

## Evaluando la Transformación de Imagen en Instituciones de Educación Superior: Una Revisión de Literatura

Silvia F. Caballero-Arias<sup>a</sup>, Yesid F. Suarez-Portilla<sup>b</sup>, Orlando E. Contreras-Pacheco<sup>c</sup>

Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia

<sup>a</sup>[silvia.caballero6@correo.uis.edu.co](mailto:silvia.caballero6@correo.uis.edu.co); <sup>b</sup>[yesid.suarez3@correo.uis.edu.co](mailto:yesid.suarez3@correo.uis.edu.co); <sup>c</sup>[contrer@uis.edu.co](mailto:contrer@uis.edu.co).

---

### Resumen

*La imagen de una institución de educación superior (IES) es considerada como un elemento estratégico para proyectar y dar a conocer los valores, las acciones, y en últimas, la razón de ser de la entidad respectiva. Por ello, algunas instituciones educativas se han inclinado por adentrarse en un proceso de transformación de imagen en aras de posicionarse de mejor manera y lograr proyectar a sus stakeholders lo que realmente se desea. El presente trabajo tiene como propósito desarrollar, de manera preliminar, una revisión sistemática de literatura sobre el tema de imagen y transformación de imagen institucional, haciendo especial énfasis en IES. Igualmente, se incluyen algunos conceptos relevantes relacionados con el tópico estudiado, así como los puntos de vista de algunos autores especializados en el área de estudio. En ese orden de ideas, el trabajo pretende ser un referente teórico inicial para eventuales evaluaciones de cambio o fortalecimiento de imagen de IES o sus unidades institucionales. Adicionalmente, permite soportar otros mecanismos de valoración para posibilitar la toma de decisiones relacionadas con la medición y el cuidado de la imagen institucional.*

**Palabras clave:** Imagen, transformación de imagen, stakeholders, percepción, branding, imagen institucional universitaria.

### Introducción

Las imágenes representan proyecciones deliberadas que afectan diferentes percepciones y emociones de los *stakeholders* de una institución (Elsbach, 2014). Se puede decir que las imágenes de las instituciones establecen conexiones profundas (positivas o negativas) con su público generadas por percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias que directa o indirectamente son asociadas entre sí y con la entidad respectiva (Kotler y Armstrong, 2012). En ese sentido, en la actualidad se han dado casos

en donde se evidencian diferentes cambios de imagen debido a la reparación del deterioro de marca, a la eliminación de paradigmas y perjuicios, y a la ampliación o cambio de público objetivo, entre muchas otras razones. Todo esto mediante acciones dirigidas a construir nuevamente la percepción de la institución en análisis, y por definición, reestructurar logos o representaciones gráficas, y/o renovar la oferta de valor.

En consecuencia, los proyectos de transformación de imagen se convierten en un aspecto importante para las instituciones cuando se evidencia un desacoplamiento entre lo que una institución desea proyectar y lo que definitivamente es percibido por parte de sus *stakeholders*. Por consiguiente, existen diferentes entidades educativas que han tomado decisiones de transformación parcial o radical de su imagen, con el fin de proyectar el mensaje correcto, captar la atención de sus grupos de interés y acomodarse a su realidad. Esta necesidad nace debido a que cada vez el entorno educativo se vuelve más exigente y competitivo y, sobre todo, a que la educación a pesar de no pertenecer a un mercado donde, en estricto rigor, la oferta y la demanda actúan, si evoluciona y por ende, se valora debido a sus progresivos aportes a conocimientos específicos y al valor generado para el desarrollo de las futuras generaciones (Martínez, 2007)

El presente trabajo de revisión literaria, busca crear un punto de partida para abordar un proceso de evaluación de transformación de imagen, con especial énfasis en las instituciones de educación superior (IES en adelante). Contempla un marco conceptual y un análisis bibliométrico que permite localizar el estado de la cuestión en términos del juzgamiento social en referencia. Su contribución principal gira en torno a aportar las bases teóricas más relevantes, como referencia para evaluar una eventual mejora, rediseño o cambio de imagen que se quiera llevar a cabo o evaluar en cualquier institución educativa.

## **Marco conceptual**

### ***Imagen***

La imagen es la impresión total que una entidad produce en la mente de los demás (Dichter, 1985). Tanto Lemmink, Schuijf y Streukens (2003), como Panthong (2016) coinciden en que la imagen está conformada por los puntos de vista específicos que se dan sobre un tema generado a partir de la información en la memoria de uno, o la experiencia relacionada con dicho tema y luego los sujetos construyen sus ideas como productos, marcas y organizaciones. En el marco de la competitividad, permanencia y atracción, la imagen juega un papel fundamental en las organizaciones, ya que permite atraer clientes y recursos humanos talentosos que se encargan de mantener y comunicar una imagen positiva. La imagen involucra creencias, actitudes, estereotipos, ideas, comportamientos relevantes e impresiones que un individuo percibe de un objeto, persona u organización (Kotler y Andreasen, 2008).

## Imagen Organizacional

La imagen organizacional está dada por aquellas percepciones que tienen los diferentes públicos ya sean internos o externos en los cuales se involucran los empleados, directivos, clientes y proveedores que otorgan un indicador de confianza para la organización (Chun, 2005; Huang y Lien, 2012). “La imagen organizacional también es abordada como imagen corporativa, prestigio externo recibido, reputación e identidad” (Helgesen y Nessel, 2007 citado en Patlán y Martínez, 2016, p. 107). Sin embargo, Elsbach (2014) diferencia estos constructos como se muestra en la *tabla 1*, que a su vez se pueden contrastar en cuatro dimensiones:

Tabla 1: Comparación de imagen, reputación e identidad organizacional

Dimensión	Imagen organizacional	Reputación organizacional	Identidad organizacional
Percepciones primarias	Internas	Externas	Internas
Definición de categorías	Distintivo	Estado	Distintivo y estado
Resistencia típica	Efímera (corto tiempo)	Longevo (Largo tiempo)	Longevo (Largo tiempo)
Especificidad	Específico	General	General y específico
Contexto común de gestión de impresiones	<i>Crisis organizacionales:</i> *Accidentes industriales *Productos retirados	<i>Competición organizacional:</i> *Informes de desempeño *Ranking de calidad	<i>Cambio organizacional:</i> *Cambio de liderazgo *Cambio de miembros

Fuente: Adaptado de Elsbach (2014)

En la clasificación se puede observar que las *imágenes organizacionales* son juzgamientos sociales evaluados por audiencias internas y externas, que corresponden al ajuste de la organización con categorías de distintividad, por ejemplo, la legitimidad y confiabilidad organizativa, la corrección y consistencia organizacional. También son percibidas como efímeras, es decir, tienden a ser de corto plazo, y pueden existir varias imágenes al mismo tiempo. Por otro lado, la *reputación organizacional* es la estimación general en la que una empresa es mantenida por sus constituyentes y evaluada por una audiencia externa quienes definen su categoría de distinción y generan percepciones duraderas de la organización. Finalmente, la *identidad organizacional* es la que responde a los miembros de una organización “¿Quiénes somos?”, que incluye categorizaciones tanto de estatus como de distinción, así como especificaciones detalladas y generales para mantener percepciones positivas de sus propias identidades individuales y organizacionales (Elsbach, 2014).

## Imagen Institucional Universitaria

En línea con Nguyen y LeBlanc (2001), es posible afirmar que la imagen institucional constituye el retrato de una institución concebido en la mente de sus stakeholders. Adicionalmente, Renihan

y Renihan (1989) (citado en D'Armas y otros, 2018) definen la imagen institucional como “la suma de opiniones subjetivas sobre la calidad del aprendizaje y el entorno social; es el sentimiento colectivo desarrollado por los diversos públicos como resultado de sus observaciones y experiencias de la institución y se acumula a largo plazo” (p.3). Por su parte, Duarte, Alves y Raposo (2010) enfocan la imagen institucional al contexto de educación superior en el que la imagen de una universidad se convierte en un tema nuevo que recibe mayor atención a medida que las universidades reconocen la importancia de atraer estudiantes, personal y posibles fuentes de financiación para llegar a tener una imagen universitaria diferenciada y así mantener su competitividad en el mercado educativo, siendo la imagen un tema de gestión estratégica.

Es importante resaltar que las IES deben tener en cuenta 3 aspectos fundamentales a la hora de evaluar su imagen: primero, saber cómo se percibe la institución con respecto a la competencia; segundo, conocer cómo son percibidas estas instituciones por sus diferentes audiencias como estudiantes, exalumnos, sociedad; y por último, se requiere supervisar los cambios que se tengan en la imagen de la institución y, con ello, reducir la brecha entre imagen real y la imagen deseada o esperada (Patlán y Martínez, 2016).

A través del tiempo y del aumento de la competencia, las universidades se han visto obligadas a identificarse con un conjunto de atributos únicos y deseables para lograr percepciones favorables entre sus grupos de interés, no obstante, el tema de imagen se puede ver afectada por la reputación institucional y la forma en la que los interesados perciben a las instituciones académicas ya que no siempre coincide con la imagen que se desea proyectar (Lafuente, Zorrilla y Forcada, 2018). Además, Nguyen y LeBlanc (2001), han encontrado que la imagen y la reputación institucional de la universidad afectan significativamente la retención y la lealtad.

La imagen institucional se conforma por retazos de lo que la institución “es”, lo que la institución “hace” y “dice”. Por tanto, esa imagen también está conformada por como proyecte su esencia, por como desempeñe su labor y como comunique sus mensajes. Este conjunto de actos y manifestaciones constituyen un estilo específico y una marca de la entidad que determinan la imagen institucional. La marca es importante dado que es un elemento fundamental para mercados cada vez más competitivos (Mínguez, 2016).

En muchos países las IES se han visto obligadas a involucrarse cada vez más en actividades de marketing para crear y mantener marcas sólidas con el fin de obtener y promover excelentes cursos y una amplia gama de ofertas, que aumenten la confianza en sus grupos de interés. No obstante, esto se ha visto afectado en gran parte por el incremento de la competitividad y la limitación de los recursos públicos, lo que hace que en su mayoría afecte la imagen de la institución siendo esta una parte primordial en la gestión estratégica y que hoy en día recibe mucha atención al reconocer la importancia de mantener una imagen favorable que sirva como fuente de atracción para la supervivencia de las instituciones y así comprender que la construcción de una

buena imagen es fundamental para el desarrollo de una estrategia de marketing que asegure que su imagen está reflejando la identidad institucional actual (Duarte, Alves y Raposo, 2010).

De acuerdo con lo anterior, es importante que una institución académica tenga una identidad visual que permita proyectar su propia imagen. “Elementos como su nombre, logo, lema, paleta de colores, instalaciones, exalumnos, oferta de cursos, reputación académica y comportamiento público de la universidad, son algunos de los elementos que contribuyen a la representación de la imagen universitaria” (Alessandri, 2001. Citado en Duarte, Alves y Raposo, 2010, p.23).

Por su parte, Abadias (2018) expresa que las universidades han sido las primeras en darse cuenta de que la transformación de su imagen es clave, ya que no basta con hacer un buen trabajo educativo para captar la atención del alumnado y al talento académico, sino que deben saberse transmitir correctamente las cualidades para mantenerse y distinguirse. Es por esto por lo que desde hace muchos años “las principales IES han utilizado el *branding* para darse a conocer y diferenciarse de las otras mostrando ‘el alma’ de la institución y transmitiendo valores adicionales que a menudo son intangibles” (párr.4).

Según Jofre (2013) todas las instituciones están expuestas a cambios de imagen debido a los problemas que se presentan continuamente, sin embargo, el rediseño y la transformación de esa imagen no se enfoca solo en propuestas gráficas, sino que también tiene en cuenta estrategias que aporten a una buena comunicación institucional a través de su identidad.

### **Percepción**

Chiavenato (2009) define la percepción como “el proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus sensaciones sensoriales para dar un significado al entorno” (p.214), En el contexto de imagen institucional, para Beltrán, Melchor y Álvarez (2014) la percepción es la esencia para la construcción de la imagen mental que se forman los públicos de una institución.

### **Stakeholders**

Los *stakeholders* son definidos por Freeman (citado por Contreras, Talero, y Escobar, 2018), como “los grupos o individuos interesados, que pueden afectar o ser afectados por las acciones de las entidades en el logro de sus objetivos organizacionales” (p.851). Se debe destacar la importancia que tiene los *stakeholders* con respecto a la imagen de una institución ya que según Fishel (2000) son ellos quienes toman la decisión de aprobar, descartar o remodelar la misma para su adaptación a la realidad actual, en aras de cumplir nuevas necesidades y/o acomodarse a su realidad. Sin embargo, en el contexto universitario, los estudiantes son el *stakeholder* más importante (Chung y McLarney, 2000).

### **Branding**

Es un concepto relevante de la imagen institucional universitaria en el que Daroca (s.f) (citado por Maroun y Villegas, 2016) lo define como “una herramienta estratégica que influye en los procesos

de creación, estudio, diseño, posicionamiento, construcción y reconstrucción de marca, control y etapas posteriores para mantenerse” (p.21). Asimismo, Healey (2009) afirma que es el proceso de hacer concordar de un modo sistemático una identidad simbólica creada a propósito con unos conceptos clave, con el objetivo de fomentar expectativas y satisfacerlas después. Además, es un proceso integrativo que busca construir marca, imagen y definir una identidad de una organización (Hoyos, 2016). No obstante, como los esfuerzos de la investigación se enfocan a la reconstrucción de imagen, es pertinente definir el *rebranding* como el cambio, transformación o mejoramiento de algunos de los elementos tangibles e intangibles de una marca (Daly y Moloney, citado por Maroun y Villegas, 2016), siendo la imagen organizacional uno de los elementos a los cuales el *rebranding* busca procesar, con lo que Muzellec (citado por Maroun y Villegas, 2016) afirma que la reconstrucción de marca está centrada en el cambio de identidad de la organización, para intentar cambiar la percepción de la imagen que tienen los *stakeholders*.

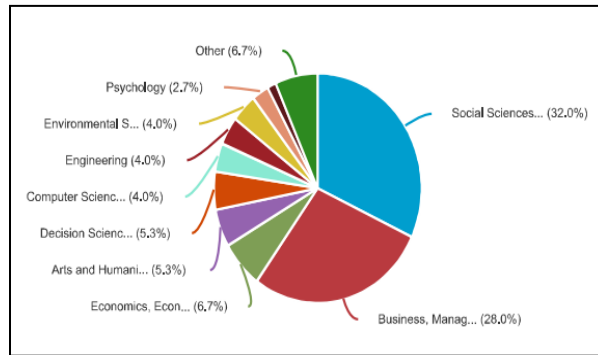
## **Análisis Bibliométrico**

Para hacer la revisión de literatura se realiza una búsqueda en los trabajos pertenecientes al sistema de indexación Scopus®. La ecuación de búsqueda está definida de la siguiente manera: (“institutional image” OR “corporate image” OR “organizational image”) AND (“education” OR “academy” OR “academic institutions”), con la que se obtienen 41 publicaciones con mayor grado de relevancia. Scopus cuenta con una herramienta para realizar un análisis estadístico de la información seleccionada, que permite conocer los tipos de documento, autores, países de publicación, años, áreas temáticas y otros datos relevantes.

Entre los tipos de documentos que se obtuvieron en la búsqueda, se destaca el artículo por tener una mayor participación con 37 publicaciones y lo demás está conformado por 1 revisión, 1 documento de sesión y 2 capítulos de libros. También es importante resaltar y analizar la cantidad de documentos que se publicaron por año, tomando un rango de 19 años (2001-2020), donde el tema de imagen y transformación de imagen en instituciones educativas no ha tenido gran relevancia en los primeros años, pero en el 2018 y 2019 existe una tendencia creciente en publicaciones. Asimismo, para el 2020 se registra que la tendencia disminuye considerablemente con respecto al año anterior en un 83.33%.

De acuerdo con los manuscritos revisados se evidencia que la información pertenece a diferentes categorías como se registra en la *figura 1*, en el que la categoría de Ciencias sociales y Administración de empresas tienen la mayor participación llegando a obtener entre ellas el 60%, por lo que en el caso de Administración de empresas es muy viable, debido a que en este campo se dan las estrategias del medio empresarial y así generar las mejores propuestas de marketing, para llevar a cabo los diferentes tipos de proyectos entre ellos el proceso de transformación que lleva una empresa desde la imagen que proyecta hasta su reputación.

Figura 1: Documento por área



Fuente: Tomado de Scopus®

Por último, en la *tabla 2* se identifican los 5 autores mas citados con su respectivo documento, donde se refleja la importancia de sus aportes a las investigaciones relacionadas con la temática de imagen. Cabe destacar que Brown y Mazzarol (2009), así como Nguyen y LeBlanc (2001), y Duarte, Alves y Raposo (2010), en sus trabajos respectivos presentan enfoques similares y pertinentes que son de gran relevancia para el desarrollo de la investigación.

Tabla 2: Autores más citados

Authors	Title	Year	Cited by
Brown, R.M., Mazzarol, T.W.	The importance of institutional image to student satisfaction and loyalty within higher education	2009	223
Nguyen, N., LeBlanc, G.	Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions	2001	214
Ivy, J.	Higher education institution image: A correspondence analysis approach	2001	190
Melewar, T.C., Akel, S.	The role of corporate identity in the higher education sector: A case study	2005	122
Alves, H., Raposo, M.	The influence of university image on student behaviour	2010	112

Fuente: Adaptado de Scopus

## Conclusiones

Para una eventual evaluación de un cambio de imagen hay que tener en cuenta cuáles son los factores más importantes que afectan su transformación en una institución de educación superior. Uno de los más importantes, sino el más, corresponde a la percepción de sus *stakeholder*. Ellos deberían estar directamente implicados en los procesos de valoración, teniendo en cuenta opiniones y sugerencias, buscando así construir opciones de cambio que estén acordes a la realidad que presenta la entidad.

Es importante diferenciar el enfoque que tiene la imagen con respecto a términos que pueden llegar a ser similares como identidad, marca y reputación, los cuales pueden confundir a los lectores e investigadores y hacer una evaluación errónea. Sin embargo, es necesario que estos conceptos no se descarten, por lo que tienen una relación significativa con la transformación de imagen.

En la actualidad, la imagen institucional se ha convertido en un factor fundamental para los entes educativos, los cuales han enfocado mayor esfuerzo en fortalecer, mejorar o reconstruir los aspectos que deterioran la imagen. Fishel, (2000) destaca que lo más interesante de un proyecto de transformación de imagen es el que el *stakeholder* se da cuenta que necesita una nueva perspectiva para la visión de la institución. Es él quien, en últimas descarta o re-moldea la misma para su adaptación a la realidad actual, en aras de cumplir nuevas necesidades y/o acomodarse a su realidad.

El hecho de hacer un rediseño de imagen trae consigo un gran reto, ya que a la hora de hacer este tipo de cambios hay que tener en cuenta algunas consideraciones habituales del mercado, donde la institución debe tener presente las posibles consecuencias emocionales que puede generar, pero también realizarse algunas preguntas como: ¿Tiene la identidad antigua, valores que deban ser preservados?, los *stakeholders* ¿se pondrán a la defensiva cuando se les presente algo nuevo? y ¿cuánto riesgo está dispuesto a aceptar? (Fishel, 2000). Sin embargo, esto se responde de acuerdo con la necesidad que tenga, ya sea porque se necesita reubicar la imagen, modernizar, gestionar el cambio, promover el crecimiento o que se necesite volver a empezar.

## Referencias

- Abadías, A. (2 de Mayo de 2018). *La construcción de marca de los centros educativos*.  
Obtenido de educaweb: <https://www.educaweb.com/noticia/2018/05/02/construccion-marca-centros-educativos-18442/>
- Beltrán Bustos, Á. T., Melchor Cardona, M., & Álvarez Cano, A. M. (2014). *Percepción de los usuarios sobre la imagen corporativa y su relación con la identidad institucional*. (U. A. Occidente, Ed.) Santiago de Cali, Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica de éxito en las organizaciones* (Segunda edición ed.). México D.F., México: McGRAW-HILL.
- Chun , R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 91-109.
- Chung, E., & McLarney, C. (2000). *The Classroom as a Service Encounter: Suggestions for Value Creation*. Journal of Management Education.



- Contreras Pacheco, O., Talero Sarmiento, L., & Escobar Rodriguez, L. (2018). Crisis y Stakeholders: Un Ejercicio Pedagógico de Percepciones. *INNODOCT 2018* (págs. 849-859). Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València.
- D'Armas, M., Robles, R., Cedillo, M., Vinuesa, J., Correa, M., Mejías, A., & Acosta, G. (2018). Imagen institucional universitaria: un estudio de caso en el contexto del Ecuador. *Revista Espacios*, 1-16. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n05/a18v39n05p14.pdf>
- Dichter, E. (1985). "What's In An Image". *Journal of Consumer Marketing*, 2(1), 75-81.
- Duarte, P., Alves, H., & Raposo, M. (2010). Understanding university image: a structural equation model approach. *Nonprofit Mark*, 21-36.
- Elsbach, K. (2014). *Organizational Perception Management* (1 ed.). Nueva York: Psychology Press.
- Fishel, C. (2000). *Rediseño de imagen corporativa*. México: Editorial Gustavo Gili.
- Healey, M. (2009). *¿Qué es el branding?* Barcelona, España: Editorial Gustavo Gili.
- Hoyos Ballesteros, R. (2016). *Branding: El arte de marcar corazones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Huang, C.-F., & Lien, H.-C. (2012). An empirical analysis of the influences of corporate social responsibility on organizational performance of Taiwan's construction industry: using corporate image as a mediator. *Construction Management and Economics*, 263-275.
- Jofre Azzarini, N. C. (Febrero de 2013). *Rediseño de imagen corporativa: Proyecto Trebol*. Obtenido de Las tesinas de Belgrano: [http://190.221.29.250/bitstream/handle/123456789/1338/561\\_Jofre.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://190.221.29.250/bitstream/handle/123456789/1338/561_Jofre.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kotler, P., & Andreasen, A. (2008). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Toronto: Pearson/Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14 ed.). Ciudad de México: Pearson Educación de México.
- Lafuente, A., Zorrilla, P., & Forcada, J. (2018). A review of higher education image and reputation literature: Knowledge gaps and a research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 8-16.
- Lemmink, J., Schuijf, A., & Streukens, S. (Febrero de 2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24, 1-15.
- Maroun, D., & Villegas, L. (2016). *Los efectos del rebranding realizado en 2014 por la marca Melao: Auditoría de imagen*. Caracas, Venezuela.

- Martinez, G. (08 de Agosto de 2007). *Marketing Educativo Blogspot*. Recuperado el 03 de Junio de 2021, de <http://marketingeducacion.blogspot.com/2007/08/que-es-el-marketing-educativo.html>
- Mínguez, N. (2016). *Un marco conceptual para la imagen corporativa*. España: Universidad Complutense de Madrid.
- Nguyen, N., & LeBlanc, G. (2001). "Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions". *International Journal of Educational Management*, 19(6), 303-311.
- Panthong, O. (2016). Desarrollo de imagenes universitarias para la Universidad Phranakhon Rajbhat. *Revista de estudios para graduados de Sakon Nakhon*, 1-14.
- Patlán, J., & Martínez, E. (2016). Evaluación de la imagen organizacional universitaria. *Contaduría y Administración*, 105-122.