obtener visibilidad y reconocimiento en el mercado. En segundo lugar, es un símbolo para los interesados que influirá positivamente en la imagen y en la reputación corporativa. En tercer lugar, la identidad visual proyecta la estructura de la organización externa de una manera integrada. Por último, la identidad visual tiene una función interna en términos de empleados que llevan a identificarse con la empresa. Estos 4 objetivos no son sino perspectivas diferentes que confluyen en la creación de una marca atractiva para todos los *stakeholders*. En este sentido, las universidades deben gestionar todos sus elementos visuales (logotipo, colores corporativos, instalaciones, etc.) para crear una imagen coherente y atractiva para todo el público (alumnos, personal, sociedad en general) con la finalidad de lograr la identificación de los diferentes grupos de interés con la institución.

Otro elemento fundamental de la identidad corporativa es la comunicación, la cual tiene un gran impacto en cómo las organizaciones presentan su marca. Todos los componentes escritos, verbales o presentados visualmente implican comunicación, incluyendo los aspectos de las comunicaciones de marketing (patrocinio, publicidad, etc.) y las comunicaciones corporativas (informes anuales, publicaciones internas, etc.) (Van Riel y Balmer, 1997). Obtener una ventaja competitiva requiere la integración de las comunicaciones internas y externas (Simões et al., 2005; Melewar y Karaosmanoglu, 2006), y toda esta comunicación corporativa tendrá por objetivo ofrecer una imagen atractiva de la marca para los grupos de interés.

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

La identidad corporativa también se comunica a través del comportamiento de la organización donde los grupos objetivo son capaces de juzgar por las acciones llevadas a cabo por la entidad (Mohamad, Bakar y Rahman, 2009). En las empresas de servicios, la entrega de la identidad corporativa depende del personal, ya que de

él depende la entrega de los valores fundamentales de la empresa al cliente (Punjaisri y Wilson, 2011). De hecho, De Chernatony (2002) postula que el personal de servicio es clave en la realización de la identidad corporativa a través de la adopción de comportamientos que apoyan un conjunto de valores de la organización. Por lo tanto, las actividades de marca deben estar dirigidas a la comunicación y entrega de la promesa de marca a los diferentes grupos de interés. Esta promesa debe reflejar la singularidad de la identidad corporativa con el fin de garantizar una identidad corporativa atractiva como fuente de competitividad de una organización (Punjaisri y Wilson, 2011). En este sentido, las acciones que lleva a cabo la Universidad deben reflejar sus valores, proporcionar al personal docente la oportunidad de desarrollar nuevos conocimientos y habilidades, así como mejorar el bienestar de su público, con el objetivo de crear una identidad atractiva para los diferentes grupos de interés.

El último elemento de la identidad corporativa de nuestro modelo es la cultura corporativa, la cual abarca creencias, actitudes y valores que existen dentro de la organización (Melewar y Akel, 2005). Harris y de Chernatony (2001) argumentan que es importante lograr una alineación entre la cultura y los valores que rigen la marca, ya que esto podría dar lugar a comportamientos incoherentes que afectarían negativamente la percepción de la marca de los grupos de interés, y por ello la cultura debe ser adecuada y adaptada a las necesidades de todos los interesados. Sin embargo, lograr un acuerdo en una institución académica en un solo conjunto de valores es difícil de lograr (Melewar y Akel, 2005). La posible ausencia de una dirección general en la comunidad académica para actuar sobre estas subculturas, así como la multiplicidad de identidades, pueden dificultar la implementación exitosa de un programa de identidad corporativa.

En resumen, la identidad corporativa es una combinación de varios elementos y su gestión debe realizarse de una manera integrada (Melewar y Akel, 2005). Por lo tanto, es necesario conocer el carácter complejo y multidisciplinar de la identidad corporativa, con la finalidad de gestionar cada uno de estos elementos de la manera más adecuada para proyectar una marca atractiva. En otras palabras, la gestión de la identidad a través de sus diferentes dimensiones es el antecedente principal del atractivo de la identidad. Por lo tanto, establecemos las siguientes hipótesis:

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

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

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

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

Son diversos los trabajos que afirman que el atractivo de la identidad tiene múltiples beneficios en las actitudes y comportamientos, tanto del empleado como del candidato a obtener empleo (Van Riel y Balmer, 1997). Dos de estos beneficios son la identificación del trabajador con la organización y la actitud positiva hacia su trabajo.

Con respecto a la identificación del trabajador, esta se considera como la vinculación entre la autodefinición cognitiva de un individuo y la definición de la organización (Mukherjee y He, 2008). Si un empleado percibe una identidad corporativa atractiva, este tenderá a sentirse identificado con la organización en la que trabaja (Dutton, Dukerich y Harquail, 1994; Marín y Ruiz de Maya, 2012).

En este sentido, [Coleman et al. \(2011\)](#) indican que puede llevar a un sentido de orgullo de pertenencia a la empresa.

En relación con las actitudes hacia el trabajo, se trata de evaluaciones positivas o negativas del trabajador acerca de ciertos aspectos de su ambiente de trabajo. [King y Grace \(2010\)](#) argumentan que para influir en las actitudes y comportamiento de los empleados es necesario conseguir una identidad corporativa atractiva para estos. Para ello, es importante que la organización proporcione a sus empleados las herramientas necesarias para su trabajo y satisfacer así las expectativas del cliente. [Karatepe \(2013\)](#) argumenta que los empleados que perciben un entorno laboral incierto, con una marca corporativa poco atractiva, son propensos a tener actitudes negativas hacia su trabajo.

En el sector de la educación superior, las universidades intentarán lograr que la identidad sea atractiva para conseguir estos beneficios de sus trabajadores. Así, los profesores que perciban una identidad corporativa atractiva se sentirán identificados con su institución y tendrán una actitud más positiva hacia su trabajo. De esta forma, proponemos las siguientes hipótesis:

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

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

En las áreas de la psicología social y del comportamiento organizacional se ha considerado que el concepto de identificación satisface las necesidades de la identidad social y autodefinición. Esto a su vez ejerce un impacto positivo en las actitudes de las personas hacia la organización y su trabajo ([Bergami y Bagozzi, 2000](#)). Así, la identificación entre el trabajador y la organización determina el grado en que los empleados se sienten motivados para cumplir con las necesidades y objetivos de dicha organización ([Dutton et al., 1994](#); [Marin y Ruiz, 2007](#)). En el caso de las universidades, el grado de identificación de los profesores con su Universidad mejora su motivación, favoreciendo unas actitudes más positivas hacia su trabajo. Por lo tanto, formulamos la siguiente hipótesis:

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

Finalmente, aspectos como la identificación y la actitud hacia el trabajo pueden influir en los comportamientos del profesor. Así, docentes que se encuentren plenamente identificados con su Universidad y que tengan una actitud positiva hacia su trabajo podrían estar dispuestos a realizar tareas que vayan más allá de sus obligaciones laborales. Este tipo de acciones suelen denominarse «comportamientos extra rol» ([Smith, Organ y Near, 1983](#); [Wallace, de Chernatony y Buil, 2011](#); [Karatepe, 2013](#)).

Existen diversas categorías para clasificar este tipo de comportamientos, si bien la mayoría de los trabajos apuntan a 2 grandes tipos: comportamientos extra rol dirigidos a clientes y comportamientos extra rol dirigidos a otros empleados ([Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach, 2000](#); [Netemeyer y Maxham, 2007](#)). En el caso de los servicios en general, y de la educación universitaria en particular, a veces podría resultar difícil clasificar comportamientos de los profesores como dentro o fuera de sus obligaciones laborales ([Bettencourt y Brown, 2003](#)). De cualquier forma, la identificación del profesor o su actitud positiva en el trabajo actuarán de precursores de un comportamiento favorable hacia sus alumnos y compañeros. Comportamientos que podrían sobrepasar sus obligaciones laborales.

Existen fundamentalmente 2 argumentos para justificar la existencia de comportamientos extra rol. El primero supone que el trabajador que se sienta bien tratado por su entorno laboral estará dispuesto a devolver ese buen trato con un comportamiento que

pueda incluso sobrepasar sus obligaciones ([Farh, Podsakoff y Organ, 1990](#); [Lee y Allen, 2001](#)). El segundo argumento se basa en que el trabajador que se encuentre a gusto, con una actitud positiva hacia su trabajo, estará más dispuesto a ayudar a su entorno que el trabajador que no se encuentre a gusto, o que tenga una actitud más neutra ([Isen y Baron, 1991](#); [Lee y Allen, 2001](#)). Ambos razonamientos son perfectamente aplicables al caso concreto de los profesores universitarios, y así, proponemos las siguientes hipótesis:

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

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

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

## Metodología

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

### Estudio de campo

Para contrastar las hipótesis planteadas, se realizó un estudio de mercado dirigido a profesores de las universidades públicas de España. Según el último informe publicado por el Instituto Nacional de Estadística ([INE, 2013](#)), España contaba en el curso 2010/2011 con 48 universidades públicas, en las cuales trabajan un total de 217.580 profesores.

El objetivo fue utilizar una muestra que integrara profesores de diversas áreas, procedentes de universidades públicas del territorio nacional. Además, era importante que la muestra englobara instituciones de diferentes tamaños, desde universidades con alto número de profesores hasta otras más pequeñas con un número menor. Hay que señalar que no en todas las inicialmente previstas fue posible tener acceso a los emails de los profesores, si bien la muestra utilizada finalmente sí cumplía el criterio de abarcar tanto universidades grandes, como la Universidad Complutense de Madrid (6.926 profesores) o la Universidad de Barcelona (5.247 profesores), junto a universidades más pequeñas, como la Universidad de La Laguna (1.906 profesores) o la Universidad de Málaga (2.344). La composición de la muestra por universidades y departamentos puede verse en la [tabla 1](#).

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

Una vez calculado el número inicial de profesores, se procedió a crear una base de datos con los correos electrónicos del personal docente de cada Universidad. Esta información se obtuvo a través de las páginas web de los diferentes departamentos. Con objeto de no seleccionar siempre los mismos departamentos en todas las universidades, se decidió elegir uno de cada 7 departamentos sobre el listado inicial que ofrecía cada Universidad. Además, se optó por escoger el primero de la lista en la primera Universidad, después en la segunda Universidad el departamento seleccionado fue el tercero en aparecer en la lista (debido a que el segundo coincidía con el primer departamento de la Universidad

**Tabla 1**  
Muestra de universidades

Universidad	N.º profesores	N.º departamentos	N.º encuestas proporcional al n.º de profesores	N.º de encuestas enviadas	N.º de encuestas recibidas
Autónoma de Madrid	3.034	54	180	226	16
Barcelona	5.247	106	311	319	43
Castilla-La Mancha	2.456	36	146	171	28
Complutense de Madrid	6.926	186	411	411	22
Granada	4.103	138	243	262	18
La Laguna	1.906	64	113	120	9
Politécnica de Madrid	3.438	209	204	216	17
Málaga	2.344	74	139	145	18
Murcia	2.588	78	153	165	7
Salamanca	2.468	63	146	155	13
Valencia (Est. General)	4.009	92	238	263	15
Zaragoza	3.648	53	216	354	24
Total	42.167	1.153	2.500	2.807	230

Fuente: Datos del número de profesores obtenidos a partir del [INE \(2013\)](#), número de departamentos obtenidos a partir de la web de cada Universidad.

anterior) y así sucesivamente, con el objetivo de tener la mayor diversidad de departamentos.

Como en algunas universidades la cantidad de encuestas a enviar se completaba con la mitad de profesores del departamento, para evitar departamentos incompletos se optó por enviar la encuesta a todos los profesores del mismo departamento, aunque sobrepasase la cantidad inicial de profesores previstos para cada Universidad. Por ejemplo, en la Universidad Autónoma de Madrid el número de encuestas a enviar proporcional al número total de profesores era de 180. Sin embargo, esta cantidad la completaban solo 2 profesores del departamento de Tecnología Electrónica y de las Comunicaciones. Como nos planteamos considerar departamentos completos, se decidió enviar la encuesta a todos los profesores pertenecientes a este departamento. Por lo tanto, el total de encuestas enviadas a esta Universidad es de 226 en lugar de 180. De este modo, se contactó con 2.807 profesores a los que se invitó a participar en una encuesta online.

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

Con respecto a las características de la muestra, los hombres representan la mayoría de la muestra, con el 61,3%, y las mujeres el 38,7%. En cuanto a la vinculación de los profesores con la Universidad, el 58,7% son funcionarios, el 16,1% indicaron tener un contrato indefinido, mientras que el 25,2% restante tienen un contrato no indefinido. En promedio, los años trabajados en la Universidad en la muestra fueron 17 años.

#### Escalas utilizadas

Todas las escalas utilizadas se obtuvieron de la literatura previa. Con respecto a la gestión de la identidad corporativa, se utilizaron ítems de la identidad visual adaptados de [Simões et al. \(2005\)](#) y [Arendt y Brettel \(2010\)](#). La dimensión de comunicación se midió con elementos que habían sido utilizados en el trabajo de [Coleman et al. \(2011\)](#). Asimismo, los trabajos desarrollados por [Wheeler, Richey, Tokkman y Sablynski \(2006\)](#) y [Coleman et al. \(2011\)](#) fueron la base para determinar los ítems utilizados para medir el comportamiento. La cultura se midió utilizando 3 elementos de [Simões et al. \(2005\)](#). Todos ellos fueron adaptados convenientemente al caso concreto de la gestión de la identidad corporativa en las universidades.

Por otro lado, 3 ítems adaptados de [Arendt y Brettel \(2010\)](#) se utilizaron para medir el atractivo de la identidad. La identificación en la organización se midió con ítems adaptados de varios

artículos ([Wieseke, Ullrich, Christ y van Dick, 2007](#); [Punjaisri y Wilson, 2011](#)). Para medir las actitudes que tienen los profesores hacia la Universidad se utilizaron 4 ítems adaptados de [King y Grace \(2010\)](#). Por último, se utilizó una escala de 5 ítems para medir el comportamiento extra rol ([Saks, 2006](#)).

Para medir las variables se emplearon escalas de 7 puntos tipo Likert. Así, se pidió a los encuestados que indicaran el grado de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones relacionadas con aspectos de la Universidad. En la [tabla 2](#) se pueden observar todos los ítems utilizados en este estudio.

## Resultados

Una vez recogidos los datos y realizado el proceso de depuración preliminar, el siguiente paso fue analizar la validez y la fiabilidad de las escalas utilizadas. Para ello se utilizó el programa Smart PLS ([Ringle, Wende y Will, 2005](#)). Como consecuencia de estos análisis, fue necesario eliminar 2 indicadores por tener una carga en el factor inferior al límite de validez habitualmente considerado en la literatura de 0,7 ([Carmines y Zeller, 1979](#)). Concretamente, se suprimieron los ítems EXT4 y EXT5 de la escala de comportamiento extra rol. Tal y como se muestra en la [tabla 3](#), el resto de indicadores no presentaron problemas en este aspecto. En relación con la consistencia, todos los factores arrojaron valores superiores al límite de 0,7 en el índice de fiabilidad compuesto y en el alpha de Cronbach ([Bagozzi y Yi, 1988](#); [Nunnally y Bernstein, 1994](#)). Además, el análisis de la varianza media extraída (AVE) mostró valores por encima del mínimo comúnmente considerado de 0,5 ([Fornell y Larcker, 1981](#)), por lo que podemos concluir que las escalas no presentaban problemas de fiabilidad ni de validez convergente ([tabla 3](#)).

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

Tras comprobar la fiabilidad y la consistencia de las escalas de medida, se procedió a realizar el modelo estructural y analizar la significatividad estadística de los parámetros. Para ello utilizamos la técnica del re-muestreo a través de Bootstrap con 500 submuestras, en la que se observó que todas las cargas factoriales eran significativas al 1%. La capacidad predictiva del modelo también mostró valores de R<sup>2</sup> aceptables, con cifras superiores al límite de 0,1 en todas las variables dependientes, y de Q<sup>2</sup> mayores a cero ([Falk y Miller, 1992](#)) ([tabla 4](#)). Así, el último paso fue analizar la

**Tabla 2**  
Ítems utilizados en la encuesta

<i>Identidad visual (a partir de Simões et al., 2005; Arendt y Brettel, 2010)</i>	
IV1	La identidad visual de mi Universidad (logotipo, colores corporativos, instalaciones. . .) refleja fielmente lo que somos
IV2	La identidad visual ayuda a reconocer mi Universidad
IV3	El público (alumnos, personal, sociedad en general) comprende los símbolos de nuestra Universidad (logotipo, colores. . .)
<i>Comunicación (a partir de Coleman et al., 2011)</i>	
COMUN1	A través de sus comunicaciones (página web, e-mails. . .), mi Universidad transmite un mensaje claro y consistente a todo su público (alumnos, personal, sociedad en general)
COMUN2	La estrategia de comunicación de mi Universidad busca transmitir una imagen acorde con su personalidad
COMUN3	En general, en mi Universidad existe una buena comunicación interna y externa
<i>Comportamiento (a partir de Coleman et al., 2011; Wheeler et al., 2006)</i>	
COMPO1	Las acciones que realiza mi Universidad reflejan sus valores
COMPO2	Nuestra Universidad supervisa periódicamente el rendimiento de sus trabajadores
COMPO3	La Universidad proporciona a sus trabajadores la oportunidad de desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para su desarrollo
COMPO4	La Universidad realiza acciones para mejorar el bienestar de su público (alumnos, personal, sociedad en general)
<i>Cultura (a partir de Simões et al., 2005)</i>	
CUL1	Existe una visión clara sobre los objetivos que guían la estrategia de mi Universidad
CUL2	El profesorado está comprometido con los objetivos de esta Universidad
CUL3	El personal de la Universidad conoce la misión de esta institución
<i>Atractivo de la identidad (a partir de Arendt y Brettel, 2010)</i>	
ATR1	Me gusta lo que esta Universidad representa
ATR2	Esta Universidad tiene una identidad atractiva para mí
<i>Identificación en la organización (a partir de Wieseke et al., 2007; Punjaisri y Wilson, 2011)</i>	
IDNTF1	El éxito de mi Universidad lo considero mi éxito
IDNTF2	Cuando alguien habla bien de mi Universidad, me siento orgulloso
IDNTF3	Siento que formo parte de mi Universidad
IDNTF4	Me identifico con esta Universidad
<i>Actitud hacia el trabajo (a partir de King y Grace, 2010)</i>	
ACT1	Considero que este trabajo es interesante y estimulante
ACT2	Tengo una actitud positiva en mi trabajo
ACT3	Disfruto haciendo mi trabajo
ACT4	Este es mi trabajo ideal
<i>Comportamiento extra rol (a partir de Saks, 2006)</i>	
EXT1	Estoy dispuesto a ayudar a otros compañeros si les surgen dificultades en su trabajo
EXT2	Ayudo a mis compañeros en sus tareas
EXT3	Dedico tiempo a mis compañeros cuando tienen problemas (de trabajo y/o personales)
EXT4	Estoy dispuesto a hacer más de lo que se espera de mí para conseguir que todos estén satisfechos (alumnos, compañeros)
EXT5	Realizo funciones no exigidas en mi puesto, que ayudan a la imagen de la Universidad

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada y seleccionada.

**Tabla 3**  
Principales resultados del análisis de validez y fiabilidad

Factor	Indicador	Carga factorial	Alpha de Cronbach	Índice de fiabilidad compuesto	Varianza media extraída (AVE)
Identidad visual corporativa (IV)	IV1	0,89	0,83	0,90	0,75
	IV2	0,84			
	IV3	0,86			
Comunicación corporativa (COMUN)	COMUN1	0,92	0,89	0,93	0,82
	COMUN2	0,90			
	COMUN3	0,90			
Comportamiento organizacional (COMPO)	COMPO1	0,82	0,86	0,90	0,71
	COMPO2	0,74			
	COMPO3	0,89			
	COMPO4	0,89			
Cultura corporativa (CUL)	CUL1	0,90	0,90	0,93	0,83
	CUL2	0,92			
	CUL3	0,92			
Atractivo de la identidad (ATR)	ATR1	0,97	0,94	0,97	0,95
	ATR2	0,97			
Identificación (IDNTF)	IDNTF1	0,88	0,91	0,94	0,79
	IDNTF2	0,87			
	IDNTF3	0,90			
	IDNTF4	0,90			
Actitud hacia el trabajo (ACT)	ACT1	0,80	0,79	0,86	0,61
	ACT2	0,80			
	ACT3	0,76			
	ACT4	0,77			
Comportamiento extra rol (EXT)	EXT1	0,85	0,87	0,92	0,80
	EXT2	0,93			
	EXT3	0,89			

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4**  
Resultados del análisis de validez discriminante

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

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

Fuente: Elaboración propia.

significatividad de las relaciones planteadas con objeto de contrastar las hipótesis propuestas.

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

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

Por el contrario, encontramos que el comportamiento corporativo ejerce un efecto positivo y significativo sobre el atractivo de la identidad ( $\beta = 0,27$ ,  $p < 0,01$ ). Es decir, la percepción que tienen los profesores sobre una identidad atractiva de la Universidad viene determinada por las acciones que lleva a cabo la institución, y estas acciones han de reflejar los valores de la Universidad, así como buscar el bienestar de los diferentes grupos de interés. De esta forma, aceptamos la hipótesis H1c.

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

Con respecto a la relación entre el atractivo de la identidad y la identificación entre el profesor y su Universidad, los datos muestran que existe un efecto positivo y significativo del primero sobre el segundo ( $\beta = 0,76$ ,  $p < 0,01$ ). Si la Universidad gestiona

**Tabla 5**  
Resultados del modelo estructural

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

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

Fuente: Elaboración propia.

adecuadamente el atractivo de su identidad, podrá conseguir que los profesores se sientan identificados con su Universidad. Por todo ello, podemos aceptar la hipótesis H2.

No ocurre lo mismo con la relación entre el atractivo y la actitud hacia el trabajo, y por ello no se acepta la hipótesis H3 ( $\beta = 0,06$ ,  $p > 0,05$ ). En este caso, la actitud hacia el trabajo viene determinada principalmente por la identificación del profesor con su Universidad ( $\beta = 0,49$ ,  $p < 0,01$ ). De esta forma, podemos aceptar la hipótesis H4.

En lo relativo al comportamiento extra rol del profesor, este estudio muestra que la identificación en la organización ejerce efectos estadísticamente significativos sobre el comportamiento del trabajador ( $\beta = 0,28$ ,  $p < 0,01$ ). Es decir, los profesores que se sienten identificados con su Universidad están comprometidos con su trabajo, y su comportamiento va más allá de sus obligaciones laborales. Por ello, podemos aceptar la hipótesis H5.

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

## Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Los resultados obtenidos en el estudio permiten extraer una serie de conclusiones de interés para la investigación académica y la gestión de las universidades. Desde el punto de vista académico, este trabajo complementa los estudios de gestión de identidad corporativa en el sector de la educación superior. Así, los resultados obtenidos permiten reforzar aspectos que habían sido previamente estudiados en otros trabajos, validar empíricamente relaciones que solo se habían planteado desde la teoría, o generalizar resultados que habían sido encontrados en contextos diferentes. Además, este trabajo ha aportado también una perspectiva diferente al análisis de la gestión de la identidad, esto es, analizando la percepción de los profesores sobre la propia gestión de sus universidades y sus efectos en sus actitudes y comportamientos. Un aspecto que, al menos desde la revisión realizada por los autores, no había sido previamente analizado en la literatura previa. Este nuevo enfoque ha permitido comprobar el efecto diferencial de 4 dimensiones de la identidad corporativa de marca en la Universidad.

De manera específica, los resultados han mostrado que la gestión de los elementos visuales tiene un impacto en el atractivo de la marca corporativa. Estos resultados están en línea con lo obtenido en otros trabajos como el de [Van den Bosch et al. \(2006\)](#), en el que se destacaba la especial importancia de estos elementos en los servicios, y su papel para favorecer la identificación de los grupos de interés con la organización. El comportamiento corporativo



también resulta determinante del atractivo. Este resultado es coherente con los estudios de imagen realizados, en los que las acciones corporativas resultaban clave en la concepción de dicha imagen (Beerli et al., 2002; Atakan y Eker, 2007). La cultura corporativa se consideraba como crítica en el proceso de gestión, ya que la literatura previa apuntaba problemas de que esta resultaba demasiado genérica y escasamente diferenciadora (Baker y Balmer, 1997; Pinar et al., 2011). En el presente estudio, los resultados muestran que su gestión también influye en el atractivo de la marca corporativa.

A diferencia del resto de dimensiones de la identidad, la comunicación corporativa no ha mostrado una influencia significativa en el atractivo de la identidad. En los trabajos anteriores se había destacado la necesidad de mantener la consistencia del mensaje, tanto en los diferentes públicos como a través de los distintos canales de transmisión. Sin embargo, este factor no parece tan relevante a la hora de determinar el atractivo de la marca a los ojos de los profesores. Podría ser que los docentes no percibieran grandes diferencias en la gestión de la información en la Universidad, tanto para aquellos que la identidad les resulta atractiva como para los que no. Quizás es un factor en el que simplemente se espera un mínimo. Esto es, que solo influya si el profesor la percibe como excepcionalmente bien o mal gestionada. En cualquier caso, es un resultado que no esperábamos encontrar en el estudio y sobre el que convendría continuar investigando en el futuro.

Con respecto al efecto del atractivo en la identificación y la actitud, los resultados obtenidos están en general en línea con lo obtenido en otros trabajos. Tal y como se destacaba anteriormente, entre los múltiples beneficios de una marca fuerte se encuentran las actitudes positivas hacia la marca, el sentimiento de pertenencia y la mejora del clima laboral (Dutton et al., 1994; Luque y del Barrio, 2008; Hernández y Zamora, 2010). No ha resultado sin embargo significativa la relación entre el atractivo de la identidad y la actitud hacia el trabajo. La explicación podría radicar en que se trata de una relación indirecta. En este sentido, se ha mostrado la existencia de relaciones significativas entre el atractivo y la identificación, y entre la identificación y la actitud. Por tanto, podemos pensar que sí podría existir relación entre atractivo y actitud, si bien esta queda mediada por el efecto en la identificación del profesor con la Universidad.

Finalmente, los resultados obtenidos han mostrado que el comportamiento extra rol viene determinado por la identificación y la actitud hacia el trabajo. Si bien este tipo de relaciones no habían sido probadas empíricamente en el contexto universitario, los resultados sí son acordes con lo mostrado en estudios previos. Así, Kumar y Usunier (2001) alertaban de que una cultura corporativa fragmentada podía llevar a bajos niveles de sociabilidad y solidaridad entre trabajadores, lo que redundaría en bajos niveles de comportamientos extra rol hacia el resto de sus compañeros de trabajo. Tener una cultura corporativa fuerte ofrece legitimidad a los empleados, porque saben que sus acciones están dentro de las líneas o valores marcados por la organización. De esta forma, todos los empleados siguen una misma dirección acorde con la fijada por la organización, favoreciendo la identificación y los comportamientos extra rol.

Desde la perspectiva de la gestión de las universidades, estos resultados resaltan la importancia de la gestión de la identidad en las universidades. Una gestión adecuada de la identidad corporativa a los ojos de los profesores tiene efectos en sus actitudes y comportamientos. En este sentido, actúa de elemento de unión y motivación para desarrollar mejor su trabajo. Además, estos resultados han mostrado que no todos los aspectos se perciben como igual de importantes. A partir de los datos obtenidos, podemos señalar que las comunicaciones corporativas no tienen un papel tan relevante como el resto de dimensiones. De esta forma, si tuviéramos que priorizar alguna línea de actuación, sugeriríamos a los gestores de la marca centrarse en los aspectos con un efecto mayor, tal y como se indica en los estudios sobre imagen de marca (Luque

y del Barrio, 2008). En cualquier caso, conviene recordar que todas las dimensiones de la gestión de la identidad están estrechamente interconectadas. La lectura de este trabajo no puede entenderse como una gestión individualizada en la que se analiza su efecto aislado, sino que por el contrario se trata de gestionar de forma global todos los elementos de la identidad de una manera consistente (Markwick y Fill, 1997; Melewar y Akel, 2005).

Debido a la conexión directa entre la actitud del profesor y la motivación del estudiante (Pinar et al., 2011), el sentimiento de identificación del profesor puede favorecer el sentimiento de identificación del estudiante con su Universidad. La gestión de la identidad puede tener así un efecto indirecto sobre el propio estudiante, ayudando a solventar uno de los problemas señalados en la literatura. Esto es, que el estudiante solo vea la Universidad como un mero trámite para conseguir un título que le permita ejercer (Balmer y Liao, 2007). Para ello, estos autores recomiendan gestionar la marca corporativa universitaria con una mayor orientación al cliente, como una promesa hacia esos valores enunciados en la cultura. Así, las universidades deberían tratar a los alumnos no solo como clientes temporales, sino como socios o miembros de por vida de la institución.

Este trabajo debe entenderse dentro del contexto de estudio en el que ha sido realizado, y está por ello sujeto a las limitaciones de la muestra. Así, en primer lugar, aunque se contactó con profesores de distintas universidades y departamentos, la encuesta final la contestaron los profesores que quisieron responder. En segundo lugar, debido a que este estudio se centró solo en las universidades públicas de España, representa una prueba limitada de la identidad corporativa en las universidades en general. En este sentido, es importante ampliar la muestra con objeto de conseguir una mayor representatividad y generalización de los resultados. De igual forma, el siguiente paso podría ser evaluar la validez externa de los resultados obtenidos mediante la réplica del estudio en otros países o contextos universitarios. Por ejemplo, la investigación futura debe evaluar si existe un efecto similar en las universidades de otros países o si el estudio en las universidades privadas difiere de los resultados obtenidos en la Universidad pública. De igual forma, el análisis de variables moderadoras como la Universidad de procedencia, los años de antigüedad o la categoría de los profesores podría servir para detectar diferencias en las relaciones analizadas. Finalmente, los datos obtenidos se derivan solo de una fuente (profesores). Por lo tanto, sería interesante analizar la percepción que tienen los estudiantes y el personal de administración sobre la gestión de la identidad corporativa en sus universidades. Todas las limitaciones señaladas son posibles vías de investigación futuras que aportarían luz a un campo de investigación que todavía tiene mucho recorrido. Un campo que, debido a la creciente competencia en el sector universitario, conviene recorrer rápido.

## Financiación

Los autores quieren agradecer la financiación recibida del Plan Nacional I+D+i (ECO2009-08283) así como del proyecto GENERES (ref. S-09, Dpto. de Ciencia, Tecnología y Universidad del Gobierno de Aragón y Fondo Social Europeo) y del proyecto de la Universidad de Zaragoza (JIUZ-2012-SOC-10).

## Bibliografía

- Alessandri, S. W., Yang, S. U. y Kinsey, D. F. (2006). *An integrative approach to university visual identity and reputation*. *Corporate Reputation Review*, 9(4), 258–270.
- Arendt, S. y Brettel, M. (2010). *Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance*. *Management Decision*, 48(10), 1469–1492.
- Atakan, M. G. S. y Eker, T. (2007). *Corporate identity of a socially responsible university. A case from the Turkish higher education sector*. *Journal of Business Ethics*, 76, 55–68.

- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Baker, M. J. y Balmer, J. M. T. (1997). Visual identity: Trappings or substance? *European Journal of Marketing*, 31(5), 366–382.
- Balmer, J. M. T. y Liao, M. N. (2007). Student corporate brand identification: An exploratory case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(4), 356–375.
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling. *Technology Studies*, 2, 285–323.
- 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*, 40(5), 468–505.
- Bergami, M. y Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555–577.
- Bettencourt, L. y Brown, S. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(4), 394–408.
- Carmines, E. G. y Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Beverly Hills/London: SAGE Publications.
- Carrillo, M. V., Castillo, A. y Blanco, T. (2013). La transmisión de marca de las universidades españolas en sus portales webs. *Historia y Comunicación Social*, 18(Octubre), 195–205.
- Coleman, D., de Chernatony, L. y Christodoulides, G. (2011). B2B service brand identity: Scale development and validation. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1063–1071.
- Cornelius, N., Wallace, J. y Tassabehji, R. (2007). An analysis of corporate social responsibility, corporate identity and ethics teaching in business schools. *Journal of Business Ethics*, 76, 117–135.
- De Chernatony, L. (2002). Would a brand smell any sweeter by a corporate name? *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 114–132.
- Denegri M, Etchebarne MS, Geldres V, Cabezas D, Herrera V. (2009). Personalidad de marca de las carreras de ciencias empresariales: un análisis comparativo entre universidad pública y privada [consultado 24 Mar 2014]. Disponible en: [http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01\\_submission.503.pdf](http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission.503.pdf)
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. y Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 30, 239–263.
- Falk, R. F. y Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Farh, J., Podsakoff, P. M. y Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705–722.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382–388.
- Green, S. (1988). Understanding corporate culture and its relation to strategy. *International Studies of Management and Organization*, 18(2), 6–28.
- Harris, F. y de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441–456.
- Hemsley-Brown, J. y Goonawardana, S. (2007). Brand harmonization in the international higher education market. *Journal of Business Research*, 60(9), 942–948.
- Hernández, F. y Zamora, R. (2010). Diagnóstico de la imagen de marca de las instituciones universitarias en España. *Actas de II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social - Universidad de La Laguna*.
- Hill, R. P. (2004). The socially responsible university. Talking the talk while walking the walk in the college of business. *Journal of Academic Ethics*, 2, 89–100.
- Instituto Nacional de Estadística - INE (2013). Estadística de la Enseñanza Universitaria en España. Curso 2010-2011 (últimos datos publicados en el último acceso previo a la recogida de datos: 26/06/13) [consultado 24 Mar 2014]. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t13/p405/a2010-2011&file=pcaxis>
- Isen, A. M. y Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. In L. L. Cummings y B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (13) (pp. 1–53). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ivy, J. (2001). Higher education institution image: A correspondence analysis approach. *The International Journal of Educational Management*, 15(6/7), 276–282.
- Karatepe, O. M. (2013). Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: The mediating role of work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 82–104.
- Kazaleas, D., Kim, Y. y Moffit, M. A. (2001). Institutional image. A case study. *Corporate Communications. An International Journal*, 6(4), 205–216.
- King, C. y Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938–971.
- Kumar, R. y Usunier, J. C. (2001). Management education in a globalizing world: Lessons from the French experience. *Management Learning*, 32(3), 363–391.
- Landrum, R. E., Turrisi, R. y Harless, C. (1998). University image: The benefits of assessment and modeling. *Journal of Marketing for Higher Education*, 9(1), 53–68.
- Lee, K. y Allen, N. J. (2001). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142.
- Luque, T. y del Barrio, S. (2008). *Modelización de la imagen de la Universidad desde la perspectiva del profesorado*. Venecia: International Congress Marketing Trends.
- Markwick, N. y Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340–355.
- Marin, L. y Ruiz, S. (2007). “I need you too!” Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 71(3), 245–260.
- Marín, L. y Ruiz de Maya, S. (2012). The role of affiliation, attractiveness and personal connection in consumer-company identification. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 655–673.
- Melewar, T. C. y Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 846–869.
- Melewar, T. C. y Akel, S. (2005). The role of corporate identity in the higher education sector: A case study. *Corporate Communications*, 10(1), 41–57.
- Mohamad, B., Bakar, H. A. y Rahman, N. A. (2009). Relationship between corporate identity and corporate reputation: A case of a Malaysian higher education sector. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 2(2), 81–89.
- Mukherjee, A. y He, H. (2008). Company identity and marketing: an integrative framework. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(2), 111–125.
- Netemeyer, R. G. y Maxham, J. G., III. (2007). Employee versus supervisor ratings of performance in the retail customer service sector: Differences in predictive validity for customer outcomes. *Journal of Retailing*, 83(1), 131–145.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. McGraw.
- Oliva, C. (2012). Comunicación 2.0 visibilidad e interactividad: fundamentos de la imagen corporativa de las Universidades Públicas de Madrid en YouTube. *For-seca Journal of Communication*, 5(Diciembre), 117–139.
- Pinar, M., Trapp, P., Girard, T. y Boyt, T. (2011). Utilizing the brand ecosystem framework in designing branding strategies for higher education. *International Journal of Educational Management*, 25(7), 724–739.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. y Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513–563.
- Punjaisri, K. y Wilson, A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521–1537.
- Ringle, C. M., Wende, S. y Will, A. (2005). *Smart PLS 2.0*.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Smith, C. A., Organ, D. W. y Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Simões, C., Dibb, S. y Fisk, R. P. (2005). Managing corporate identity: An internal perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 153–168.
- Suvatjis, J. Y., de Chernatony, L. y Halikias, J. (2012). Assessing the six-station corporate identity model: A polymorphic model. *Journal of Product & Brand Management*, 21(3), 153–166.
- Treadwell, D. F. y Harrison, T. M. (1994). Conceptualizing and assessing organizational image: Model images, commitment and communication. *Communication Monographs*, 61(1), 63–85.
- Van den Bosch, A. L., de Jong, M. D. y Elving, W. J. (2006). Managing corporate visual identity exploring the differences between manufacturing and service, and profit-making and nonprofit organizations. *Journal of Business Communication*, 43(2), 138–157.
- Van Riel, C. B. y Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340–355.
- Wallace, E., de Chernatony, L. y Buil, I. (2011). Within-role, extra-role and anti-role behaviours in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 29(6), 470–488.
- Wheeler, A. R., Richey, R. G., Tokkman, M. y Sablynski, C. J. (2006). Retaining employees for service competency: The role of corporate brand identity. *Journal of Brand Management*, 14(1), 96–113.
- Wieseke, J., Ullrich, J., Christ, O. y van Dick, R. (2007). Organizational identification as a determinant of customer orientation in service organizations. *Marketing Letters*, 18(4), 265–278.
- Wilkinson, A. y Balmer, J. M. (1996). Corporate and generic identities: Lessons from the co-operative bank. *International Journal of Bank Marketing*, 14(4), 22–35.