



CARRILLO, Victora & RUÃO, Teresa (2005) “La reputación en las Universidades: de la Identidad Local a la Reputación Europea”, *Actas do V Congresso de Comunicação Local*, Universitat Jaume I De Castellón, Espanha, 14 -16 de Dezembro de 2005.

---

## LA REPUTACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES: DE LA IDENTIDAD LOCAL A LA REPUTACIÓN EUROPEA

M<sup>o</sup> Victoria Carrillo (Universidad de Extremadura) [vicduran@unex.es](mailto:vicduran@unex.es)

Teresa Ruão (Universidad do Minho) [truao@uminho.pt](mailto:truao@uminho.pt)

### Resumen

Hasta hace una década, las universidades -y en mayor medida aquellas que están más alejadas de la capital de cada país- se consolidaban como parte de la identidad local y motores de desarrollo, sobre todo en sus zonas. Esta identidad local genera una imagen entre sus públicos más cercanos que se identifican con ella; pero no por ello genera una reputación sólida. La reputación de las universidades, como instituciones, sigue estando en manos de la competencia a nivel nacional e internacional.

El *Espacio Europeo de Educación Superior*, transforma este contexto. La “identidad institucional local” no representa por sí misma un valor añadido en Europa. En el nuevo contexto, las universidades deberán trabajar por una “identidad institucional europea”. La identidad institucional, a nivel europeo, está muy cerca del concepto de Reputación.

### 1. LOS NUEVOS AIRES DE EUROPA: El *Espacio de Educación Superior*

La Unión Europea (UE), que inició sus actividades con un enfoque estrictamente económico ha propiciado en los últimos años la convergencia en distintos ámbitos: jurídico, social y educativo. En educación, se ha impulsado el desarrollo de un *Espacio Europeo de Educación Superior* que permitirá un reconocimiento uniforme de las

titulaciones y asegurará una formación óptima de los estudiantes y su integración en un mercado laboral unificado y sin fronteras.

### **1.1 Importancia de los activos intangibles en el *Espacio de Educación Superior***

En líneas generales, todas las universidades y otras instituciones de Educación Superior pueden ofrecer el mismo servicio, y por esta razón deben competir para atraer estudiantes y personal académico, tanto a nivel nacional como internacional. Por lo tanto, la competición no estará nunca limitada a las fronteras nacionales. Por otro lado como la educación se está convirtiendo en un negocio global, su comercialización se desarrolla cada vez más según los estándares de la comercialización de los bienes de consumo (Melewar y Akel, 2005). Esto presenta varios desafíos para las universidades europeas como: el desarrollo de un acercamiento mayor al “cliente” y el énfasis creciente en la gestión de la identidad institucional y de la reputación. Los dos últimos conceptos son considerados “activos intangibles” de las organizaciones (Villafañe, 2004). En este sentido podemos decir que los activos intangibles marcarán la diferencia (Carrillo y Tato, 2004) en el Espacio Europeo de Educación Superior.

En este aspecto coincidimos con Olivares (en Villafañe, 2003:122) cuando argumenta como “la inminente “europeización” de los conocimientos universitarios (...) será resuelto como un ejercicio práctico de cambio organizacional al uso, que integre armónicamente los nuevos valores con las más importantes señas de su identidad cimentadas tras siglos de historia”.

El desarrollo teórico sobre los activos intangibles en las organizaciones es disperso, a pesar de la importancia de estos conceptos en áreas como la sociología, la psicología, la gestión, el marketing y la comunicación (Gioia e Thomas, 1996; Baker e Balmer, 1997; Pruzan, 2001). Son elementos relacionados con percepciones o asociaciones mentales sobre las organizaciones, que se desarrollan a nivel interno y externo y que son difíciles de evaluar y contabilizar; y de ahí sus diferentes interpretaciones. No obstante en las últimas décadas ha surgido un mayor número de trabajos sobre instituciones de Enseñanza Superior que vienen a reconocer la importancia de los activos intangibles (sobre todo: identidad, imagen y reputación) (Ruao y Carrillo, 2005) en la conquista de nuevos públicos y formas de financiación<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Entre otros: Gioia y Thomas, 1996; Baker y Balmer, 1997; Melewar y Akel, 2005.

La nueva situación de la universidad con la convergencia europea: la unificación de las titulaciones y la libre circulación de alumnos, docentes e investigadores hará que el futuro de las universidades se presente lleno de incertidumbre y competitividad, en donde los activos intangibles serán factores determinantes. Por otra parte, la propia denominación dada a la nueva dimensión/territorio educativo, *Espacio Europeo*, nos recuerda, desde luego, a algo intangible. Este “Espacio”, se caracterizará por poseer unos determinados valores culturales, una determinada personalidad, y una identidad; y se apoya fundamentalmente en los siguientes principios:

- El establecimiento de una Europa del Conocimiento para favorecer el crecimiento social y la formación de los ciudadanos
- El incremento en la competitividad a escala internacional
- El establecimiento de un sistema educativo de calidad

## **2. El Concepto de Identidad Institucional: Universidad y Educación Superior**

La literatura reciente considera la gestión de la identidad como la combinación de múltiples variables: las raíces históricas de una organización (Moingeon y Ramanantsoa, 1997), su personalidad (Balmer, 1995; Olins, 1989) o su estrategia corporativa (Wiedmann, 1988). Para Melewar y Akeel (2005), por ejemplo, las tres partes de la identidad corporativa son: el comportamiento de los miembros de la organización, la comunicación y el simbolismo. Según Fombrum (1996) estos aspectos se mezclan para adquirir una reputación corporativa favorable que da lugar al mejor funcionamiento de la organización.

Por otra parte, la identidad visual (simbolismo) es solamente un elemento más de la identidad. La identidad visual es probablemente más fácil de manipular que los otros elementos de la identidad institucional (Melewar y Akeel, 2005). Por otra parte, existen autores que asumen con entusiasmo que el cambio en la identidad visual puede aportar una nueva perspectiva a las organizaciones y se precisa, que la identidad visual es también un motivador importante para el cambio en otras áreas de la organización (Olins, 1995; Topalian, 1984). Por esta razón, no nos sorprende que se consideren como sinónimos a la identidad institucional y la identidad visual. Algunas investigaciones así

lo han revelado (Melewar y Akel, 2005)<sup>2</sup>. En otro estudio sobre universidades, Baker y Balmer (1997) examinan si la identidad visual es el aspecto más importante de la identidad institucional y de qué manera se diferencian. Llegan a la conclusión de que la identidad visual (el diseño gráfico) puede ser más que la mera interpretación de símbolos (Baker y Balmer, 1997:381). Los autores sugieren que la identidad visual puede transformar a la sustancia (identidad institucional) y viceversa. Entienden que la identidad visual no es digna sin la identidad institucional, pero al mismo tiempo una identidad visual fuerte desempeña un papel crucial en el desarrollo a largo plazo de las organizaciones, y va en la línea de conseguir buena reputación.

Para clarificar esta discusión teórica, Balmer (1995) identificó, por su parte, dos escuelas en torno al concepto de identidad: la visual y la estratégica. La escuela visual, dedica su estudio a las manifestaciones tangibles y visibles de una organización y sus implicaciones con los comportamientos de la misma. Y la escuela estratégica, es la que enfatiza en la noción central de identidad que incluye la visión, misión y filosofía de la empresa (Olins, 1989, 1995; Van Riel, 1995). En esta escuela se sugiere la relación entre la estrategia de la organización y su imagen y reputación (Van Riel, 1995; Frombrun, 1996 y Balmer, 1995 -defensor de la interdisciplinariedad, que sugiere como mejor orientación en la gestión de la identidad, la conjugación de aspectos físicos con elementos culturales, comportamentales y estratégicos de una organización-). Todo este desarrollo teórico parece también aplicable al caso de las instituciones universitarias.

Casi todas las organizaciones de la península ibérica, medianas y grandes, poseen ya una identidad visual, como primera herramienta de toma de contacto con el exterior (Villafañe, 1993) y también muchas de las universidades públicas y privadas. Pero volvemos a destacar que la identidad visual necesita contenido para convertirse en "marca", el contenido de la identidad visual se lo proporciona la identidad institucional. El concepto de identidad institucional es acuñado específicamente por Chaves (1988), el cual identifica la identidad institucional con la realidad institucional, y la imagen institucional con la comunicación institucional.

En el caso de la identidad institucional de las universidades, el primer paso necesario en esta dirección es que después de tener definidos los parámetros de una identidad

---

<sup>2</sup> En el trabajo de Melewar y Akel (2005) solamente el 4% de las personas consultadas en gran Bretaña asocian la identidad corporativa con la "cultura, valores y filosofía" mientras que el 44% la asocian con la presentación y el logotipo visuales (Schmidt, 1995).

institucional firme, debemos presentarla a los públicos y a Europa. Como cualquier organización existe la necesidad de planificar la presentación pública de su identidad en la línea de conseguir imagen a corto plazo y reputación a largo plazo.

### **3. La Identidad Institucional Europea**

Muchas universidades de la península ibérica presentan fuertes identidades locales y regionales, en verdad estas instituciones constituirán importantes instrumentos gubernamentales de desarrollo en sus áreas de influencia. Por otra parte, en un entorno globalizado, marcado por las tecnologías de la información y la comunicación, las universidades no pueden dejar de considerar como parte de su estrategia, su posicionamiento en el “mercado global de la educación”. Y si la competencia real estará en el futuro, fuera de las propias fronteras regionales e incluso nacionales, hay que dejar de pensar tanto en la identidad institucional local de cada universidad, y empezar a describir la identidad institucional de la universidad europea. Existen ya una serie de antecedentes que conforman la actual “identidad” del Espacio Europeo de Educación Superior:

#### **A. Factores permanentes:**

- Los programas de movilidad de estudiantes (SÓCRATES/ERASMUS)
- Las primeras declaraciones de la Sorbona (1998), Bolonia (1999), Praga (2001)<sup>3</sup>.  
La Declaración de Bolonia incluye entre sus principales objetivos:
  - ✓ La adopción de un sistema fácilmente comparable de titulaciones.
  - ✓ Adoptar un sistema basado en dos ciclos, el primer ciclo tendrá ya un valor en el mercado de trabajo y con el segundo se obtiene un Master o Doctorado.
  - ✓ El establecimiento de un sistema de créditos, como el sistema ECTS.
  - ✓ Promover la cooperación para establecer metodologías comparables.

Estos factores apuntan a que las universidades deben realizar su labor docente e investigadora, en un nuevo marco donde la innovación debe convivir con la tradición, y donde lo local debe convivir con lo nacional e internacional.

---

<sup>3</sup> En 1998, con la Declaración de la Sorbona, se propuso desde algunos países europeos la necesidad de promover la convergencia entre los sistemas nacionales de educación superior. En 1999, los Ministros de Educación de cada país miembro de la UE refrendaron, con la firma de la Declaración de Bolonia, la importancia de un desarrollo armónico de un *Espacio Europeo de Educación Superior* antes de 2010.

## **B. Factores dinámicos**

La situación en la que actualmente se encuentra la institución universitaria en Europa es también un claro reflejo de los cambios sucedidos en las últimas décadas:

- En la década de los sesenta, la universidad deja de ser un lugar para la elite
- El estado actual de la universidad es la culminación de un proceso de creación acelerada de universidades
- El número de alumnos aumenta desde principios de los sesenta<sup>4</sup>. No obstante, durante los últimos cinco años el número de alumnos va descendiendo por la reducción de la natalidad, lo que ha hecho que las universidades se lancen a la “caza y captura” de alumnos mediante técnicas de marketing (CRUE, 2004).

En un mercado donde se empieza a reconocer a los estudiantes como “clientes”, las universidades tienen que poner en práctica estrategias para mantener y para realzar su competitividad (Melewar y Akel, 2005). Necesitan desarrollar una ventaja competitiva basada en un sistema de características únicas. Además, las universidades necesitan comunicar estas características de una manera eficaz y constante a todos los públicos de interés o stakeholders. Bajo estas circunstancias, las universidades finalmente han empezado a gestionar sus activos intangibles y a destacar sobre todo, el papel de la identidad como fuente de ventaja competitiva (Olins, 1995). Consecuentemente, un número creciente de universidades ha comenzado a desarrollar su identidad como parte de su plan de crecimiento y extensión estratégicos (Baker y Balmer, 1997)<sup>5</sup> y no simplemente a manifestar una determinada identidad visual a sus públicos cercanos.

## **4. De Identidad Local a Reputación Global**

El fin de la gestión estratégica de la identidad institucional es alcanzar la reputación que hará a estas instituciones competitivas en el nuevo Espacio de Educación Superior. La reputación se construye a partir de la eficiencia con la que los diferentes públicos y no solo los clientes de la empresa, tienen expectativas en relación con la misma, que son

---

<sup>4</sup> En España, durante los años ochenta, el número de alumnos aumentó un 74%, y entre 1971 y 1995 un 500% (San Segundo y Valiente, 1995). En Portugal, en 1974 se matricularon 70.000 alumnos en la enseñanza superior y en 2001 400.000 (Simões, Santos e Costa, 2003). A este auge le siguió el declive a partir de 2003 (Relatório OCES, 2004).

<sup>5</sup> En España, la Universidad Jaume I y la Universidad Autónoma de Madrid, están a la cabeza en este trabajo; En Portugal, la Universidad do Minho y la Universidad de Aveiro han sido más dinámicas; y en Europa, por ejemplo, la universidad de Warwick (UK), también se esfuerza en esta dirección (Melewar y Akel, 2005).

satisfechas en la medida en que ésta no solo tiene una conducta intachable a nivel financiero, o comercial, sino también a nivel laboral y social; y no solo a nivel local sino también a nivel nacional e internacional.

La reputación se forma cuando la identidad se transforma en elemento estratégico gestionado desde el interior de la organización, pero con una proyección y alcance al exterior mucho mayor. En verdad, la reputación es el resultado de tener una identidad fuerte; y conseguir reputación, o lo que es lo mismo, ser reconocidos de forma estable en el tiempo, es un gran activo que hasta el momento ha sido especialmente desatendido en las universidades, ya que el reconocimiento venía en la mayoría de los casos desde dentro de la propia comunidad académica. Por otra parte, como refieren Frombrun y Rindova (2000: 94), tener reputación es “un estado en que la identidad interna de una empresa refleje positivamente las expectativas de sus stakeholders y en que sus creencias acerca de ella reflejen exactamente la identidad soportada internamente”.

La gestión de la reputación institucional de las universidades debe ser hecha desde dentro y hacia fuera, debe ser por tanto proyectada. No obstante la mayor parte de las dificultades que hemos sugerido son resultado de la falta de implicación de los stakeholders internos y de la escasa integración estratégica de las representaciones gráficas (identidad visual) con la identidad estratégica (Balmer, 1995; Ruão y Carrillo, 2005) y que ha conducido a la dispersión constante y pérdida de identidad y, en consecuencia, a la débil reputación a largo plazo. Incidimos en que el reconocimiento de los públicos exige una firme identidad estratégica, ya que las representaciones visuales son apenas la punta del iceberg.

Por otra parte nos aventuramos a decir que en el futuro próximo, percibiremos no obstante, las consecuencias de esta escasa aplicación estratégica, en el proceso de desarrollo de sus respectivas reputaciones corporativas.

Así, la manera en que una organización define sus estrategias tiene un impacto significativo en cómo es percibida por sus stakeholders. Simoes y Dibb (2001) indican que la noción de la identidad está ligada al concepto corporativo de la marca, y el desarrollo de la *marca-universidad* (Carrillo y Ruao, 2004) es la mejor garantía para conseguir la ansiada reputación.

Para alcanzar la reputación, las organizaciones necesitan a veces cambiar su identidad (Van Riel y Balmer, 1997) porque ésta se ve influenciada por varios factores tales como

los valores culturales, la personalidad y el comportamiento de la organización. La necesidad de un programa de cambio de identidad se presenta cuando hay una carencia de la alineación entre el ideal (la reputación que se quiere conseguir) y la realidad corporativa (la identidad institucional presente) (Margulies, 1970: 31). Tal carencia de la alineación puede tener varias razones: la extensión a nuevas áreas, la presión de la competencia e incluso el cambio de la gerencia pueden accionar la necesidad de un programa de cambio de identidad. Por ejemplo, en el trabajo de Melewar y Akel (2005) sobre la universidad de Warwick (UK) la necesidad del cambio se presenta principalmente debido a la unión mal hecha entre su identidad y reputación. Para alcanzar la reputación debe haber consenso general entre los stakeholders sobre para qué deben estar preparadas las universidades.

Hasta hace una década, las universidades -y en mayor medida aquellas que están más alejadas de la capital de cada país- se consolidaban como parte de la identidad local y motores de desarrollo, sobre todo en sus zonas. Esta identidad local genera una imagen entre sus públicos más cercanos que se identifican con ella; pero no por ello genera una reputación sólida. La reputación de las universidades, como instituciones, sigue estando en manos de la competencia a nivel nacional.

El Espacio Europeo de Educación Superior, transforma este contexto. La “identidad institucional local” no representa por sí misma un valor añadido en Europa. En el nuevo contexto, las universidades trabajarán por una “identidad institucional europea”. La identidad institucional, a nivel europeo, está muy cerca del concepto de Reputación, ya que la Reputación se genera a largo plazo, tiene que ver con el fondo y no con la forma, no es coyuntural, y atrae a un gran número de clientes y stakeholder.

No obstante podemos decir que las universidades seguirán siendo motor de desarrollo local, lo que reflejarán en su identidad institucional, pero también deberán trabajar por su reputación ampliando su mapa de públicos fuera de las fronteras nacionales. Esta diferencia genera sobre todo un cambio en sus herramientas de gestión: deberán preservar sus señas de identidad y por otra parte, deberán trabajar para alcanzar el beneficio del reconocimiento global, si no quieren verse relegadas a una subsistencia sin identidad y avocadas a largo plazo a desaparecer.



## Referencias

- BAKER, M.J.; BALMER, J.M.T. (1997) “Visual Identity: trapping or substance”, *European Journal of Marketing*, vol. 31, nº5, pp. 366 -382.
- BALMER, J.M.T. (1995) “Corporate branding and connoisseurship”, *Journal of General Management*, Winter, pp. 39 – 44.
- CARRILLO, M.V y RUAO, T. (2004) “La gestión estratégica de la imagen institucional de las universidades: la Identidad Visual Corporativa en la Universidad Do Minho (Portugal) y en la Universidad de Extremadura” *II Encuentro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*. Septiembre 2004.
- CARRILLO, M.V. y TATO, J.L. (2004) “La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles. La comunicación espiral” *Razón y Palabra*. Jun-jul.
- CHAVES, N (1988) *La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili.
- CHRISTENSEN, L.T.; ASKEGAARD, S. (2001) “Corporate identity and image revisited - a semiotic perspective”, *European Journal of Marketing*, vol. 35, nº ¾, pp. 292-315.
- DAVIES, G.; CHUN, R.; SILVA, R. ; ROPER, S. (2001) “The personifications metaphor as measurement approach for corporate reputation”, *Corporate Reputation Review* vol. 4, nº 2, pp. 113 – 127.
- FOMBRUN, Ch. (1996) *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, Harvard Business, School Press, p. 36.
- FROMBRUN, Ch.J., RINDOVA, V.P., (2000) “The road to transparency: reputation management at Royal Dutch/Shell”, en M. Schultz, M.J. Hatch e M.H. Larsen (eds.), *The Expressive Organization: linking identity, reputation and corporate branding*, New York, Oxford University Press, pp. 70 – 96.
- GIOIA, D.A.; THOMAS, J.B. (1996) “Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change”, *Administrative Science Quarterly*, January, vol. 41, nº 3, pp. 63-81.
- JONES, S. (2001) *Reputation Audit, Final Combined Report*, University of Warwick, 1-61.

- MARGULIES, W.P. (1977) "Make the most of your corporate identity", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 66-72.
- MELEWAR T.C., S. AKEL (2005) "The role of corporate identity in the higher education sector. A case study" *Corporate Communications: An International Journal*. Vol.10,nº1,pp.41-57.
- OLINS, W. (1989) *Corporate Identity - making business strategy visible through design*, Toledo, Thames – Hudson.
- Observatório para a Ciencia e Ensino Superior (2004). *O Sistema de Ensino Superior em Portugal 1993-2003*, Ministério da Ciencia, Tecnología e Ensino Superior.
- OLINS, W. (1995) *The New Guide to Identity*, Wolff Olins, Gower, Aldershot.
- PRUZAN, P. (2001) "Corporate reputation: image and identity", *Corporate Reputation Review*, vol. 4, nº 1, pp. 50-64.
- RUAO, T. Y CARRILLO, M.V. (2005) "A modernização da identidade visual das universidades. Os casos da Universidade de Extremadura (Espahna) e da Universidade do Minho (Portugal)" *Comunicação e Sociedade*, nº 8 (en prensa).
- SCHMIDT, K. (1995) *The Quest for Corporate Identity*, Cassell, London.
- SIMOES, C., DIBB, S. (2001) "Rethinking the brand concept: new brand orientation", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 6, nº 4, pp. 217-24.
- SIMÕES, J.V.; SANTOS, S.M.; COSTA, A.A. (2002). *Ensino Superior: uma visão para a próxima década*, Lisboa: Gradiva.
- TOPALIAN, A. (1984) "Corporate identity: beyond the visual overstatements", *International Journal of Advertising*, nº 3, pp. 55-62.
- Van RIEL, C. (1995) *Principles of Corporate Communication*, London, Prentice Hall.
- Van RIEL, C.; BALMER, J. (1997) "Corporate identity: the concepts, its measurement and management", *European Journal of Marketing*, vol. 31, nº 4, pp. 340-355.
- VILLAFAÑE, J. (1993) *Imagen Positiva*, Madrid, Pirámide.
- VILLAFAÑE, J. (2003) *El estado actual de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, Pirámide. Madrid.
- WIEDMANN, K.P. (1988) *Corporate Identity als Unternehmensstrategie*, 5, 236-42.