

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL DE LAS UNIVERSIDADES: LA IVC EN LA UNIVERSIDAD DO MINHO (PORTUGAL) Y EN LA UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA (ESPAÑA)

M^a Victoria Carrillo (UEX. España) y Teresa Ruao (Universidad Do Minho. Portugal)

1.Introducción

Ante la nueva situación de la Universidad con la convergencia europea y la declaración de Bolonia; la unificación de las titulaciones y la libre circulación de alumnos, docentes e investigadores, hará que el futuro próximo de las universidades se presente lleno de incertidumbres y sobre todo de competitividad, en donde los activos intangibles de las mismas - identidad, imagen y reputación - serán factores determinantes para la gestión estratégica de su imagen institucional y la construcción de su “marca-universidad”.

Los activos intangibles se revelan importantes para el buen desarrollo económico de las organizaciones, la obtención de liderazgo en los mercados y las buenas relaciones con los públicos (Gioia e Thomas, 1996; Baker e Balmer, 1997; Pruzan, 2001)¹. La imagen es un activo intangible de especial importancia, destacando que su gestión estratégica nos obliga a explicarla buscando sus conexiones con otros elementos como la identidad y la reputación, con los que está relacionada.

Esta gestión estratégica integral la han referido Villafañe (1999) y Mattelart (2001:100)² como un *sistema holístico*, donde el cambio en un elemento altera todo el conjunto.

A pesar de esta relevancia estratégica, la verdad es que la atención prestada a la identidad y la imagen de las organizaciones en las diferentes áreas (como sociología, psicología, economía y gestión, marketing y ciencias de la comunicación) parece ser el resultado de un conjunto de teorías dispersas, y sobre todo el concepto de reputación, según Davies et al. (2001),³ está aún en su infancia. Christensen y Askegaard (2001)⁴ aseguran también, que el uso frecuente de los términos identidad, imagen y reputación, no significa una mayor precisión conceptual de los mismos.

¹ GIOIA, D.A.; THOMAS, J.B., “Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change”, *Administrative Science Quarterly*, 1996, January, vol. 41, nº 3, pp. 63-81.

BAKER, Michael J.; BALMER, John M.T., “Visual Identity: trapping or substance”, *European Journal of Marketing*, 1997, vol. 31, nº5, pp. 366 -382.

PRUZAN, Peter, “Corporate reputation: image and identity”, *Corporate Reputation Review*, 2001, vol. 4, nº 1, pp. 50-64.

² VILLAFañE, Justo, *Gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid. Pirámide,1999.

MATTELART, Armand, *La Publicidad*, Madrid, Ariel, 2001, p.100.

³ DAVIES, Gary; CHUN, Rosa; SILVA, Rui Vinhas da ; ROPER, Stuart, “The personifications metaphor as measurement approach for corporate reputation”, *Corporate Reputation Review*, 2001, vol. 4, nº 2, pp. 113 – 127.

⁴ CHRISTENSEN, Lars Thøger; ASKEGAARD, Soren, “Corporate identity and image revisited - a semiotic perspective”, *European Journal of Marketing*, 2001, vol. 35, nº 3/4, pp. 292-315.

2. Identidad Corporativa

Coincidimos con Costa (2003)⁵ cuando dice que la *Identidad Corporativa*, es un vector diferenciador por excelencia. Consideramos que la *Identidad Corporativa* no es solo visual, sino que abarca aspectos culturales, estratégicos y de comportamiento.

Por otra parte la identidad es para algunos autores - como Margulies (1977) y Olins (1989, 1995)⁶ - todo lo que es distintivo de una organización y como es representado y comunicado a la audiencia.

Alvesson (1990), Olins (1995), Van Riel y Balmer (1997)⁷ se refieren a la identidad como la forma en que una organización expresa su diferencia en la relación con sus stakeholders.

Fombrun (1996:36)⁸ atribuye significados distintos al término Identidad: Identidad como autoimagen (1996:277), Identidad como aspectos más visuales de la organización (1996:279) e Identidad como factores que determinan su realidad (1996: 287).

La verdad es que podemos decir que existen tres fases en el desarrollo del concepto:

→La primera entiende a la Identidad de forma limitada y la identifica con la Identidad Visual Corporativa (en adelante IVC) (o conjunto de normas gráficas que identifican a una organización).

→La segunda recoge un concepto más amplio de Identidad, basado en las imágenes mentales que se producen de la realidad que se percibe, lo que supuso un paso adelante pero gran confusión con el término de Imagen Corporativa.

→La tercera fase comprende a la Identidad como perteneciente a la propia empresa y no al público, como la “acumulación de historia y estrategias de una compañía que la envuelven a lo largo del tiempo” (Ind, 1992). Sanz de la Tajada (1994:43)⁹ habla de “personalidad cultural”, lo que coincide con la escuela francesa de pensamiento que en los años '60 relaciona la Identidad con la Cultura Corporativa y que constituye “una serie de características interdependientes de la organización que le dan especificidad,

⁵ COSTA, Joan, “Creación de la Imagen Corporativa. El paradigma del siglo XXI” *Razón y Palabra*, 34, 2003.

⁶ MARGULIES, Walter P., “Make the most of your corporate identity”, *Harvard Business Review*, July-August, 1977, pp. 66-72.

OLINS, Wolff, *Corporate Identity - making business strategy visible through design*, Toledo, Thames – Hudson, 1989.

OLINS, Wolff, *The new guide to identity. How to create and sustain change through managing identity*, Cambridge, Gower, 1995.

⁷ ALVESSON, M., “Organization from substance to image?”, *Organization Studies*, 1990, 11/3, pp. 373-395.

Van RIEL, Cees B.M.; BALMER, John M.T., “Corporate identity: the concepts, its measurement and management”, *European Journal of Marketing*, 1997, vol. 31, nº 4, pp. 340-355.

⁸ FOMBRUN, Charles, *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, Harvard Business, School Press, 1996, p. 36.

⁹ IND, Nicholas, *The Corporate Image: Strategies for Effective Identity Programmes*, London, Kogan, 1992

SANZ DE LA TAJADA, Luis Angel, *La integración de la identidad y la imagen de la empresa*, Madrid, ESIC, 1994. p.43

estabilidad y coherencia” (Larçon y Reitter, 1979:43)¹⁰. En esta línea, entendemos que la estabilidad de la *Identidad Corporativa* es un importante valor que debe fortalecer la empresa, puesto que de él dependerá la *Imagen Corporativa* y la *Reputación* a largo plazo, por tanto la creación de su “marca-empresa” (Carrillo y Tato, 2004)¹¹ y en este caso la creación de la “marca-universidad”.

Pero será Balmer (1995)¹² el que identifica 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 empresa y sus implicaciones con los comportamientos de la misma.

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)¹³. En esta escuela se sugiere la relación entre la estrategia de la empresa y su imagen y reputación (Van Riel, 1995; Frombrun 1996)¹⁴. También para Villafañe (1993)¹⁵ la identidad corporativa es un conjunto de atributos dinámicos y estáticos, y entre los primeros están: la misión, la visión y el proyecto empresarial que constituyen parte de la **Carta de Identidad**, o documento que recoge resumidamente las bases de la realidad corporativa de la que hablamos y que identificamos con la Identidad corporativa, o en el caso de este trabajo concretamente con la **identidad institucional**

El concepto de **identidad institucional** es acuñado de forma más específica por Norberto Chaves (1996) el cual identifica la identidad institucional con la realidad institucional, y la imagen institucional con la comunicación institucional. En cualquier caso el desarrollo de Chaves, es en 8 etapas subdivididas cada una de ellas en otras, lo que genera una construcción precisa de la identidad institucional, pero no se concreta como elaborar el documento resumen de la misma, o **Carta de Identidad**.

Por su parte Villafañe en su propuesta de elaboración del MAGICO (Manual de Gestión de la Imagen y la Comunicación) incluye a la *Carta de Identidad* (con su misión, visión y proyecto empresarial) en las normas generales de comunicación y estilo corporativo y

¹⁰ LARÇON, J. P. ; REITTER, R., *Structures de Pouvoir et Identité de l' emperprise*, Paris, Nathan, 1979, p.43

¹¹ CARRILLO, Mª Victoria y TATO, Juan Luis, “La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles. La comunicación espiral” *Razón y Palabra*. Jun-jul. 2004

¹² BALMER, John M.T., “Corporate branding and connoisseurship”, *Journal of General Management*, Winter, 1995, pp. 39 – 44.

¹³ OLINS, Wolff, *Corporate Identity - making business strategy visible through design*, Toledo, Thames – Hudson, 1989.

¹⁴ OLINS, Wolff, *The new guide to identity. How to create and sustain change through managing identity*, Cambridge, Gower, 1995.

¹⁵ Van RIEL, Cees B.M., *Principles of Corporate Communication*, London, Prentice Hall, 1995.

¹⁵ VILLAFañE, Justo, *Imagen Positiva*, Madrid, Pirámide, 1993.

en la misma línea incluye también el Manual de Identidad Visual Corporativa, por tanto están relacionadas claramente.

Es evidente que unido al concepto de Identidad está el de Imagen. Para la organización, la *Imagen Corporativa* es un elemento estratégico y un principio de gestión (Villafañe, 1993: 36). Se corresponde con las asociaciones creadas en la mente de los públicos a partir de las comunicaciones y comportamientos de las empresas o instituciones. La Imagen es un reflejo de la Identidad, de ahí la importancia de determinar adecuadamente la Identidad Corporativa, antes de que genere la mínima Imagen (por ejemplo a través del diseño gráfico de su nombre, sus colores, su tipografía...).

3. Identidad Visual Corporativa (IVC)

La *Identidad Visual Corporativa*, es una representación visual mediante una o varias imágenes convencionales que dependen y se enriquecen de la Cultura Corporativa. La *IVC* se apoya en la *Identidad Corporativa* y transmite la personalidad corporativa (imagen intencional de la empresa).

Casi todas las empresas de la península ibérica medianas y grandes, han elaborado ya su manual de *IVC*, como primera herramienta de toma de contacto con el exterior para transmitir cierta imagen corporativa (Villafañe, 1993), también muchas de las Universidades públicas y privadas. Pero la *IVC* necesita contenido para convertirse en “marca”, el contenido de la *IVC* se lo proporciona la *Identidad Corporativa*. En este punto, nos llama la atención en los casos que ahora veremos, la no existencia de una Carta de Identidad que recoja estratégicamente los principios básicos de las instituciones estudiadas (Universidad do Minho y Universidad de Extremadura).

3.1 La traducción simbólica de la identidad corporativa

Según Costa (1995)¹⁶ la *IVC* se refiere a los signos icónicos que transmiten la identidad. Para Villafañe (1993) la *IVC* es un símbolo que traduce visualmente la identidad corporativa. En esta traducción se produce el proceso de identificación de los atributos más característicos de la identidad de una organización, con una imagen visual.

En la búsqueda de esta identificación existen dos posibilidades según Villafañe (1993):

¹⁶ COSTA, Joan, *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*, Madrid, Ediciones Ciencias Sociales, 1995.

seleccionar pocos atributos permanentes de la organización (su actividad productiva, su historia...) o seleccionar algunos rasgos más dinámicos y dominantes de su proyecto empresarial. La selección posterior de formas y colores no puede ser arbitraria, ya que la traducción simbólica implica siempre la existencia de una serie de códigos visuales, que para satisfacer su función deben expresar el criterio de pertenencia al que responden. El “estilo estructural” (muchas veces usado en las Universidades) tiene su principio de codificación en la simplicidad estructural, mientras que el “informalismo cromático” se basa en el contraste de formas y colores. Los códigos visuales en los que se basa la Identidad Visual siempre tienen algo de convencionales, y el carácter arbitrario irá disminuyendo a medida que crezca el consenso en su descodificación, lo que en la mayoría de los casos nunca ocurre a priori de su lanzamiento.

La IVC, junto a la comunicación, son las herramientas para transmitir la personalidad corporativa de la organización y debe cumplir 3 funciones:

- Identificar y facilitar el reconocimiento de la identidad de la organización.
- Individualizar la IVC y diferenciarla de las demás.
- Memorizar la IVC, ésta debe permanecer el mayor tiempo posible en la memoria.

3.2 La Identidad Visual Corporativa en la Unirvesidad do Minho

La Universidad de Minho, tiene su rectorado situado en Braga, ciudad de 155.000 habitantes, en la región de Minho, norte de Portugal, con dos campus, uno en Braga y otro en Guimarães. Se trata de una Institución de Enseñanza Superior con 17.000 alumnos de licenciatura, distribuidos en 50 carreras.

La Universidad do Minho nace en 1974, se incluye en el conjunto de universidades nuevas de Portugal.

La importancia de su imagen institucional es una preocupación relativamente reciente. En 2003 se crea una estructura interna responsable de la gestión de la imagen y la comunicación. En este contexto la universidad ha desarrollado varios proyectos de comunicación interna y externa, pero es de destacar su programa para el cambio de su Identidad Visual Corporativa (IVC), que exigió la creación de un Manual de Identidad Visual Corporativa.

Después de un periodo de controversias y reflexión, que duró 4 años y que implicó a dos equipos rectorales (Professor Doutor Chaínho Pereira y el actual Rector Professor

Doutor Guimarães Rodrigues y la implicación de un ya extinguido gabinete de marketing), la Universidad do Minho vio en 2003 aprobada su nueva IVC, que fue colgada en la intranet de la Universidad en febrero de 2004. A partir de este momento se generó una discusión formal e informal en torno a las simbologías propuestas lo que viene a constatar que partir del grafismo sin una previa interiorización cultural no es una buena manera de empezar a gestionar la Imagen Institucional de la Universidad.

3.3 La Identidad Visual Corporativa en la Universidad de Extremadura¹⁷

Sita en Badajoz ciudad de 150.000 habitantes en la región de Extremadura, contó con un número de 26827 alumnos en el curso 2003/4, en descenso desde el año 2000.

La Universidad de Extremadura nace en 1973 con un distrito único en las provincias de Cáceres y Badajoz, en la actualidad cuenta con cuatro campus, Cáceres, Badajoz, Mérida y Plasencia, siendo las primeras facultades y escuelas: la Escuela de Estudios Empresariales, Facultad de Medicina, y Filología y Derecho, después Filosofía y Letras. En la actualidad después de seis equipos rectorales, el actual rector Francisco Duque, recoge la herencia anterior, entre la que se encuentra el Manual de IVC de 1993, aprobado bajo el mandato del Excmo Rector César Chaparro.

Hasta el momento es evidente que la aplicación de la IVC de la Universidad se está haciendo de forma inconexa y poco acertada destacando incluso la dispersión notable de la misma en cada uno de los Servicios que la universidad tiene o está creando. Pero a pesar de la falta de coherencia en la aplicación y el desconocimiento de las normas por la mayoría de la comunidad universitaria, no existe hasta el momento un documento común avalado por el equipo rectoral, que pueda ser usado para dar contenido a la IVC.

4. La “Marca Universidad do Minho” y la “Marca Universidad de Extremadura”

El fin de la gestión estratégica de la imagen institucional es la creación de su “marca”. La marca-universidad fortalecida, hará a estas instituciones competitivas ante el nuevo panorama de Educación Superior europeo.

Olins (2000)¹⁸ entiende las marcas como importantes activos económicos para las empresas, el resultado de su reconocimiento por parte de las audiencias, con las que establecerá relaciones emocionales fuertes.

¹⁷ La información de la Universidad de Extremadura, se ha recogido del trabajo de investigación para optar al Diploma de Estudios Avanzados de Dña. Caridad Jiménez Parralejo, sobre la Carta de Identidad de la Universidad.

La *marca-universidad* nos llevará a conseguir reputación, que 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 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.

La *marca-universidad* es la transformación de la Identidad Corporativa en elemento estratégico gestionado desde el interior de la organización, desde su centro neurálgico decisor, donde también se apoya el concepto de *marca-experiencia*, que recoge elementos externos e internos de la organización, y que nace de la interacción de todos ellos¹⁹ y nos aproxima al concepto de Reputación.

5. La Reputación Corporativa de las Universidades

El concepto de la Reputación Corporativa ha sido estudiado por los investigadores en los campos de la economía, de la teoría de las organizaciones y de la comunicación. Los economistas analizan la Reputación en relación con la calidad del producto y el precio (Wilson, 1985)²⁰. Los investigadores de organización de empresas, examinan la Reputación como recurso intangible que pueda contribuir perceptiblemente al funcionamiento de una organización (Rao, 1994). Los investigadores en comunicación establecemos la *Reputación* como resultado de la creación de la marca, y por tanto de la *marca-universidad*. La *Reputación Corporativa* es el resultado de tener una “marca-empresa” fuerte; y conseguir Reputación Corporativa, 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 al menos en las Universidades que estamos estudiando. La Reputación Corporativa depende en gran parte de las siguientes variables, según Villafañe (2004)²¹: económico-financieras, marketing y clientes, prácticas laborales/empleados, responsabilidad social corporativa/sociedad, y todas ellas son solidarias con la creación de la “marca-universidad”.

¹⁸ OLINS, Wolff, “How brands are taking over the corporation”, 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, 2000, pp. 51 – 65.

¹⁹ Según Alloza, en Villafañe (2002:223), la *marca experiencia* se forma por elementos internos (cultura, comportamientos y actitudes, recursos humanos, formación, comunicación interna, sistemas de retribución, tecnología...) y externos (logotipo y diseño, canales de distribución, comunicación publicidad, relaciones institucionales, patrocinios, eventos, extensión de marcas).

²⁰ WILSON, H.W., “Reputations in games and markets”. en: Roth, A.E., Editor. *Game Theoretic Models of Bargaining*, New York, Cambridge University Press, 1985, 65–84.

RAO, H., “The social construction of reputation: certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895–1912”, *Strategic Management Journal*, 1994, 15, 29–44.

²¹ VILLAFANE, Justo, *La buena reputación*, Madrid, Pirámide, 2004.

Por otra parte, como refieren Frombrun y Rindova (2000)²², para que una empresa/institución pueda tener una reputación favorable es necesario actuar con transparencia, siendo ésta “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” (2000: 94).

Aunque existen diferentes perspectivas que la hacen difícil de definir, se puede observar el consenso en la esencia del concepto de *Reputación Corporativa*: como el resultado de las acciones de una firma o en nuestro caso de una institución, Villafañe (2004).

La gestión de la reputación institucional de las universidades debe ser hecha desde dentro, implicando a la cultura corporativa, evitando la pérdida con los públicos internos en el proceso de búsqueda del sentido, que una vez encontrado debe ser comunicado interna y externamente según el modelo descrito a continuación.

MODELO DE GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN

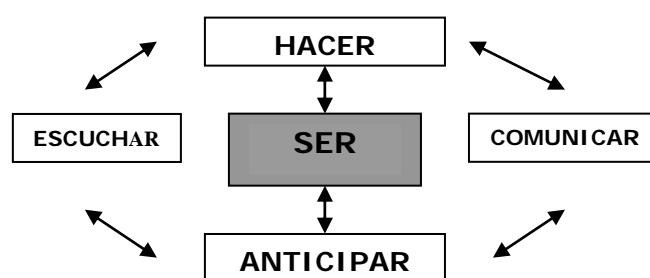


Figura 1. Modelo de aprendizaje de la gestión de la reputación desarrollado por la Royal Dutch/Shell (1995), citado por Frombrun y Rindova (2000: 93).

6. Conclusión

Todas las dificultades que hemos sugerido en la gestión estratégica de la imagen institucional, han dificultado la plena adopción de la nueva Identidad Visual de la Universidad do Minho por su comunidad, y la falta de unanimidad y criterios de aplicación de la Universidad de Extremadura; resultado en ambos casos, de la falta de implicación de los stakeholders internos y de la escasa integración estratégica de las representaciones gráficas con la identidad estratégica (Balmer, 1995) –que debía haberse recogido en una Carta de Identidad- y que ha conducido a la dispersión

²² FROMBRUN, Charles J., RINDOVA, Violina P., “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, 2000, pp. 70 – 96.

constante y pérdida de Identidad y, en consecuencia, a la escasa elaboración de su “marca-universidad” y 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.

Aun así para validar correctamente nuestra hipótesis tendríamos que repetir las observaciones en otro momento temporal, ya que hasta la fecha solo podemos manifestar la fragilidad del proceso de construcción de la *marca-universidad* en ambas instituciones paralelas. 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, puesto que, “en un mundo donde las diferencias objetivas son fácil y rápidamente extinguidas, los factores subjetivos se muestran determinantes en la influencia de las percepciones y comportamientos de las personas” (Baker e Balmer, 1997: 5 da web).

Referencias

ALLOZA, Angel, “La gestión estratégica del la marca”, en Villafañe, J., *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, Madrid, Pirámide, 2002.

ALVESSON, M., “Organization from substance to image?”, *Organization Studies*, 1990, 11/3, pp. 373-395.

BAKER, Michael J.; BALMER, John M.T.: “Visual Identity: trapping or substance”, *European Journal of Marketing*, 1997, vol. 31, nº5, pp. 366 -382.

BALMER, John M.T., “Corporate branding and connoisseurship”, *Journal of General Management*, 1995, Winter, pp. 39 – 44.

CARRILLO, M^a Victoria; TATO, Juan Luis, “La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles. La comunicación espiral”, *Razón y Palabra*, 2004, Jun-Jul.

CHRISTENSEN, Lars Thogen.; ASKEGAARD, Soren, “Corporate identity and image revisited - a semiotic perspective”, *European Journal of Marketing*, 2001, vol. 35, nº ¾, pp. 292-315.

COSTA, Joan, “Creación de la Imagen Corporativa. El paradigma del siglo XXI”, *Razón y Palabra*, 2003, 34.

COSTA, Joan, *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*, Madrid, Ediciones Ciencias Sociales, 1995.

DAVIES, Gary; CHUN, Rosa; SILVA, Rui Vinhas da; ROPER, Stuart, “The personifications metaphor as measurement approach for corporate reputation”, *Corporate Reputation Review*, 2001, vol. 4, nº 2, pp. 113 – 127.

FOMBRUN, Charles, *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

- FROMBRUN, Charles J., RINDOVA, Violina P., “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, 2000, pp. 70 – 96.
- GIOIA, D.A.; THOMAS, J.B.: “Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change”, *Administrative Science Quarterly*, 1996, January, vol. 41, nº 3, pp. 63-81.
- HERBIG, P.; MILEWICZ, J.; GOLDEN, J., “A model of reputation building and destruction”, *Journal of Business Research* 1994, 31, pp.23–31.
- IND, Nicholas, *The Corporate Image: Strategies for Effective Identity Programmes*, London, Kogan, 1992.
- LARÇON, J. P. ; REITTER, R., *Structures de Pouvoir et Identité de l' entreprise*, Paris, Nathan, 1979.
- MARGULIES, Walter P., “Make the most of your corporate identity”, *Harvard Business Review*, July-August, 1977, pp. 66-72.
- MATTELART, Armand, *La Publicidad*, Madrid, Paidós, 2001.
- OLINS, Wolff, “How brands are taking over the corporation”, 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, 2000, pp. 51 – 65.
- OLINS, Wolff, *Corporate Identity - making business strategy visible through design*, Toledo, Thames – Hudson, 1989.
- OLINS, Wolff, *The new guide to identity. How to create and sustain change through managing identity*, Cambridge: Gower, 1995.
- PRUZAN, Peter, “Corporate reputation: image and identity”, *Corporate Reputation Review*, 2001, vol. 4, nº 1, pp. 50-64.
- RAO, H., “The social construction of reputation: certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895–1912”, *Strategic Management Journal*, 1994, 15, pp. 29–44.
- SANZ DE LA TAJADA, Luis Angel, *La integración de la identidad y la imagen de la empresa*, Madrid, ESIC, 1994.
- Van RIEL, Cees B.M., *Principles of Corporate Communication*, London, Prentice Hall, 1995.
- Van RIEL, Cees B.M.; BALMER, John M.T., “Corporate identity: the concepts, its measurement and management”, *European Journal of Marketing*, 1997, vol. 31, nº 4, pp. 340-355.
- VILLAFANE, Justo, *Gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid, Pirámide, 1999.
- VILLAFANE, Justo, *Imagen Positiva*, Madrid, Pirámide, 1993.
- VILLAFANE, Justo, *La buena reputación*, Madrid, Pirámide, 2004.
- WILSON, H.W., “Reputations in games and markets”, en: Roth, A.E. (ed.), *Game Theoretic Models of Bargaining*, New York, Cambridge University Press, 1985, pp. 65–84.