

Artículo

El valor del establecimiento y su relación con la imagen de marca privada: efecto moderador del conocimiento de la marca privada como oferta propia del establecimiento

Enrique Bigné, Aina Borredá y María José Miquel*

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Facultad de Economía, Universitat de València, Avda. Naranjos s/n, 46022 Valencia, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 17 de enero de 2011
Aceptado el 21 de noviembre de 2011
On-line el 26 de noviembre de 2012

Códigos JEL:
M31

Palabras clave:
Marca privada
Valor del establecimiento
Imagen del establecimiento
Lealtad
Conocimiento de marca

R E S U M E N

El presente trabajo plantea como objetivo conocer cómo afecta la imagen de marca privada a la formación del valor de marca del establecimiento; en el estudio de esta relación cobra especial consideración la posible influencia del conocimiento de la marca privada como oferta propia del establecimiento. Desde una perspectiva empírica, se analizan los establecimientos Decathlon, a partir de la opinión de 300 consumidores. Los resultados obtenidos en la investigación muestran la importancia de fortalecer una imagen de marca privada positiva y favorable, como medio para la construcción de una sólida imagen de la tienda que, a su vez, también repercute en la creación del valor del establecimiento, valor clave del éxito comercial. Contrariamente a lo esperado, el conocimiento versus no conocimiento de la marca privada como oferta propia de la distribución no ejerce ningún tipo de influencia en las relaciones propuestas.

© 2011 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

The store equity and its relationship with the private brand image: The moderating effect of the knowledge of private brand being recognised as the retailer's own product

A B S T R A C T

The present study analyzes the influence of private brand image on the formation of store equity. Special attention is made to the possible influence of the knowledge of the private brand as an offer of the establishment itself. From an empirical perspective, Decathlon establishments are analyzed, using the opinions of 300 consumers. The results obtained in the investigation showed the importance of strengthening a private, positive and favourable brand image, as a means for building a solid image of the store that, in turn, will also influence the creation of the store equity, a key point for the commercial success. Contrary to expected, the knowledge versus non knowledge of the private brand as an offer of the distributor does not have an influence on the proposed relationships.

© 2011 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

JEL classification:
M31

Keywords:
Private brand
Store equity
Store image
Loyalty
Brand knowledge

Introducción

En la década de los setenta los distribuidores comenzaron la venta de sus productos utilizando su propia enseña. Más recientemente, añadieron a la propia oferta productos propios con denominación distinta a la enseña del establecimiento,

identificándose como marcas privadas del distribuidor. Poco a poco, las marcas del distribuidor están cobrando cada vez más protagonismo y ocupando, a su vez, un lugar cada vez mayor en el mercado (Martínez y Montaner, 2008), especialmente en los países europeos (Dawes y Nenycz-Thiel, 2011). España se ha convertido en uno de los países europeos con mayor incremento en la cuota de mercado de las marcas privadas, representando uno de los mayores éxitos en la historia. En 1995, las marcas privadas representaban solo un 12,6% del total de las ventas en el mercado español; en el año 2000, estas marcas alcanzaron un 22% de la cuota de mercado

* Autor para correspondencia.
Correo electrónico: maria.j.miquel@uv.es (M.J. Miquel).

y pocos años más tarde, en 2006, lograron una cuota mayor del 35% (PLMA, 2007), mientras que en 2009 su cuota era del 40% (PLMA, 2009); fue en 2011 cuando se registraron las mayores ganancias para las marcas de distribuidor, aumentando hasta alcanzar el 49%¹ (PLMA, 2011). Además, España es el mayor país en el «Top ten private label market», índice basado en la cuota de mercado ganada por las marcas privadas en diferentes países (Nielsen, 2005).

Las cifras mostradas respecto al fortísimo crecimiento de las marcas privadas, junto con las consecuencias favorables que su presencia supone para los distribuidores, ponen de manifiesto el alcance de las marcas privadas para fabricantes y distribuidores, y con ello, el interés de profundizar en su estudio y análisis, para poder desarrollar estrategias de diferenciación basadas en ventajas competitivas sostenibles (Sales y Gil, 2007). Como es obvio, su creciente interés ha despertado la atención académica.

Para los consumidores, la marca representa uno de los principales puntos de identificación y diferenciación entre la oferta de la competencia. Por esta razón, entre otras, para los grandes distribuidores que desarrollan políticas de marca propia es fundamental considerar el concepto de marca privada, ya que constituye una parte integrante de la oferta de la empresa y es clave de diferenciación respecto a sus competidores (Collins-Dodd y Lindley, 2003).

De este modo, las marcas de distribuidor representan una oportunidad estratégica para los distribuidores (Juhl, Esbjerg, Grunert, Bech-Larsen y Brunsø, 2006). La marca privada aumenta el valor de la categoría y favorece su expansión a otras categorías (Hauser y Shugan, 1983; Mason, 1990), incrementando la imagen y la lealtad a la tienda, y favoreciendo su diferenciación frente a otros distribuidores, incrementándose incluso su papel como alternativa de calidad frente al líder de la categoría (Ailawadi y Harlam, 2001; Corstjens y Lal, 2000; Hoch y Lodish, 1998).

El objetivo principal de este trabajo se centra en averiguar cómo contribuye la marca privada en la formación del valor de la tienda, en función de las percepciones, asociaciones y creencias del consumidor. Asimismo, se analiza la imagen de marca privada como una de las posibles dimensiones que definen la imagen del establecimiento y esta a su vez del valor del establecimiento. Siguiendo el planteamiento de Martenson (2007) se pretende analizar la influencia de la imagen de la marca, en este caso privada, sobre la imagen del establecimiento. La novedad del presente trabajo reside en adoptar un enfoque inverso a la relación clásica ya analizada por diversos autores (p. ej. Semeijn et al., 2004; Villarejo, 2003; Villarejo, Sánchez y Rondán, 2007), según la cual la imagen del establecimiento afecta a la imagen de sus marcas.

De hecho, Erdem, Swait, Broniarczyk, Chakravarti, Kapferer et al. (1999) y posteriormente Ailawadi y Keller (2004) propusieron analizar el impacto de las marcas privadas en las cadenas de distribución como elemento diferenciador de otras cadenas y su efecto en la construcción del valor de la tienda. Además, dado que el cliente de un establecimiento no necesariamente tiene por qué conocer que una determinada marca es privada, y por tanto propia del establecimiento, se plantea como objetivo último analizar hasta qué punto la vinculación o no que pueda hacer un consumidor entre la marca privada y el propio establecimiento influye en las relaciones mencionadas. El trabajo aborda, pues, el análisis del papel de la imagen de la marca privada en la formación del valor del establecimiento, estudiando la moderación que puede ejercer el conocimiento o no

conocimiento de la marca privada en dicha relación. Para ello, en el siguiente apartado se revisa la relación entre marca privada y establecimiento, en distintas dimensiones, proponiendo un modelo de relaciones. Posteriormente, las hipótesis del modelo se contrastan mediante EQS en una muestra de 300 individuos. Finalmente se señalan las conclusiones e implicaciones del estudio.

Marco teórico y propuesta de hipótesis

Aunque es amplia la literatura existente con relación al valor de marca de un producto, es escasa la vinculada directamente con el valor de marca del establecimiento. Entendemos por valor de marca una utilidad incremental o un valor añadido para el producto, por el nombre de marca, tal y como queda de manifiesto con marcas como Coca-Cola®, Apple®, Levi's® o Nike® (Farquhar, Han e Ijiri, 1991; Kamakura y Russell, 1993; Park y Srinivasan, 1994; Rangaswamy, Raymond y Terence, 1993).

Broniarczyk y Gershoff (2003) enfatizan la importancia del valor de marca en la actualidad. De hecho, investigaciones previas han demostrado que los consumidores poseen una imagen no solo de los productos por el valor de su marca, sino también por los distribuidores minoristas que las comercializan (p. ej., Keaveney y Hunt, 1992; Louviere y Johnson, 1990; Mazursky y Jacoby, 1986). Además, el valor de marca, tal y como afirma Beristain (2011) representa un «efecto diferencial» suscitado por los signos distintivos de la marca, y dicho efecto puede ser generado por distintas fuentes (dimensiones o componentes del valor). Como resultado, se empieza a resaltar la importancia del valor de marca aplicado al ámbito de la distribución comercial minorista (Wu y Tian, 2008), extendiendo el concepto «valor del establecimiento» (Pappu y Quester, 2006). Aunque su desarrollo y análisis es escaso en la literatura, se constata el interés creciente por este nuevo término (p. ej. Pappu y Quester, 2006; Wu y Tian, 2008), elemento clave en la investigación que se presenta.

El valor de marca es un concepto multidimensional (Aaker, 1991, 1996). Por lo tanto, para entender adecuadamente el fenómeno del valor de marca, este requiere la consideración de todas sus dimensiones, incluyendo notoriedad, calidad percibida, lealtad y asociaciones relativas al producto (Aaker, 1991, 1996). Aunque tales dimensiones han sido identificadas a partir del valor de marca del producto, pueden también extenderse al valor de marca del establecimiento. Tal y como apuntan Yoo y Donthu (2001), Arnett, Laverie y Meiers (2003) y Hartman y Spiro (2005), el valor del establecimiento es una forma de valor de marca que se estructura paralelamente al concepto conocido como valor de marca del producto (Keller, 2003). En la literatura existente es fácil identificar las dimensiones que conforman el valor de marca del producto (Broyles, Schumann y Leingpibul, 2009; Keller, 1993; Lassar, Mittal y Sharma, 1995; Yoo, Donthu y Lee, 2000; Yoo y Donthu, 2001), pero también, más recientemente, es posible encontrar aportaciones sobre las dimensiones del valor del establecimiento propiamente (p. ej. Arnett et al., 2003; Decarlo, Lacznia, Motley y Ramaswami, 2007; Hartman y Spiro, 2005; Pappu y Quester, 2006; Wu y Tian, 2008). Así, Arnett et al. (2003) desarrollaron una escala de medición del valor de marca del establecimiento a través de la lealtad, notoriedad, calidad del servicio y las asociaciones, mientras que Hartman y Spiro (2005) plantearon la notoriedad, la lealtad y la imagen como variables del valor de marca del establecimiento a través de un análisis conceptual. Para Pappu y Quester (2006), el valor de marca del establecimiento es un concepto de naturaleza multidimensional que se conforma a partir de la notoriedad, las asociaciones, la calidad percibida y la lealtad. Por otro lado, Decarlo et al. (2007) examinaron el impacto sobre el valor de marca del establecimiento a través de la comunicación boca-oído negativa recibida a partir de la imagen del establecimiento, la familiaridad y la comunicación boca-oído. Posteriormente, Wu y Tian (2008), se

¹ Los estudios sobre la evolución de la cuota de las marcas de distribuidor realizados por PLMA contemplan las líneas completas de alimentos frescos, enlatados, congelados y secos; aperitivos salados, especialidades exóticas, comida para animales, productos de belleza y salud, medicinas generales, cosméticos, productos para el hogar y el lavado de ropa, bricolaje, productos de jardinería, pinturas, productos para el cuidado de máquinas y coches de los principales supermercados, hipermercados, farmacias y tiendas de descuento.

refieren a él como «el incremento de utilidad o valor añadido a una tienda por su marca», subrayando como una tarea esencial de la marca del establecimiento el ser identificado y generar respuestas diferenciadoras.

En suma y tomando como punto de partida la aproximación de Aaker (1991, 1996) referente al valor de marca, Pappu y Quester (2006) y Wu y Tian (2008) adoptan la notoriedad/asociaciones, la calidad percibida y la lealtad como variables relacionadas con el valor de marca del establecimiento. Estas relaciones se utilizarán en la presente investigación.

El papel de la marca privada en la formación del valor del establecimiento

Entendemos por marca privada, marca de distribuidor o marca de tienda las marcas propias, controladas y vendidas exclusivamente por los distribuidores (Dhar y Hoch, 1997; Sethuraman, 1995), cuyo principal objetivo es la distribución y no la producción. Según Ailawadi y Keller (2004), esto fuerza la necesidad de entender cómo la venta de distintas marcas de una misma categoría en un mismo establecimiento se puede relacionar con la imagen que se genera de dicho establecimiento. Cuando los grandes distribuidores se plantean ofrecer sus propias marcas a los clientes, son diversas las ventajas que pueden apuntarse para apoyar tal decisión; los beneficios directos derivados de tal opción son claros (económicos, poder sobre su gestión, etc.), pero también deberían valorarse los posibles beneficios intangibles de tal decisión relativos a su influencia en el valor del propio establecimiento.

En el ámbito de productos con marca de fabricante se reconoce reiteradamente que los productos que gozan de mejor imagen son más preferidos que los productos con una imagen menos positiva (Kwon, 1990), razonamiento que, por lógica, puede extenderse a los productos con marca privada; además, tales productos con imagen favorable consiguen diferenciarse en mayor medida en la mente del individuo y ayudan a mejorar el valor de su marca (Pitta y Katsanis, 1995). Dado que la marca privada es propiedad del distribuidor que la oferta y es comercializada exclusivamente por tal minorista, se puede trasladar el razonamiento a la siguiente hipótesis:

H1. La imagen de marca privada se relaciona positiva y significativamente con el valor de marca del establecimiento.

La imagen del establecimiento se favorece mediante el lanzamiento de marcas privadas del distribuidor (Martenson, 2007; Gamliel y Herstein, 2007). Además, su presencia contribuye a la mejora de la imagen del establecimiento (Jacoby y Mazursky, 1984; Levy y Weitz, 2004). En función de estos resultados contrastados, se plantea corroborar la segunda hipótesis:

H2. La imagen de marca privada se relaciona positiva y significativamente con la imagen del establecimiento.

Las marcas privadas pueden crear lealtad a la tienda (De Wulf, Odekerken-Schröder, Goedertier y Van Ossel, 2005; Dick, Jain y Richardson, 1996), y prueba de ello es que en los últimos años las marcas privadas han obtenido una clientela más leal (Martínez y Montaner, 2008). Martos-Partal y Gonzalez-Benito (2011) constatan una relación no monotónica (U invertida) entre la lealtad a la marca privada y la lealtad hacia el establecimiento en el ámbito de la alimentación. Además, evidencian que a mayor calidad de la marca privada, mayor fidelidad al establecimiento. Por tanto, dado que una marca privada fuerte y exclusiva incrementa la lealtad a la tienda (Hu y Chuang, 2009), planteamos la siguiente hipótesis:

H3. La imagen de marca privada se relaciona positiva y significativamente con la lealtad al establecimiento.

El papel de la imagen del establecimiento en la formación del valor del establecimiento

Las investigaciones centradas en la imagen del establecimiento o imagen de tienda han sido durante mucho tiempo reconocidas como una de las áreas centrales en el campo de investigación de márketing, no solo porque surge como fundamento para los temas tácticos de márketing mix, sino también porque esta tiene un papel integrante en la construcción del valor de marca (Keller, 1993).

Además de la importancia que supone la imagen del establecimiento por sí misma, esta posee aún mayor interés, ya que permite a las empresas generar «valor del establecimiento». Como ya se ha apuntado, la imagen del establecimiento tiene un papel integrante para la construcción del valor de marca de un producto (Keller, 1993) y, en consecuencia, también para el valor del establecimiento (Arnett et al., 2003; Hartman y Spiro, 2005; Yoo y Donthu, 2001).

Además de ser la imagen de la tienda un antecedente en la formación del valor del establecimiento (Yoo et al., 2000; Keller, 2003), la notoriedad y asociaciones², y la calidad percibida del establecimiento constituyen, a su vez, 2 de las dimensiones que definen también el valor del establecimiento (Yoo et al., 2000; Yoo y Donthu, 2001), dimensiones asimismo relacionadas con la imagen de la tienda. Las asociaciones están conformadas por el conjunto de evocaciones que la presencia de la marca en cualquiera de sus manifestaciones es capaz de suscitar (Martín, 2005). Se trata de nodos de información de cualquier tipo, conectados a la marca, en la memoria del consumidor, que componen una red de conexiones que ayudan a asociarla. A su vez, la notoriedad de la marca permite al consumidor reconocer o recordar la marca a partir de activos intangibles a nivel de sus signos externos y dentro de la categoría de producto (Del Moral y Bañegil, 2001). De este modo, se establecen las siguientes relaciones:

H4. La imagen del establecimiento se relaciona positiva y significativamente con la notoriedad/asociaciones del establecimiento.

En relación con el segundo atributo mencionado, la calidad percibida, Dodds, Monroe y Grewal (1991) identificaron efectos significativos positivos de la imagen de la tienda sobre la calidad percibida de dicha tienda. Así, a medida que mejora la primera se incrementa la segunda (Dodds et al., 1991; Villarejo, 2003; Villarejo et al., 2007). A partir de esto proponemos la siguiente hipótesis:

H5. La imagen del establecimiento se relaciona positiva y significativamente con la percepción de la calidad del establecimiento.

La imagen del establecimiento se considera un factor crítico determinante de la posición competitiva del distribuidor, en la medida en que determina, entre otras cuestiones, la lealtad al establecimiento (p. ej., Bellenger, Steinberg y Stanton, 1976; Sirgy y Coskun, 1985). Uno de los primeros en apuntar dicha relación fue Martineau (1958), al plantear que un individuo con una imagen favorable hacia un establecimiento desarrollará cierto nivel de lealtad acorde con la imagen favorable que mantiene. Aunque hay investigaciones que concretan una influencia directa entre ambas variables, con carácter positivo (p. ej. Bellenger et al., 1976; Sirgy y Coskun, 1985), el trabajo de Bloemer y Ruyter (1998) plantea una relación de tipo indirecto, a través de la satisfacción con la tienda. Considerando la relación directa manifiesta en la mayoría de estudios desarrollados al efecto, planteamos la siguiente hipótesis:

H6. La imagen del establecimiento se relaciona positiva y significativamente con la lealtad al establecimiento.

² Yoo et al. (2000) y Yoo y Donthu (2001) definen la «conciencia y asociaciones» como una de las dimensiones del valor del establecimiento, traducción de los términos anglosajones «awareness/associations», que algunos autores denominan «notoriedad/asociaciones».

La notoriedad y las asociaciones del establecimiento se consideran dimensiones combinadas para la definición del valor del establecimiento (Yoo y Donthu, 2001). Tal y como hemos señalado anteriormente, Aaker (1991) define las asociaciones de marca como «algo que une en la memoria a una marca», mientras que la notoriedad permite recordar o reconocer la marca a través de elementos intangibles (Del Moral y Bañegil, 2001). Por lo tanto se plantea que:

H7. La notoriedad/asociaciones del establecimiento se relacionan positiva y significativamente con el valor de marca del establecimiento.

La calidad es también una herramienta que están utilizando los distribuidores en su estrategia comercial, dado que comienza a ser habitual el lanzamiento de marcas propias de calidad, versus más baratas (Olson, 2012). Como se ha apuntado, Aaker (1991) y Yoo y Donthu (2001) consideran la calidad percibida como una dimensión del constructo multidimensional del valor de marca y, por consiguiente, del valor del establecimiento. Ya en 1988 Zeithaml definió la calidad percibida como el juicio (subjetivo) del consumidor hacia un producto, caracterizándolo como excelente o superior del total. Se plantea pues que:

H8. La calidad percibida del establecimiento se relaciona positiva y significativamente con el valor de marca del establecimiento.

Por su parte, la percepción de la calidad (atributos intrínsecos y extrínsecos) de un producto se relaciona, positivamente, con la lealtad: el nivel de calidad percibida asociado a los atributos intrínsecos podrá verse incrementado a través del proceso de consumo y, como consecuencia, podría verse incrementada la lealtad y la intención de compra de dicho producto (Fandos y Flavian, 2006). A partir de esta idea proponemos la siguiente hipótesis, centrada en el establecimiento y no en el producto:

H9. La calidad percibida del establecimiento se relaciona positiva y significativamente con la lealtad al establecimiento.

En último lugar, tomando como punto de partida la aproximación de Oliver (1997, p. 392), Arnett et al. (2003, p. 163) definen la lealtad al establecimiento como «tener un profundo convencimiento de compra o hábito de un producto preferido o servicio consecuentemente en el futuro, a pesar de las influencias situacionales y esfuerzos de marketing, teniendo el potencial para provocar un cambio de comportamiento». Se constata cómo el concepto «lealtad a la marca» se extiende sencillamente al de «lealtad al establecimiento» (Cunningham, 1961; Koo, 2003).

Así, Yoo et al. (2000) afirman que la lealtad al establecimiento hace que los consumidores compren rutinariamente y sean resistentes a los cambios hacia otra tienda. Además, tal y como afirman Atilgan, Aksoy y Akinci (2005) el concepto de lealtad al establecimiento es un componente vital del valor de la tienda. En este sentido, el valor de la tienda es, en gran parte, creado por la lealtad al establecimiento (Aaker, 1996). En definitiva, teniendo en cuenta la naturaleza de la lealtad, cabe sugerir la extensión del concepto «lealtad a la marca» al de «lealtad al establecimiento» (Cunningham, 1961; Koo, 2003), a través de la siguiente hipótesis:

H10. La lealtad al establecimiento se relaciona positiva y significativamente con el valor de marca del establecimiento.

El efecto moderador del conocimiento de la marca privada como oferta propia del establecimiento

El conocimiento de la marca es un aspecto clave en cualquier proceso de decisión de compra (Li, 2004). Se entiende por conocimiento de marca el nódulo en la memoria de la marca de la cual se ligan variedad de asociaciones (Keller, 1993, 2003). El conocimiento de marca favorece el recuerdo de información importante

del producto y facilita su evaluación (Dawar, 2001), ayudando a entender, por tanto, su posicionamiento.

En el contexto de las marcas privadas, es lógico pensar que aquel consumidor que identifique la marca privada con el propio establecimiento (es decir, que conozca que determinada marca es propia de la tienda) le atribuirá unas asociaciones distintas y/o adicionales a dichas marcas que otro consumidor que no conozca dicha relación. Por ello, proponemos que el conocimiento de la marca privada como oferta propia del establecimiento determinará las relaciones directamente vinculadas con la imagen de dicha marca privada. Dado que en la actualidad la marca del distribuidor en general no se considera ya una opción puramente «barata», sino que es percibida como una propuesta de valor altamente competitiva (Martínez y Montaner, 2008; Steenkamp y Dekimpe, 1997; Vahie y Paswan, 2006), el saber que una determinada marca es marca privada del establecimiento influirá positivamente en el valor de marca del establecimiento, su imagen, y en su lealtad. Por ello planteamos que:

H11. La influencia de la imagen de la marca privada sobre el valor de marca del establecimiento será significativamente mayor si se conoce que la marca privada es propia del establecimiento, que si no se conoce.

H12. La influencia de la imagen de la marca privada sobre la imagen del establecimiento será significativamente mayor si se conoce que la marca privada es propia del establecimiento, que si no se conoce.

H13. La influencia de la imagen de la marca privada sobre la lealtad al establecimiento será significativamente mayor si se conoce que la marca privada es propia del establecimiento, que si no se conoce.

En la figura 1 quedan reflejadas gráficamente las hipótesis planteadas, que derivan de una propuesta de modelo conceptual explicativo. Las líneas discontinuas identifican los efectos moderadores. Nuestro modelo contribuye al conocimiento existente en los siguientes aspectos. En primer lugar, parte de la relación imagen de marca privada-imagen del establecimiento, mientras que las investigaciones previas se han centrado en la relación opuesta. En segundo lugar, integra conceptos estudiados hasta el momento de manera separada, adoptando así una visión más holística. En tercer lugar, incorpora el conocimiento de marca como variable moderadora, abarcando así tanto las compras de proximidad y conveniencia más propias de alimentación, como las más esporádicas, donde el papel de la marca interviene con desigual intensidad.

Metodología

Con el ánimo de recoger la información que permitiera contrastar las hipótesis planteadas y el modelo, se optó por el desarrollo de una encuesta. El establecimiento minorista escogido fue Decathlon. Esta enseña se escogió por 3 razones fundamentales. En primer lugar, la mayoría de los estudios previos sobre marcas del distribuidor se centran en alimentación (Martos-Partal y Gonzalez-Benito, 2011), mientras que no se detectan en el ámbito de distribuidores especializados en artículos deportivos. En segundo lugar, se pretendía evaluar el papel de la marca en contextos de compra no frecuente. Por último, se trata de un distribuidor importante en volumen, tal y como se puso de manifiesto en 2008 en el «11th anual Global Powers of Retailing» realizado por la consultora «Deloitte» (Deloitte, 2008), en el que aparecen las 250 mayores empresas del mundo, y que continúa estando presente en el «13th annual Edition» del mismo informe (Deloitte, 2010), y con una fuerte implantación en España con más de 90 tiendas en 2011.

El universo objeto de estudio se definió como «individuos mayores de 18 años que hubiesen visitado al menos una vez alguno de los establecimientos Decathlon», siendo el ámbito geográfico

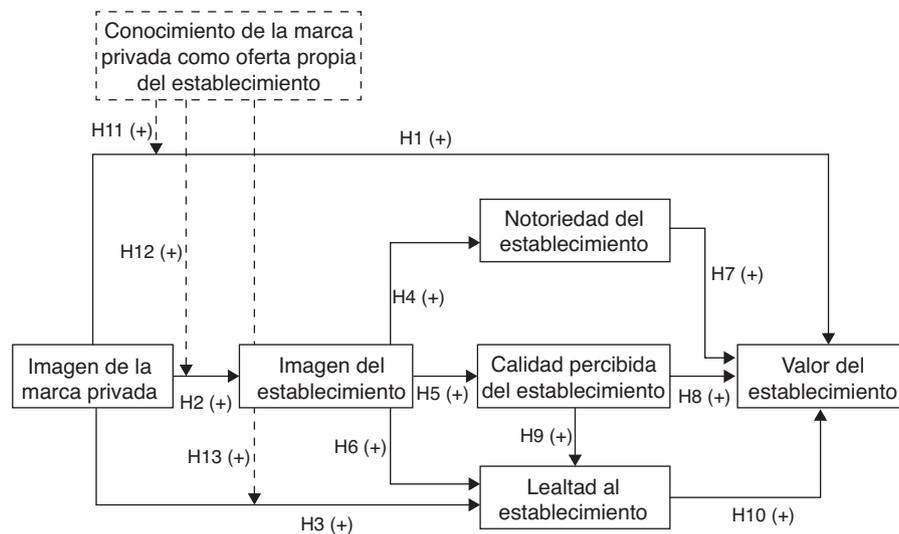


Figura 1. Modelo causal propuesto. Fuente: Elaboración propia.

determinado la provincia de Valencia, donde Decathlon dispone de 5 tiendas. El método de muestreo seleccionado fue el no probabilístico de conveniencia, por ser una muestra de mayor accesibilidad y facilidad. El método de recogida de información fue la encuesta autoadministrada, personal (150 encuestas) y a través de Internet (150 encuestas). El trabajo de campo fue desarrollado durante los meses de junio-julio de 2009 y se obtuvieron 300 cuestionarios válidos (152 de individuos que conocían que las marcas privadas eran propias de Decathlon, y 148 de personas que no lo sabían).

Las marcas privadas de Decathlon que se consideraron para el estudio fueron todas las que ofertaba el establecimiento en el momento de llevar a cabo el trabajo de campo³.

Elaboración del cuestionario: desarrollo de las escalas de medición

El soporte de recogida de información fue un cuestionario autoadministrado que aglutinaba las distintas variables objeto de estudio, medidas mediante escalas Likert de 5 puntos (siendo 1: Totalmente en desacuerdo, y 5: Totalmente de acuerdo), multiítem, que ya habían sido validadas y encontradas fiables en investigaciones previas. Únicamente el conocimiento de la marca privada como oferta propia del establecimiento se midió con una escala dicotómica (sí/no), de un solo ítem (ver Anexo 1).

La imagen de marca privada fue medida a partir de 9 ítems basados en la escala desarrollada por Martenson (2007), quien consideró la desarrollada por Grewal, Levy y Lehmann (2004). Para medir la imagen del establecimiento se elaboró una escala de 11 ítems a partir de las escalas utilizadas por Yoo et al. (2000) y Bloemer y Odekerken-Schroder (2002), si bien ajustándolas a nuestro propósito, ya que consideramos que entre ambas escalas se recogía mejor y de manera más completa el concepto a medir.

Por último, el valor de marca del establecimiento se midió a partir de las 3 dimensiones anteriormente señaladas, propuestas por Yoo et al. (2000) y Yoo y Donthu (2001): calidad percibida de la tienda, lealtad a la tienda, y notoriedad/asociaciones del establecimiento. La calidad percibida se midió a través del juicio subjetivo de los consumidores sobre la excelencia global de la tienda, o la superioridad y dirección de la calidad global, más que sobre elementos individuales de la calidad. La escala utilizada se basa en el trabajo de Yoo et al. (2000), adaptada de Dodds et al. (1991), y

se compuso de 6 ítems. Para la lealtad al establecimiento, la escala diseñada se componía de 6 ítems, de los cuales, 3 se refieren a la lealtad a la marca privada, y los otros 3 ítems se relacionan con la lealtad al establecimiento. La escala utilizada para medir la lealtad al establecimiento fue extraída del trabajo de Yoo et al. (2000), basándose a su vez, en el trabajo de Beatty y Kahle (1988). La última dimensión, notoriedad/asociaciones del establecimiento, fue medida a partir de 6 ítems, basados en la escala multidimensional utilizada en el trabajo de Yoo et al. (2000), en la cual aúna un mix de variables relacionadas con la notoriedad y las asociaciones de marca.

Además, el cuestionario incluía variables sociodemográficas como el género, la edad, nivel de formación, actividad principal del individuo, número de miembros en la unidad familiar, renta mensual, nacionalidad y código postal.

Antes de hacer uso del cuestionario, este se pretestó sobre una muestra de 20 individuos, comprobándose que no planteaba ningún tipo de problema.

Comprobación de las propiedades psicométricas de las escalas

Antes de proceder a contrastar las hipótesis planteadas y pese a que su fiabilidad había sido contrastada en estudio previos, se validaron nuevamente los instrumentos de medida utilizados debido a las adaptaciones realizadas al contexto de este estudio. Se hicieron los ajustes necesarios en cada una de las escalas, que llevaron a la eliminación de determinados ítems. En la tabla 1 se recoge la fiabilidad y validez convergente de los instrumentos de medida, y en la tabla 2 se muestran los resultados que permiten afirmar su validez discriminante.

Contraste de hipótesis

Evaluadas las propiedades psicométricas del instrumento de medida, se procedió a estimar mediante ecuaciones estructurales el modelo recogido en la figura 1 que sintetiza las hipótesis planteadas a partir de la revisión de la literatura. Tras realizar la identificación del modelo, este fue estimado por el método robusto, utilizando EQS 6.1.

Tal y como se desprende de las tablas 3 y 4, existe un ajuste adecuado de los datos, tanto en el caso de las relaciones planteadas en general en las hipótesis H1 a H10 (tabla 3), como para las relaciones planteadas con relación el efecto moderador de la variable conocimiento de la marca privada como marca propia del distribuidor

³ Aptonia®, Artengo®, B'twin®, Caperlan®, Domyos®, Fouganza®, Geonaute®, Wed'ze®, Inesis®, Kalenji®, Kipsta®, Oxelo®, Quechua®, Solognac® y Trilbord®.

Tabla 1
Instrumento de medida del modelo estructural: fiabilidad y validez convergente

Factor	Indicador	Carga estandarizada	Valor t	α de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída promedio AVE
F1. Imagen de marca privada	IM3	0,603	10,23**	0,789	0,824	0,616
	IM4	0,893	17,64**			
	IM5	0,829	15,82**			
F2. Imagen del establecimiento	IE4	0,642	11,14**	0,808	0,834	0,560
	IE5	0,833	16,05**			
	IE6	0,809	15,33**			
	IE7	0,695	12,37**			
F3. Notoriedad del establecimiento	NE1	0,790	11,91**	0,667	0,711	0,552
	NE6	0,694	11,07**			
F4. Calidad percibida del establecimiento	CP1	0,900	17,64**	0,852	0,884	0,720
	CP2	0,874	17,43**			
	CP5	0,766	14,04**			
F5. Lealtad al establecimiento	L2	0,929	20,34**	0,916	0,928	0,812
	L3	0,911	19,60**			
	L4	0,863	17,75**			
F6. Valor de marca del establecimiento	VM1	0,828	15,56**	0,904	0,925	0,757
	VM2	0,898	18,83**			
	VM3	0,889	18,60**			
	VM4	0,865	17,64**			
α^2 (140 gl) = 310,46 (p < 0,01); BBNFI = 0,902; BBNNFI = 0,931; CFI = 0,943; IFI = 0,944; RMSEA = 0,064.						

Fuente: elaboración propia.

** p < 0,01.

Tabla 2
Instrumento de medida: validez discriminante

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
F1	0,616	0,295**	0,260**	0,440**	0,403**	0,527**
F2	[0,430;0,658]	0,560	0,495**	0,312**	0,230**	0,334**
F3	[0,434;0,586]	[0,612;0,796]	0,552	0,303**	0,291**	0,395**
F4	[0,586;0,742]	[0,467;0,651]	[0,445;0,657]	0,720	0,509**	0,492**
F5	[0,039;0,635]	[0,351;0,551]	[0,434;0,646]	[0,650;0,778]	0,812	0,303**
F6	[0,630;0,822]	[0,490;0,666]	[0,531;0,727]	[0,638;0,766]	[0,720;0,824]	0,757

Fuente: elaboración propia.

Debajo de la diagonal: intervalo de confianza para la correlación entre factores.

Diagonal: varianza extraída de los factores.

Sobre la diagonal: cuadrado de la correlación estimada entre los factores.

** p < 0,01.

Tabla 3
Contraste de las hipótesis

Relación causal	Hipótesis	Carga estandarizada	Valor t
H1: Imagen de marca privada → Valor de marca del establecimiento	Aceptada	0,291	5,033**
H2: Imagen de marca privada → Imagen del establecimiento	Aceptada	0,547	5,950**
H3: Imagen de marca privada → Lealtad al establecimiento	Aceptada	0,316	5,171**
H4: Imagen del establecimiento → Notoriedad del establecimiento	Aceptada	0,718	7,091**
H5: Imagen del establecimiento → Calidad percibida de la tienda	Aceptada	0,558	6,625**
H6: Imagen del establecimiento → Lealtad al establecimiento	Rechazada	-0,012	-0,125 ^{ns}
H7: Notoriedad del establecimiento → Valor de marca del establecimiento	Aceptada	0,215	2,858**
H8: Calidad percibida de la tienda → Valor de marca del establecimiento	Aceptada	0,124	2,205*
H9: Calidad percibida de la tienda → Lealtad al establecimiento	Aceptada	0,519	6,150**
H10: Lealtad al establecimiento → Valor de marca del establecimiento	Aceptada	0,417	6,896**
α^2 (142 gl) = 344,22 (p < 0,01); BBNFI = 0,892; BBNNFI = 0,919; CFI = 0,933; IFI = 0,933; RMSEA = 0,069			

Fuente: elaboración propia.

* p < 0,05; ns: no significativa.

** p < 0,01.

Tabla 4
Contraste de las hipótesis propuestas relativas a la moderación del conocimiento de marca privada

	Submuestra G1: Sí conoce Carga (valor t)	Submuestra G2: No conoce Carga (valor t)	α^2 entre G1 y G2 (sig.)	
H11: Imagen marca privada → Valor establecimiento	0,270 (2,826**)	0,385 (4,841**)	2,051 (0,152) ^{ns}	Se rechaza
H12: Imagen marca privada → Imagen establecimiento	0,487 (3,075**)	0,536 (4,850**)	3,650 (0,056) ^{ns}	Se rechaza
H13: Imagen marca privada → Lealtad establecimiento	0,291 (4,555**)	0,308 (3,209**)	0,027 (0,870) ^{ns}	Se rechaza
α^2 (284 gl) = 681,19 (p < 0,01); BBNFI = 0,809; BBNNFI = 0,852; CFI = 0,877; IFI = 0,879; RMSEA = 0,069				

Fuente: elaboración propia.

ns no significativa.

** p < 0,01.

(hipótesis H11 a H13, [tabla 4](#)). Los resultados ponen de manifiesto que todas las hipótesis planteadas sin considerar ningún efecto moderador son aceptadas (H1 a H10, [tabla 3](#)), a excepción de la H6 en la que, en contra de lo previsto, se constata que no existe una influencia directa entre la imagen del establecimiento y la lealtad al mismo.

Dos posibles razonamientos pueden explicar la ausencia de contraste de dicha hipótesis. De un lado, la lealtad al establecimiento está altamente explicada por la calidad percibida del mismo (H5). Este último constructo recoge mejor la decisión de ser fiel al establecimiento; en este sentido la escala empleada se centra más en la calidad del propio producto, mientras que la relativa a la imagen del establecimiento incluye otras cuestiones adicionales como el precio, el personal, la accesibilidad y otras. De otro lado, la imagen de marca privada sí que influye positivamente en la lealtad al establecimiento (H3) emergiendo, pues, con mayor poder explicativo que el constructo imagen del establecimiento. Además, la lealtad al establecimiento está influida por la cantidad de marcas privadas que se ofrecen: como demuestra [Ngobo \(2011\)](#), cuando la proporción de marcas privadas aumenta excesivamente según la percepción del consumidor, este reduce su lealtad al establecimiento. Aunque el contexto de su estudio es diferente, quizá pueda suceder igualmente en Decathlon. Incluso la lealtad a la marca del distribuidor varía según categorías de producto y marcas del distribuidor ([Labeaga, Lado y Martos, 2007](#)). Dado que nuestra medición ha sido genérica, esta podría ser otra explicación que abre una futura línea de investigación a nivel de lealtad al establecimiento.

En cuanto al efecto del papel moderador desempeñado por el conocimiento de marca privada, todas las hipótesis se rechazan ([tabla 4](#)). Los resultados sugieren que el hecho de que un consumidor conozca o no que una determinada marca es privada y propia del establecimiento Decathlon no condiciona la imagen que dicho consumidor atribuye a la marca privada en cuestión y, por tanto, no influye en las repercusiones en cuanto al valor e imagen del establecimiento, o la lealtad al mismo. Este resultado es explicable en la medida en que Decathlon, en su publicidad, no enfatiza ese sentido de pertenencia de las marcas ofertadas.

Conclusiones y recomendaciones

El interés por la marca privada ha crecido en los últimos años tanto a nivel práctico como a nivel académico, cobrando cada vez mayor importancia ([Dawes y Nencyz-Thiel, 2011](#)). En España, las marcas privadas han registrado el mayor incremento en las cuotas de mercado alcanzadas en los países Europeos durante los últimos años ([PLMA, 2011](#)). Este hecho, unido a la necesidad de los distribuidores de diferenciar su oferta respecto a sus competidores, debido al ambiente altamente competitivo y a los escasos márgenes, ha situado las marcas privadas como un elemento esencial. Su estudio no puede deslindarse de otro concepto que también en la actualidad ha tomado especial relevancia en la literatura de *márketing*, el valor del establecimiento. El estudio realizado ha profundizado en la naturaleza de ambos constructos, analizando cómo influye la imagen de la marca privada en la formación del valor de marca del establecimiento, y hasta qué punto el conocer que dicha marca privada es propia del establecimiento puede influir o no en la formación del valor de la tienda.

Atendiendo a los resultados obtenidos podemos confirmar que la imagen de marca privada influye de forma positiva y directa sobre el valor de marca del establecimiento, así como también de forma indirecta a través de la lealtad al establecimiento y la imagen de la tienda; la influencia de esta última variable sobre el valor del establecimiento se transmite vía notoriedad de la tienda y su calidad percibida.

Aunque habitualmente los estudios previos se han centrado en analizar cómo la imagen de la tienda influye en la imagen de las marcas que comercializa (p. ej. [Semeijn et al., 2004](#); [Villarejo, 2003](#); [Villarejo et al., 2007](#)), con la presente investigación se demuestra también una influencia inversa, es decir, que la imagen de la marca, en este caso privada, influye sobre la imagen del establecimiento. Estos resultados corroboran el planteamiento de [Martenson \(2007\)](#), quien apuntaba una influencia directa y recíproca entre ambos conceptos, ya demostrada en 1984 por [Jacoby y Mazursky](#).

Resulta relevante destacar la influencia positiva y significativa de la imagen de la tienda sobre el valor del establecimiento, a partir de la calidad percibida de la tienda y su notoriedad.

En este contexto, es fundamental crear, gestionar y mantener una imagen positiva y adecuada de marca privada, ya que esta tendrá una repercusión directa sobre la imagen del establecimiento y, a través de esta, sobre la calidad percibida de la tienda, y sobre la notoriedad que posea el individuo con respecto al punto de venta. En conjunto, tal y como ponen de manifiesto los datos de esta investigación, todas estas variables influirán de forma positiva en el valor del establecimiento, beneficiándose de todas las ventajas que de este se derivan. Además, consideramos conveniente destacar en este punto la fuerte relación entre la calidad percibida del establecimiento y la lealtad a la tienda, lo que nos lleva a recomendar el cuidado exhaustivo de los aspectos que de una forma u otra pueden determinar la calidad percibida del punto de venta, además de la calidad de su propia oferta: desde la limpieza del local o la adecuada atención al cliente, hasta una señalización adecuada de las distintas zonas de venta o el inequívoco marcaje de los precios de los productos. Todos estos atributos suponen, en definitiva, una posible vía de construcción del valor del establecimiento. En esta línea, se ha constatado que la imagen del establecimiento no influye en la lealtad del consumidor a la tienda de manera directa, sino precisamente de manera indirecta a través de su calidad percibida, influyendo ambas variables (calidad percibida del establecimiento y lealtad a la tienda) sobre el valor del establecimiento.

Los resultados asimismo muestran que la lealtad al establecimiento sirve como variable mediadora entre la imagen de la marca privada y el valor de marca del establecimiento. Las empresas que dispongan de una imagen de marca privada fuerte y positiva incrementarán la lealtad de los consumidores a la tienda y, por consiguiente, se contribuirá a aumentar el valor del establecimiento.

Sin embargo, y en contra de lo esperado, también en la presente investigación se ha puesto de manifiesto que la relación entre la imagen de la marca privada y la imagen del establecimiento, el valor de la tienda o la lealtad a esta es la misma, independientemente de que el individuo conozca o no que dicha marca privada es propia del distribuidor en cuestión: esta última variable mencionada no tiene ningún papel en la relaciones propuestas. Creemos que estos resultados pueden deberse precisamente al establecimiento objeto de estudio en este trabajo, Decathlon; este distribuidor tiene una amplísima oferta de marca privada, que además es considerada de alta calidad: se trata de un distribuidor especializado en productos deportivos con una muy buena oferta en términos de amplitud y calidad, pero precisamente dicha amplitud viene marcada por la oferta de muchas marcas propias en las distintas categorías ofertadas. Por ello, creemos que la percepción que tiene el cliente de Decathlon de las marcas que en general oferta es tan buena que el hecho de saber o no que gran parte de dicha oferta es marca privada no ha ejercido ninguna influencia en las relaciones propuestas.

De los resultados obtenidos parece deducirse que los distribuidores deberían desarrollar campañas de comunicación para transmitir que la marca en cuestión es propia del establecimiento y que, como tal, queda respaldada, favoreciéndose así la imagen de dichos productos. No obstante, y de acuerdo con los resultados obtenidos respecto a la variable moderadora analizada, este imperativo es quizá menos importante cuando realmente los productos

ofertados son de alta calidad y se ajustan en gran medida a las necesidades del consumidor: ofertar un producto de alta calidad y valoración, además con marca privada (con las ventajas internas que ello reporta al distribuidor) será pues un elemento clave en la generación del valor del establecimiento.

Además, este trabajo apoya el cambio de imagen de las marcas privadas, dejando de considerarse como marcas de bajo precio, y buscando percibirse como productos que ofrecen buena relación calidad-precio (Martínez y Montaner, 2008). Creemos que, en la gestión de la marca privada, deben tener también un papel relevante otros aspectos distintos a los puramente económicos, como la innovación en el diseño o en las prestaciones del producto, la calidad, o su reconocimiento como marca igual o mejor que muchas de las ofertadas por fabricantes. Asimismo, tal y como se hace en el ámbito de las marcas de fabricante, creemos recomendable promocionar de forma más variada la marca privada, para fortalecer y favorecer la imagen de tales productos; pueden proponerse diversas iniciativas como cursos o talleres gratuitos en el establecimiento, de muy corta duración, que girarán en torno a los productos con marca del distribuidor, favoreciéndose de esa forma no solo la imagen del producto con marca privada, sino también la imagen de la tienda, las asociaciones positivas relativas al establecimiento y favoreciéndose aún más la lealtad al punto de venta.

Todas estas recomendaciones para la gestión, que se derivan de la presente investigación, proponen a las empresas poner un mayor énfasis en la construcción de una imagen positiva y fuerte de las marcas privadas que gestionan para, de esta forma, alcanzar una mayor fortaleza en el valor del establecimiento, elemento clave para lograr mayores resultados financieros y ventajas basadas en el no precio. Al tratarse de «imagen» de las marcas privadas, un atributo intangible, tal y como afirma Bigné, Vila-Lopez y Kuster-Boluda (2000), cuanto más distintivo e inimitable sea el producto de la empresa, más posibilidades tendrá esta de fidelizar a su clientela. Por consiguiente, esto permitiría una mayor aceptación y éxito de los minoristas. Además, estas marcas permitirán a las empresas diferenciar su posición en el mercado (Martenson, 2007), contribuyendo sustancialmente a los beneficios y a la lealtad hacia la tienda (Corstjens y Lal, 2000). Las marcas privadas compiten también con sus homólogas de otros establecimientos (Dawes y Nenycz-Thiel, 2011), de modo que la generación de valor favorecerá frente a marcas del fabricante y a marcas privadas de otros establecimientos.

Como limitaciones propias del estudio, y con el objetivo superarlas, consideramos necesario, en primer lugar, acometer el mismo estudio con otras enseñas distintas y con respecto a otras categorías

de producto para constatar si, efectivamente, la no influencia de la variable moderadora analizada (conocimiento de la marca privada como marca propia del distribuidor) ha sido debida a la elección del distribuidor objeto de referencia de este trabajo, como a priori creemos, o realmente dicha influencia no es significativa en ningún caso. Al mismo tiempo, consideramos interesante analizar de forma más precisa la variable conocimiento de marca privada, haciendo uso de escalas más amplias, sugeridas en otros trabajos; nos referimos a escalas multiatributo compuestas por diversos elementos (reconocimiento de marca, recuerdo de la marca, singularidad y fuerza de las asociaciones, beneficios funcionales, beneficios simbólicos, beneficios experimentales, actitudes, atributos intrínsecos de la marca, precio, imágenes del usuario, *usage imagery* y personalidad de la imagen) que podrían aportar una visión más completa, y a la vez compleja, de la realidad del conocimiento de marca y su efecto como variable moderadora. Por otro lado, consideramos necesario revisar y ahondar en las escalas de imagen de marca privada e imagen del establecimiento. En este sentido, en el análisis de la imagen de marca privada, pese a que se ha confirmado su influencia en la formación del valor de marca del establecimiento, se observa cierta limitación en los ítems utilizados en la escala; para poder afirmar que dicha escala cumple las propiedades psicométricas exigidas, ha tenido que quedar reducida a 3 ítems, frente a los 9 iniciales propuestos recogidos de la propia literatura. Por otro lado, para la escala de imagen del establecimiento, tal y como sugirieron Pappu y Quester (2006), sería conveniente la inserción de otros aspectos adicionales en el instrumento de medida, proponiéndose para futuras investigaciones la inclusión del ítem «publicidad» (Martineau, 1958; Kunkel y Berry, 1968; Marks, 1976; Ghosh, 1990), como atributo sugerido por diversos autores, en repetidas ocasiones, y no evaluada en nuestra investigación.

Por último, cabría señalar algunas limitaciones que podrían considerarse en sí mismas también futuras líneas de investigación. En este sentido se debería analizar el papel de otras variables como la satisfacción, la confianza, el compromiso, o la intención de compra, que no han sido consideradas, proponiendo su inclusión en estudios futuros para poder realizar un análisis del comportamiento del consumidor respecto a las marcas privadas mucho más global y completo.

Financiación

Investigación financiada por el proyecto GV.2009/19.

Anexo 1.

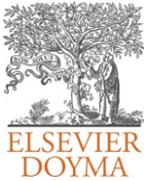
Conceptos	Ítems de las escalas
Imagen marca privada (Martenson, 2007, influenciada a su vez por Grewal et al., 2004) Likert 5 puntos	<p>IM1. El disponer de estas marcas propias de Decathlon hace más fácil la elección del producto/marca</p> <p>IM2. Las marcas propias de Decathlon reducen el riesgo de hacer una mala elección</p> <p>IM3. Las marcas propias de Decathlon ahorran tiempo</p> <p>IM4. Confío en las marcas propias de Decathlon</p> <p>IM5. Las marcas propias de Decathlon sirven como garantía de compra</p> <p>IM6. Las marcas propias de Decathlon hacen divertida la compra</p> <p>IM7. Las marcas propias de Decathlon dicen algo sobre el comprador</p> <p>IM8. Las marcas propias de Decathlon me aportan mucho si lo comparo con lo que cuestan</p> <p>IM9. Las marcas propias de Decathlon tienen un buen envase o diseño</p>
Imagen del establecimiento (adaptadas de Yoo et al., 2000 y Bloemer y Odekerken-Schroder, 2002) Likert 5 puntos	<p>IE1. Decathlon es un establecimiento de calidad</p> <p>IE2. Decathlon vende productos de calidad</p> <p>IE3. Decathlon tiene un amplio surtido/variedad de productos</p> <p>IE4. Decathlon tiene promociones atractivas</p> <p>IE5. Decathlon tiene un ambiente agradable</p> <p>IE6. Decathlon tiene personal amable y cordial</p>

Conceptos	Ítems de las escalas
Notoriedad del establecimiento (Yoo et al., 2000) Likert 5 puntos	IE7. Decathlon tiene un excelente servicio al cliente IE8. Decathlon es un establecimiento de prestigio IE9. A Decathlon se puede llegar fácilmente IE10. Decathlon tiene una buena relación calidad-precio IE11. Decathlon tiene marcas conocidas NE1. Conozco la variedad de productos que ofrece Decathlon
	NE2. Puedo reconocer el establecimiento Decathlon entre los de la competencia NE3. Conocía el establecimiento Decathlon antes de venir NE4. Algunas de las características del establecimiento de Decathlon las recuerdo rápidamente NE5. Puedo recordar rápidamente el símbolo o logo de Decathlon NE6. Me es fácil recordar la imagen de Decathlon en mi mente CP1. Decathlon es sinónimo de alta calidad
Calidad percibida del establecimiento (Yoo et al., 2000 adaptada de Dodds et al., 1991) Likert 5 puntos	CP2. La probabilidad de que los productos que se venden en Decathlon sean de calidad es extremadamente alta CP3. La probabilidad de que los productos que se venden en Decathlon cumplan sus funciones es muy alta CP4. La probabilidad de que los productos que se venden en Decathlon sean fiables es muy alta CP5. Los productos que se venden en Decathlon tienen que ser de muy alta calidad CP6. Los productos que se venden en Decathlon creo que son de muy alta calidad
Lealtad (Yoo et al., 2000, basándose en Beatty y Kahle, 1988) Likert 5 puntos	L1. Me considero leal a los productos con marca propia de Decathlon L2. Los productos con marca propia de Decathlon son mi primera opción de compra L3. Si los productos con marca propia de Decathlon estuvieran siempre disponibles en la tienda, no compraría otras marcas L4. Me considero leal a los establecimientos de Decathlon que son de muy alta calidad L5. Los establecimientos de Decathlon son mi primera opción de compra L6. Si hubiese un establecimiento Decathlon disponible no compraría en otros establecimientos
Valor de marca del establecimiento (Yoo et al., 2000 y Yoo y Donthu, 2001) Likert 5 puntos	VM1. Prefiero más ir a Decathlon que a otro establecimiento, aunque sean muy parecidos VM2. Incluso aunque otra tienda tenga las mismas características que Decathlon yo prefiero ir a Decathlon VM 3. Aunque encuentre una tienda tan buena como Decathlon, yo prefiero ir a Decathlon VM 4. Aunque exista otra tienda que se parezca a Decathlon en todo, es mejor ir a Decathlon

Bibliografía

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: capitalising on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Ailawadi, K. L., y Harlam, B. (2001). The effects of store brands on retailer profitability: an empirical analysis. In *Working Paper, Tuch Business School Dartmouth College, Hannover, NH*.
- Ailawadi, K. L., y Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, 80, 331–342.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., y Meiers, A. (2003). Developing parsimonious retailer equity indexes using partial least squares analysis: a method and applications. *Journal of Retailing*, 79, 161–170.
- Atilgan, E., Aksoy, S., y Akinci, S. (2005). Determinants of the brand equity: a verification approach in the beverage industry in Turkey. *Marketing Intelligence and Planning*, 23(3), 237–248.
- Beatty, S. E., y Kahle, L. R. (1988). Alternative hierarchies of the attitude-behavior relationship: the impact of brand commitment and habit. *Journal of the Academic of Marketing Science*, 16(2), 1–10.
- Bellenger, D. N., Steinberg, E., y Stanton, W. W. (1976). The congruence of store image and self image. *Journal of Retailing*, 52(1), 17–32.
- Beristain, J. J. (2011). Relación entre los antecedentes y componentes del valor de las marcas de distribuidor. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 15(1), 97–126.
- Bigné, E., Vila-Lopez, N., y Kuster-Boluda, I. (2000). Competitive positioning and market orientation: two interrelated constructs. *European Journal of Innovation Management*. Bradford: 2000, 3(4), 190.
- Bloemer, J., y Ruyter, K. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, 32(5/6), 499–513.
- Bloemer, J. M., y Odekerken-Schroder, G. (2002). Store satisfaction and store loyalty explained by customer-and store-related factors. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15, 68–80.
- Broniarczyk, S. M., y Gershoff, A. D. (2003). The reciprocal effects of brand equity and trivial attributes. *Journal of Marketing Research*, 40(2), 161–175.
- Broyles, S. A., Schumann, D. W., y Leingpibul, T. (2009). Examining brand equity antecedent/consequence relationships. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(2), 145–161.
- Collins-Dodd, C., y Lindley, T. (2003). Store brand and retail differentiation: the influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10, 345–352.
- Corstjens, M., y Lal, R. (2000). Building store loyalty through store brands. *Journal of Marketing Research*, 37(3), 281–291.
- Cunningham, R. M. (1961). Customer loyalty to store and brand. *Harvard Business Review*, 39(November–December), 127–139.
- Dawar, N. (2001). Extensions of broad brands: the role of retrieval in evaluations of fir. *Journal of Consumer Psychology*, 5(2), 189–207.
- Dawes, J., y Nencycz-Thiel, M. (2011). Analyzing the intensity of private label competition across retailers. *Journal of Business Research*. Disponible online en la web de la propia revista (J Bus Res (2011), doi:10.1016/j.jbusres.2011.07.023) [consultado 8 Dic 2011]
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., Goedertier, F., y van Ossel, G. (2005). Consumer perceptions of store brands versus national brands. *The Journal of Consumer Marketing*, 22(4/5), 223–233.
- Decarlo, T. E., Laczniak, R. N., Motley, C. M., y Ramaswami, S. (2007). Influence of image and familiarity on consumer response to negative word-of-mouth communication about retail entities. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1), 41–51.
- Del Moral, A., y Bañegil, T. M. (2001). Estudio de la configuración del capital de notoriedad de marca: una propuesta de clasificación. Actas de los XIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing. Málaga, 333–348.
- Deloitte. (2008). *Global power of retailing*. Disponible en: <http://despiffarro.com/wp-content/2009/01/Global-Powers-of-Retailing-DELOITTE-2008.pdf> [consultado 1 Ago 2009]
- Deloitte. (2010). *Global power of retailing*. Disponible en: http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/industries/consumer-business-transportation/retail/article/6b79c2cd67b06210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm [consultado 1 Dic 2010]
- Dhar, S. K., y Hoch, S. J. (1997). Why store brand penetration varies by retailer. *Marketing Science*, 16(3), 208–227.
- Dick, A., Jain, A., y Richardson, P. (1996). How consumers evaluate store brands. *Journal of Product and Brand Management*, 5(2), 19–28.
- Dodds, W. B., Monroe, K. B., y Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on Buyers' product evaluation. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 307–319.
- Erdem, T., Swait, J., Broniarczyk, S., Chakravarti, D., Kapferer, J., Keane, M., et al. (1999). Brand equity, consumer learning and choice. *Marketing Letters*, 10(3), 301–318.
- Fandos, C., y Flavian, C. (2006). Intrinsic and extrinsic quality attributes, loyalty and buying intention: an analysis for a PDO product. *British Food Journal*, 108(8), 646–662.
- Farquhar, P. H., Han, J. Y., e Ijiri, Y. (1991). Recognizing and measuring brand assets. In *Marketing Science Institute Working Paper Series. Report, N. 91-119* Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Gamliel, E., y Herstein, R. (2007). The effect of framing on willingness to buy private brands. *Journal of Consumer Marketing*, 24(6), 334–339.
- Ghosh, A. (1990). Retail Management, The Dryden Press, Chicago II. Cit. en Bloemer, J.M.M.; Ruyter, K. (1998) op. cit.
- Grewal, D., Levy, M., y Lehmann, D. R. (2004). Retail branding and customer loyalty: an overview. Editorial. *Journal of Retailing*, 80(4), 1.

- Hartman, K. B., y Spiro, R. S. (2005). Recapturing store image in consumer-based store equity: a construct conceptualization. *Journal of Business Research*, 58, 1112–1120.
- Hauser, J. R., y Shugan, S. M. (1983). Defensive marketing strategies. *Marketing Science*, 2(4), 319–360.
- Hoch, S. J., y Lodish, L. M. (1998). Store brands and category management. In *Working Paper, The Wharton School, University Of Pennsylvania* Philadelphia, PA.
- Hu, F., y Chuang, C. C. (2009). How can different brand strategies lead to retailers' success? Comparing manufacturers brand for Coca-Cola and private bBrand for Costco. *Journal of Global Business Issues*, 3(1), 129–135.
- Jacoby, J., y Mazursky, D. (1984). Linking brand and retailer images - do the potential risks outweigh the potential benefits? *Journal of Retailing*, 60(2), 105–122.
- Juhl, H. J., Esbjerg, L., Grunert, K. G., Bech-Larsen, T., y Brunsø, K. (2006). The fight between store brands and national brands: what's the score? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(5), 331–338.
- Kamakura, W. A., y Russell, G. J. (1993). Measuring brand value with scanner data. *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 9–21.
- Keaveney, S. M., y Hunt, K. A. (1992). Conceptualization and operationalization of retail store image: a case of rival middle-level theories. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 20(2), 165–175.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: building measuring and managing brand equity* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Koo, D. (2003). Inter-relationships among store images, store satisfaction and store loyalty among Korea discount retail patrons. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 15(4), 42–71.
- Kunkel, J., y Berry, L. (1968). A behavioral conception of retail image. *Journal of Marketing*, 32(4), 21–27.
- Kwon, Y. (1990). Brand name awareness and image perception of women's daytime apparel. *Perceptual and Motor Skills*, 71, 743–752.
- Labeaga, J. M., Lado, N., y Martos, M. (2007). Behavioral loyalty towards store brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14, 347–356.
- Lassar, W., Mittal, B., y Sharma, A. (1995). Measuring customer-based brand equity. *The Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 11–19.
- Levy, M., y Weitz, (2004). *Retailing management* (5th ed.). Boston: Mcgraw-Hill.
- Li, X. (2004). How brand knowledge influences consumers' purchase intentions. Alabama: Auburn University, 120 páginas; AAT 3124280.
- Louviere, J. J., y Johnson, R. D. (1990). Reliability and validity of the brandanchored conjoint approach to measuring retailer images. *Journal of Retailing*, 66(4), 359–383.
- Marks, R. B. (1976). Operationalising the concept of store image. *Journal of Retailing*, 52(3), 37–46.
- Martenson, R. (2007). Corporate brands image, satisfaction and store loyalty: a study of the store as a brand, store brands and manufacturer brands. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35(7), 544–555.
- Martín, M. (2005). Arquitectura de marcas. Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos. Madrid: Esic Editorial.
- Martineau, P. (1958). The personality of the retail store. *Harvard Business Review*, 36, 47–55.
- Martínez, E., y Montaner, T. (2008). Characterization of Spanish store brand consumers. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 36(6), 477–493.
- Martos, M., y Gonzalez, O. (2011). Store brand and store loyalty: the moderating role of store brand positioning. *Marketing Letters*, 22, 297–313.
- Mason, C. H. (1990). New product entries and product class demand. *Marketing Science*, 9(1), 58–73.
- Mazursky, D., y Jacoby, J. (1986). Exploring the development of store images. *Journal of Retailing*, 62(2), 145–165.
- Ngobo, P.-V. (2011). Private label share, branding strategy and store loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 259–270.
- Nielsen, A. C. (2005). The power of private label. A review of growth trends around the world. Disponible en: www.acnielsen.com/reports/documents/2005_privatelabel.pdf [consultado 13 May 2006].
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York, City: McGraw-Hill. Citado en: Yoo, B.; Donthu, N.; Lee, S. (2000)
- Olson, E. L. (2012). Supplier inferences to enhance private label perceptions. *Journal of Business Research*, 65, 100–105. Enero.
- Pappu, R., y Quester, P. G. (2006). A consumer-based method for retailer equity measurement: results of an empirical study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 317–329.
- Park, C. S., y Srinivasan, V. (1994). A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility. *Journal of Marketing Research*, 31(Mayo), 271–288.
- Pitta, D. A., y Katsanis, L. P. (1995). Understanding brand equity for successful brand extension. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 5–64.
- PLMA (2007). Private label: growing bigger every day. Private Label Manufacturers Association-PLMA, Rosemont, IL, 12-13 November.
- PLMA (2009). Anuario de la Marca de Distribuidor 2009 de la PLMA. Disponible en: http://www.plmainternational.com/pressupdate/pressupdate_new02.asp?language=sp#ID19 [consultado 10 Dic 2010].
- PLMA (2011). Anuario de la Marca de Distribuidor 2011 de la PLMA. Disponible en: http://www.plmainternational.com/pressupdate/pressupdate_new02.asp?language=sp [consultado 3 Feb 2012].
- Rangaswamy, A., Raymond, B., y Terence, A. O. (1993). Brand equity and the extendibility of brand names. *International Journal of Research in Marketing*, 10, 61–75.
- Sales, V., y Gil, I. (2007). Valor percibido por el consumidor: una aplicación en la cCompra de equipamiento para el hogar. *Estudios sobre Consumo*, 82, 63–82.
- Semeijn, J., Van Riel, A. C. R., y Ambrosini, A. B. (2004). Consumer evaluations of store brands: effects of store image and product attributes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11(4), 247–258.
- Sethuraman, R. (1995). National brand and store brand competition: who hurts whom? Marketing Science Institute Technical Working Paper. Report number, 95–105.
- Sirgy, J. M., y Coskun, A. (1985). A path analytic model of store loyalty involving self-concept, store image, geographic loyalty, and socioeconomic status. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13(3), 265–292.
- Steenkamp, J. E. M., y Dekimpe, M. G. (1997). The increasing power of store brand: building loyalty and market share. *Long Range Planning*, 30(6), 117–930.
- Vahie, A., y Paswan, A. (2006). Private label brand image: its relationship with store image and national brand. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(1), 67–84.
- Villarejo, A. F. (2003). La Influencia de la imagen del establecimiento comercial en la determinación del valor de marca de los bienes de conveniencia. *Gestión Científica Empresarial: Temas de Investigación Actuales*, 175–188.
- Villarejo, A. F., Sánchez, M. J., y Rondán, F. J. (2007). Antecedentes de la notoriedad del nombre en la determinación de la imagen de marca. Una visión desde un producto de gran consumo. *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: Libro de Actas XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, 1 (Ponencias)
- Wu, J. F., y Tian, Z. L. (2008). Effects of selected store image dimensions on retailer equity: evidence from 10 chinese hypermarkets. In *International Conference on Management Science and Engineering (15th) September 10-12 Long Beach, USA*, (pp. 759–766).
- Yoo, B., Donthu, N., y Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal for The Academy of Marketing Science*, 28(2), 195–211.
- Yoo, B., y Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1–14.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(July), 2–22.



Artículo

Apoyo percibido del supervisor, capacidad política de los ingenieros y resultados

Romina García Chas* y Edelmira Neira Fontela

Departamento de Organización de Empresas y Comercialización, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Santiago de Compostela, Avda. Burgo, s/n, 15782 Santiago de Compostela, La Coruña, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 17 de febrero de 2011

Aceptado el 25 de mayo de 2012

On-line el 27 de noviembre de 2012

Códigos JEL:

M12

Palabras clave:

Capacidad política

Apoyo percibido del supervisor

Ingenieros

Rendimiento en el puesto

Intención de marcha

JEL classification:

M12

Keywords:

Political skill

Perceived supervisor support

Engineers

Task performance

Intention to leave

R E S U M E N

El rendimiento en el puesto y la retención del personal clave constituyen, desde siempre, resultados importantes en las organizaciones. En períodos de incertidumbre, su relevancia aumenta. El estudio examina el efecto de la capacidad política y el apoyo del supervisor percibido a partir de datos obtenidos de una muestra de ingenieros de telecomunicaciones. El análisis muestra que la capacidad política del ingeniero influye en ambos resultados, si bien lo hace directamente en el rendimiento y a través de la satisfacción en la intención de marcha; además, la influencia de la capacidad política en el rendimiento en el puesto está moderada por la antigüedad del ingeniero en la organización. Los resultados también ponen de manifiesto que el apoyo percibido del supervisor se relaciona con la intención de marcha del ingeniero a través de la satisfacción en el puesto; por el contrario, la relación propuesta entre el apoyo percibido del supervisor y el rendimiento en el puesto no obtiene apoyo.

© 2011 Publicado por Elsevier España, S.L. en nombre de AEDM.

Perceived supervisor support, engineers' political skill and results

A B S T R A C T

Task performance and intention to leave are two important results for organizations, especially in high uncertainty periods. This study examines the effect of political skill and perceived supervisor support in a sample of engineers from telecommunications. The results show that engineers' political skill has an impact on both individual results, although it has a direct effect on task performance and affects intention to leave through job satisfaction. Besides, engineers' organizational tenure has a moderating role in the relationship between political skill and task performance. The results also show that perceived supervisor support affects intention to leave through job satisfaction. In contrast, the relationship between perceived supervisor support and task performance is not supported.

© 2011 Published by Elsevier España, S.L. on behalf of AEDM.

Introducción

Los ingenieros se integran en el conjunto de los trabajadores del conocimiento (Beaumont y Hunter, 2002), y en muchas organizaciones conforman un grupo profesional de naturaleza estratégica. Su desempeño individual incide en el rendimiento de las empresas para las que trabajan.

La incidencia del trabajo de los ingenieros en el rendimiento organizativo debe incentivar actuaciones directivas orientadas a incrementar su desempeño individual, así como a reducir su

intención de marcha. Por ello, resulta imperativo que los responsables de las decisiones relativas al personal identifiquen los antecedentes del rendimiento individual y de la intención de marcha de los ingenieros como punto de partida para contribuir al logro de ventajas competitivas sostenibles de la organización.

La naturaleza de la formación y de las habilidades de los ingenieros, muy especializadas, hace que su marcha voluntaria pueda reducir capacidades organizativas y perjudicar la moral de los que permanecen, al alterar la estructura social de la organización (Leana y Van Buren, 1999). De acuerdo con Ramiall (2004; p. 52), «hay un impacto económico significativo cuando una organización pierde a sus empleados críticos, especialmente debido al conocimiento que se pierde con la marcha del empleado».

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: romina.garcia@usc.es (R. García Chas).

Además, la sustitución del personal que marcha voluntariamente genera costes de reemplazamiento elevados (tiempo de supervisión adicional, costes de reclutamiento, selección y formación del sustituto, entre otros). Drizin y Schneider (2004; p. 44) estiman que «reemplazar a los empleados profesionales puede costar hasta 18 meses de salario, un factor capaz de causar que empresas grandes gasten decenas de millones de dólares al año solo en costes de reemplazamiento».

En este trabajo se examina el efecto de la percepción de apoyo del supervisor y de la capacidad política del ingeniero en su rendimiento y satisfacción; también se analiza la influencia de la satisfacción en la intención de marcha de los ingenieros. Adicionalmente se estudia el efecto moderador de la antigüedad del ingeniero en la organización en la relación entre su capacidad política y su rendimiento.

La perspectiva que entiende la organización como una «arena política» (p. ej., Kanter, 1989; Mintzberg, 1985) sugiere la importancia de las competencias interpersonales en el rendimiento de los miembros de la empresa. Entre las competencias interpersonales se encuentra la capacidad política.

El concepto y la medición de la capacidad política son recientes en la investigación académica (Semadar, Robins y Ferris, 2006). La capacidad política hace referencia a «la habilidad para comprender de modo efectivo a otros en el trabajo, y para utilizar ese conocimiento para influir en los demás de modo que actúen de forma que mejoren sus objetivos personales y/u organizativos» (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas y Ammeter, 2004; p. 311). La medida de capacidad política abarca 4 dimensiones diferentes: *networking*, influencia interpersonal, astucia social y sinceridad aparente. Los individuos con elevada capacidad política poseen un importante capital social y son capaces de ejercer influencia en los demás de modo sutil para conseguir sus objetivos; de ahí el potencial de esta capacidad para explicar resultados individuales.

Analizar el efecto de la capacidad política de los ingenieros en resultados individuales es importante. De acuerdo con Wang y Ahmed (2003), existen diferencias fundamentales entre los trabajadores del conocimiento y los trabajadores tradicionales y, precisamente, la habilidad para construir redes es una de ellas. Además, Russell y Yao (1996) afirman que los ingenieros son contratados por sus capacidades técnicas, despedidos por la falta de habilidad para tratar con las personas y promocionados por sus habilidades de dirección y liderazgo. Más recientemente, Kennedy (2009; p. 22), en un estudio cualitativo con ingenieros, señala que «los comentarios de los participantes apoyaban una visión de la ingeniería que incluía una gran parte de trato con las personas».

Por su parte, de acuerdo con la teoría de intercambio social (Blau, 1964), un elevado nivel de apoyo percibido del supervisor (APS) creará en el empleado la obligación de responder con actitudes y comportamientos positivos hacia el supervisor y hacia la organización. Consecuentemente, el apoyo que un empleado percibe de su supervisor se puede considerar un antecedente relevante del rendimiento individual y de la satisfacción.

Nuestro estudio realiza 2 contribuciones principales a la literatura. En primer lugar, considera un grupo profesional especialmente relevante para muchas empresas: los ingenieros. En segundo lugar, integra la teoría del intercambio social (Blau, 1964) y la literatura sobre la capacidad política, para tratar temas de interés reciente en la investigación. El APS ha sido escasamente considerado en la investigación previa (DeConinck y Johnson, 2009), y la capacidad política es un constructo de desarrollo reciente que requiere investigación adicional.

El modelo conceptual objeto de contraste empírico se muestra en la figura 1.

El trabajo se estructura del siguiente modo. Primero se expone el marco conceptual, definiendo los constructos y exponiendo la fundamentación teórica del modelo propuesto. Luego se indica

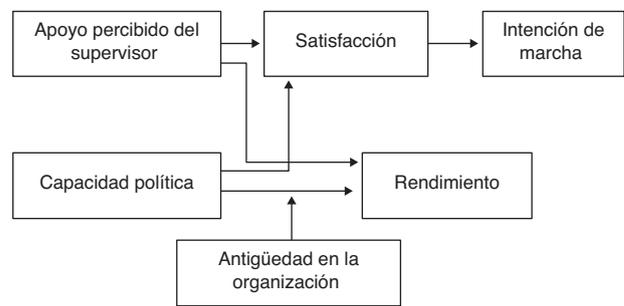


Figura 1. Modelo conceptual. Fuente: elaboración propia.

la metodología utilizada para contrastar las hipótesis formuladas y se describen y discuten los resultados empíricos alcanzados. Finalmente se concluye mostrando las implicaciones directivas de los resultados y proponiendo líneas de investigación futuras en esta área.

Marco conceptual e hipótesis

Este estudio analiza el efecto de la capacidad política del ingeniero y del APS en su rendimiento y satisfacción en el puesto; adicionalmente se analiza la influencia de la satisfacción en la intención de marcha de los ingenieros. Las 2 variables predictoras consideradas tienen potencial teórico para influir en los resultados individuales de los miembros del colectivo profesional analizado: los ingenieros.

Capacidad política y rendimiento individual

Las competencias interpersonales pueden ser importantes predictores del rendimiento. El constructo «capacidad política» y su medición representan un campo de investigación muy reciente. De acuerdo con Ferris, Perrewe, Anthony y Gilmore (2000), la capacidad política es crítica para el rendimiento y el éxito en gran variedad de puestos y en todos los niveles organizativos. La capacidad política responde al dinamismo de las organizaciones y facilita la influencia social en el entorno de trabajo (Ferris, 2005; Ferris, Davidson y Perrewe, 2005a). El análisis de la investigación sobre capacidad política (Ferris, 2005; Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas y Frink, 2005b) indica la existencia de 4 dimensiones diferentes dentro de este constructo: a) la astucia social o habilidad para leer y comprender a las personas; b) la influencia interpersonal o habilidad para actuar en entornos sociales empleando variedad de estrategias de influencia; c) el *networking* o habilidad para establecer conexiones y alianzas dentro del contexto organizativo, y d) la sinceridad aparente, que refleja la realización de comunicación sincera con los demás. Los individuos con capacidad política saben cómo actuar en cada situación y cómo hacerlo de modo que no se aprecien razones de interés personal en su actuación, es decir, que su conducta sea interpretada como sincera.

Las personas con astucia social son extremadamente observadoras, ajustando su comportamiento a la diversidad de situaciones sociales. Esa mayor capacidad de adaptación les permite modificar su comportamiento de la forma que resulte más adecuada para cada situación (Blass y Ferris, 2007). Esta dimensión ha sido referida como «sensibilidad hacia los demás», y como sugiere Pfeffer (1992; p. 173), «algo irónicamente, es esta capacidad de identificarse con los demás la que resulta realmente crítica para obtener cosas para uno mismo».

El estilo personal sutil y convincente de las personas con capacidad política, derivado de su capacidad de influencia interpersonal, les permite ejercer un poderoso influjo sobre los que le rodean. Son

personas capaces de aparecer ante los demás como agradables y con las que resulta productivo asociarse. Para Pfeffer (1992; p. 176), tal característica implica «centrarse sobre los objetivos finales y ser capaz de permanecer emocionalmente desligado de la situación».

La tercera característica de las personas con capacidad política es su habilidad para establecer redes con otras personas. Las características de las redes sociales formadas por estas relaciones, tales como el tamaño de la red y la fortaleza de los vínculos entre las personas conectadas, influyen en el capital social de los participantes (Adler y Kwon, 2002). Los empleados con más capacidad política es probable que dispongan de mayor capital social, de relaciones con más personas relevantes dentro y fuera de la organización, lo que les facilitará el acceso a la información y a los recursos escasos. El acceso a la información es considerado uno de los beneficios clave que proporciona el capital social (Burt, 2000; Nahapiet y Ghoshal, 1998). El acceso fácil a información relevante y diversa contribuirá positivamente al rendimiento. Un ejemplo de las ventajas de participar en una red social es la del ingeniero que, ante la necesidad de obtener una información necesaria para el desarrollo de su trabajo, recurre a un compañero que haya tenido el mismo problema previamente y que le informa con rapidez en lugar de tener que dedicar mucho tiempo directamente a la búsqueda de la misma. El tiempo que ahorra aumenta su productividad. Para Kostova y Roth (2003; p. 301), las personas con alto nivel de capital social experimentarán «confort físico solicitando recursos a otros y utilizando esos recursos, una vez adquiridos».

La última característica de las personas con capacidad política, su sinceridad aparente, les permite mostrar altos niveles de integridad y de autenticidad. Como sus acciones no son interpretadas como manipuladoras o coercitivas, las personas con capacidad política inspiran confianza. Como afirman Ferris et al. (2005a; p. 12), «los intentos de influencia tendrán éxito solo en la medida en que el actor es percibido como que no posee un motivo ulterior».

De acuerdo con la teoría cognitiva de la autorregulación (Bandura, 1991), al igual que la autoeficacia determina en parte cómo operan las subfunciones de un sistema autorregulador en las tareas, la capacidad política tiene efectos comparables en el campo interpersonal. Hasta el momento, la investigación empírica sobre la capacidad política es limitada (p. ej., Ahearn et al., 2004; Ferris et al., 2005b; Jawahar, Meurs, Ferris y Hochwarter, 2008; Liu, Ferris, Zinko, Perrewé, Weitz y Xu, 2007; Semadar et al., 2006). Liu et al. (2007) consideran que el efecto de la capacidad política sobre el rendimiento puede explicarse tanto por mejoras reales del rendimiento como por evaluaciones más positivas. En primer lugar, el rendimiento en las organizaciones requiere acceso a información crítica y a recursos escasos. Como hemos comentado previamente, las personas con capacidad política tienen ventaja para acceder a la información y a los recursos porque pasan buena parte de su tiempo trabajando en equipo y disponen de muchos contactos (Ferris, 2005; Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas y Lux, 2007). A través del trabajo activo en red y de su habilidad para convencer y persuadir, las personas con capacidad política tienen mayor probabilidad de disponer de los recursos necesarios para el trabajo. Además, las personas con capacidad política son astutas socialmente y son capaces de adaptar su comportamiento al entorno en el que se encuentren (Ferris et al., 2007). Dada la subjetividad de la evaluación del rendimiento, es probable que la capacidad política en su vertiente de influencia en los demás permita a las personas con elevada capacidad política lograr evaluaciones del rendimiento más favorables.

Tomando como base los resultados de investigaciones previas, formulamos la siguiente hipótesis:

H1. La capacidad política del ingeniero influye positivamente en su rendimiento.

Efecto moderador de la antigüedad en la organización en la relación entre capacidad política y rendimiento individual

Aunque la capacidad política es un rasgo y, por tanto, pertenece al carácter de la persona, no se desarrolla completamente hasta que los individuos se encuentran en situaciones que le exigen utilizarla (Ferris et al., 2000). Y es en esas situaciones en las que el individuo perfecciona dicha capacidad o trata de desarrollarla a través de programas de entrenamiento.

La antigüedad en la organización hace referencia al tiempo que un empleado lleva en la organización (McEnrue, 1988; Shirom y Mazeh, 1988). A pesar de que la antigüedad en la organización está positivamente relacionada con la antigüedad en el puesto o con el nivel jerárquico, son constructos diferentes. La antigüedad en la organización ha sido utilizada como proxy de la experiencia o conocimiento relacionado con el trabajo por muchos autores, porque a medida que un empleado permanece más años en una organización, adquiere más capacidades y conocimiento sobre la organización en la que se encuentra (Bird, 1994).

En este estudio nos centramos en la antigüedad en la organización porque, de acuerdo con Valle, Harris y Andrews (2004), a pesar de que las personas aprenden las reglas de funcionamiento de su profesión en los ciclos formativos, aprenden a tratar con compañeros y clientes a través del trabajo real. Por otra parte, el periodo inicial de estancia en una organización suele ser de mayor intensidad en el aprendizaje. En esta fase, el nuevo empleado aprende a realizar la tarea, adquiere conocimiento social y las capacidades necesarias para asumir un rol en la organización.

Nuestra propuesta es que la antigüedad en la organización modera el efecto de la capacidad política en el rendimiento individual del ingeniero, de modo que la capacidad política influirá más en el rendimiento individual cuanto mayor sea la permanencia en la organización. La mayor antigüedad en la organización permite acumular conocimiento social, generándose más vínculos como consecuencia de la pertenencia a redes formales e informales. Esos lazos posibilitan el recurso a la/s persona/s poseedora/s del conocimiento o de los recursos necesarios para realizar la tarea con éxito. Dado que las oportunidades potenciales de las redes sociales difieren de las oportunidades realizadas (Adler y Kwon, 2002), es de esperar que los ingenieros con más antigüedad hayan tenido mayores oportunidades de recurrir a las redes sociales en su búsqueda de ayuda ante los retos de su trabajo y, en consecuencia, perciban en mayor medida la importancia de su capacidad política para su nivel de rendimiento que los ingenieros con menos antigüedad. Obtener la aceptación de un grupo social es una tarea larga y difícil que puede llevar años de aprendizaje sobre cómo comportarse de modos socialmente aceptables, cultivando buenas relaciones y construyendo una reputación favorable (Baumeister, DeWall, Ciarocco y Twenge, 2005). De acuerdo con ello, cuando la permanencia del ingeniero en la empresa es alta, la utilización de la capacidad política de que dispone será capaz de producir un mayor rendimiento que cuando su antigüedad en la organización es baja.

Por tanto, basándonos en los anteriores argumentos, consideramos que la antigüedad en la organización puede actuar como variable moderadora en la relación entre capacidad política y rendimiento y planteamos la siguiente hipótesis:

H2. La relación entre capacidad política y rendimiento individual de los ingenieros es más fuerte para los ingenieros con elevada antigüedad en la organización que para los ingenieros con baja antigüedad.

Capacidad política y satisfacción en el puesto de trabajo

De acuerdo con la teoría cognitiva social propuesta por Bandura (1989), el entorno, el comportamiento y la habilidad de los

individuos para gestionar los distintos sucesos determinan sus resultados individuales (Wood y Bandura, 1989), entre los que se encuentra la satisfacción en el puesto de trabajo.

Dado que una elevada capacidad política se manifiesta (Ferris, 2005; Ferris et al., 2005b) en: a) comprensión de las personas; b) influencia interpersonal mediante la utilización de estrategias de influencia variadas; c) establecimiento de conexiones y alianzas, y d) comunicación aparentemente sincera con los demás, los empleados que poseen estas capacidades comprenderán mejor la situación en que se encuentran, sabrán cómo actuar en cada situación, podrán establecer redes de apoyo y colaboración más amplias y podrán gozar de relaciones de amistad y de influencia en los demás. Estos resultados ponen de manifiesto la influencia positiva de la capacidad política en la satisfacción experimentada en su puesto de trabajo. Hasta donde alcanza nuestro conocimiento, no existen trabajos que analicen el efecto directo de la capacidad política de los empleados sobre la satisfacción en el puesto. Hasta el momento, la capacidad política apenas se ha relacionado con la satisfacción en el puesto de trabajo (Ferris, Rogers, Blass y Hochwarter, 2009) y con la tensión en el rol. En este último grupo se encuentran los estudios de Perrewé, Zellars, Ferris, Rossi, Kacmar y Ralston (2004) y de Perrewé, Zellars, Rossi, Ferris, Kacmar, Liu, Zinko y Hochwarter (2005). Ambos muestran el efecto moderador de la capacidad política: el primero en la relación entre el conflicto de rol y la tensión de rol —cuanto mayor es la capacidad política, menor es el efecto del conflicto de rol en la tensión— y el segundo en la relación entre la sobrecarga de rol y la tensión en el rol —la capacidad política reduce el efecto de la sobrecarga de rol en la tensión en el rol.

Basándose en los argumentos previos, planteamos la siguiente hipótesis:

H3. La capacidad política del ingeniero influye positivamente en su satisfacción en el puesto de trabajo.

Apoyo percibido del supervisor

Los teóricos de la organización con frecuencia han considerado la relación de empleo como un intercambio de esfuerzo y lealtad por beneficios impersonales, como el salario, y beneficios socioeconómicos, como la estima o la aprobación (p. ej., Gould, 1979; Levinson, 1965). La teoría de intercambio social (Blau, 1964), desarrollada para tratar de explicar la iniciación, fortalecimiento y continuidad de las relaciones interpersonales, ofrece un marco conceptual para la comprensión de las relaciones entre los individuos y la organización para la que trabajan.

La norma de reciprocidad, clave en la teoría de intercambio social, obliga a los individuos a responder positivamente cuando reciben un trato favorable por parte de otros (Gouldner, 1960). De acuerdo con ella, las organizaciones que tratan a sus empleados de modo favorable estimularán en ellos un sentimiento de obligación que generará respuestas beneficiosas para la organización. El apoyo organizativo percibido (AOP) es un constructo desarrollado por Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986), en un intento de representar el lado del empleador en la relación de empleo descrita por la teoría del intercambio social, de modo que se puede esperar que un mayor nivel de AOP resulte en actitudes y comportamientos positivos de los empleados.

Diversos investigadores han argumentado que el rendimiento del empleado puede estar más relacionado con el comportamiento del supervisor que con el de la organización (Becker y Kernan, 2003; Siders, George y Dharwadkar, 2001) y, consecuentemente, que los indicadores relacionados con el supervisor (entre los que se incluye el APS) son más críticos para el rendimiento que los relacionados con la organización (entre los que se incluye el AOP) (Settoon, Bennett y Liden, 1996; Wayne, Shore, Bommer y Tetrick, 2002).

Los supervisores son agentes que representan a la organización; agentes más concretos y próximos a los empleados que la organización. Como observan Redman y Snape (2005; p. 304), «puede [...] haber una tendencia general a un foco cognitivamente más próximo (p. ej., supervisor o equipo) que ejerza mayor influencia sobre el comportamiento del empleado».

Para Liden, Bauer y Erdogan (2004) el supervisor inmediato juega un rol crítico, pues los empleados forman sus percepciones sobre el apoyo de la organización basándose en la percepción favorable o desfavorable del comportamiento del supervisor. En línea con el AOP, Kottke y Sharafinski (1988) definen el APS como la creencia de los empleados respecto al grado en que su supervisor valora su contribución y cuida su bienestar.

En el marco del intercambio social, el APS fortalecerá el sentimiento de obligación de los empleados, contribuyendo así a sus resultados individuales y a que la organización consiga sus objetivos (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch y Rhoades, 2001; Stinglhamber y Vandenberghe, 2003). Además, el supervisor puede favorecer el aumento del rendimiento por medio de la fijación de metas, la diseminación de la información, la ayuda, el coaching, la evaluación y las recompensas (Luthans, Hodgetts y Rosenkranz, 1988).

Por consiguiente, de acuerdo con la revisión realizada, planteamos la siguiente hipótesis:

H4. El apoyo que el ingeniero percibe de su supervisor influye positivamente en su rendimiento.

Apoyo percibido del supervisor y satisfacción

La satisfacción en el puesto de trabajo puede definirse como «un estado emocional positivo resultante de la valoración personal sobre el trabajo o las experiencias vividas en el trabajo» (Locke, 1976; p. 1300).

La relación específica entre el APS y la satisfacción en el puesto ha sido escasamente examinada empíricamente. Incluso cuando se consideran otras actitudes individuales, únicamente se han identificado 2 estudios: el de Kuvaas y Dysvik (2010), quienes encuentran una relación positiva entre el APS y el compromiso afectivo, y el de Pazy y Ganzach (2009), que analiza el efecto del APS y del AOP en el compromiso. Por el contrario, existen bastantes estudios que analizan la relación entre el AOP y la satisfacción.

Se considera que el AOP influye en las respuestas afectivas hacia el trabajo de los empleados, entre las que se encuentra la satisfacción. Para Rhoades y Eisenberger (2002; p. 701), el AOP «debe contribuir a la satisfacción en el puesto porque satisface necesidades emocionales, incrementa las expectativas de recibir recompensas por rendimiento y señala la disponibilidad de ayuda cuando se necesita». Su revisión meta-analítica encontró apoyo para una relación positiva entre el AOP y la satisfacción en el puesto. Resultados similares fueron obtenidos en el reciente metaanálisis de Riggle, Edmondson y Hansen (2009). Dada la relación que, de acuerdo con la literatura, existe entre APS y AOP, es lógico pensar que la relación entre APS-satisfacción irá en la misma dirección que la relación AOP-satisfacción.

A la vista de los resultados anteriores y por analogía, si el empleado percibe que el supervisor se preocupa por su bienestar y lo valora, esto derivará en una evaluación positiva del entorno laboral en el que se encuentra, incrementando su satisfacción en el puesto de trabajo (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990). Los supervisores de los que se percibe apoyo ayudarán a incrementar la satisfacción de sus empleados.

Por consiguiente, planteamos la siguiente hipótesis:

H5. El apoyo que el ingeniero percibe de su supervisor influye positivamente en su satisfacción en el puesto.

Satisfacción en el puesto de trabajo e intención de marcha

La intención de marcha es la estimación subjetiva de una persona de su probabilidad de marcha de una organización en un futuro próximo (Mowday, Porter y Steers, 1982). Más recientemente, Kim, Price, Mueller y Watson (1996) definen la intención de marcha (permanencia) como el grado hasta el cual un empleado planifica continuar (no continuar) la relación con su empleador. La intención de marcha está altamente correlacionada con la rotación real (Bowen, 1982; Igaría y Siegel, 1992). Las revisiones metaanalíticas de Steel y Ovalle (1984), Griffeth, Hom y Gaertner (2000) y Van Breukelen, Van der Vlist y Steensma (2004) muestran que la intención de marcha es el mejor predictor de la rotación. En línea con la investigación previa sobre la rotación de los ingenieros (p. ej., Moore, 2000), en este estudio, analizamos la intención de marcha.

Las teorías sobre la rotación sugieren que la satisfacción en el puesto de trabajo juega un papel crucial en la disminución de la intención de marcha de los empleados (Boswell, Boudreau y Tichy, 2005; Hom y Griffeth, 1995; Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel y Hill, 1999; Steel, 2002). El primer modelo conceptual integrador del proceso de marcha voluntaria, propuesto por March y Simon (1958) basándose en el equilibrio compensaciones-contribuciones, considera que las personas se plantean marchar de las organizaciones cuando perciben que su contribución excede la compensación que reciben. Así, si el individuo experimenta emociones positivas sobre su trabajo y organización (experimenta satisfacción en el puesto de trabajo) no tendrá deseos de abandonarlo. Consistente con ese planteamiento, y basándose en la teoría del intercambio social (Blau, 1964), cabe esperar que cuanto más satisfecho se encuentre un empleado con el intercambio social que se produce con la organización de la que es miembro, menor será su intención de abandonarla.

La relación negativa argumentada entre la satisfacción y la intención de marcha o la rotación real de los empleados se ha visto confirmada en los resultados de distintos metaanálisis (Griffeth et al., 2000; Hom, Caranikas-Walker, Prussia y Griffeth, 1992; Tett y Meyer, 1993). A partir de estos resultados y de modo semejante a Ghapanchi y Aurum (2011) en su estudio sobre los profesionales de las tecnologías de la información, proponemos a la satisfacción en el puesto de trabajo como antecedente de la intención de marcha de los ingenieros.

Por consiguiente, planteamos la siguiente hipótesis:

H6. *La satisfacción del ingeniero en el puesto de trabajo influye negativamente en su intención de marcha.*

Metodología

Muestra y recogida de información

La población seleccionada para este estudio es la de los ingenieros. Tres razones fundamentan su elección. En primer lugar, los ingenieros constituyen un colectivo de trabajadores deficitario a nivel mundial (UNESCO, 2010). Segundo, en una economía orientada al conocimiento, estudiar las actitudes y los comportamientos (e intenciones de comportamiento) de los ingenieros resulta especialmente relevante. Tercero, el rendimiento de los ingenieros contribuye en gran medida al rendimiento de la organización.

Para la recogida de información se distribuyeron los cuestionarios en 2 congresos internacionales en el campo de la ingeniería de telecomunicaciones. Concretamente, en el 49th Congreso Fitce que tuvo lugar en Santiago de Compostela del 1 al 4 de septiembre de 2010 y en el Globalcom-XVI Congreso Internacional de Telecomunicaciones que tuvo lugar el 30 de noviembre de 2010 en Madrid, quedando así la muestra conformada únicamente por ingenieros de la rama de las telecomunicaciones.

Se logró un total de 100 cuestionarios válidos. En cuanto a los datos descriptivos de la muestra, los ingenieros encuestados presentan una media de edad de 43 años y una antigüedad en la organización media de 10 años. El 83% son hombres y el 17%, mujeres.

Medidas

Dada su naturaleza de variables latentes, los constructos considerados —capacidad política, APS, satisfacción en el puesto e intención de marcha— se midieron mediante escalas multi-ítem tipo Likert de 7 puntos, donde 1 significa «muy en desacuerdo» y 7 «muy de acuerdo». Todas las medidas utilizadas fueron adaptadas de escalas publicadas y validadas previamente.

El *apoyo percibido del supervisor* se midió mediante 4 ítems adaptados de la medida presentada por Eisenberger, Cummings, Armelo y Lynch (1997).

La *capacidad política* fue medida a través de la escala de 4 dimensiones —astucia social, influencia interpersonal, habilidad para trabajar en red (*networking*) y sinceridad aparente— de Ferris et al. (2005b). Concretamente, se seleccionaron los 3 ítems de mayor carga factorial de cada una de las dimensiones, lo que hace que la escala esté constituida por 12 ítems.

La *satisfacción en el puesto de trabajo* se midió utilizando la escala adaptada por Lee y Bruvold (2003) de la medida general de satisfacción propuesta por Quinn y Staines (1979).

Para la medición de la *intención de marcha* se ha utilizado la escala de Moore (2000), construida basándose en Jackson, Turner y Brief (1987) y Mitchel (1981), seleccionando los 3 ítems de mayor carga factorial.

El *rendimiento individual* se midió mediante los 4 ítems de mayor carga factorial de la medida de 7 ítems desarrollada por Williams y Anderson (1991).

Finalmente, la *antigüedad en la organización* fue medida por el número de meses trabajados en la empresa actual.

Análisis

Para el análisis se ha utilizado el programa informático EQS 6.1. En primer lugar se ha analizado el ajuste de la medida de capacidad política por medio de la construcción de un factor de segundo orden a partir de las 4 dimensiones que la componen, obteniendo unos índices de ajuste adecuados ($\chi^2 [51] = 71,698$ [$p < 0,001$]; CFI = 0,954; IFI = 0,955; RMSEA = 0,061).

A continuación se contrastó el ajuste del modelo en el que la capacidad política, el APS, la satisfacción, el rendimiento y la intención de marcha se correlacionan. Este análisis permite comprobar la validez convergente y fiabilidad de los constructos (anexo 1), así como evaluar la validez discriminante entre los conceptos empleados en la investigación (anexo 1).

La fiabilidad de las subescalas, analizada mediante el coeficiente de fiabilidad compuesto, resultó ser superior al valor recomendado de 0,6, en todos los casos; también el AVE, en todos los casos, el mínimo establecido de 0,5 (Hair, Prentice y Cano, 1999). La validez de concepto de las subescalas en su perspectiva convergente se evidenció al comprobar que los parámetros lambda estandarizados son significativos y superiores al valor 0,5. El carácter discriminante de las dimensiones empleadas en el modelo se comprobó al ver que los intervalos de confianza no incluyen el valor unitario ni el valor de las mismas al cuadrado supera el AVE. Todas estas pruebas permiten evaluar la fiabilidad y la validez de las escalas empleadas (Anderson y Gerbing, 1988). En el anexo 1 se resumen las propiedades psicométricas de las escalas.

Para la realización del contraste de hipótesis se desarrolló un sistema de ecuaciones estructurales en el que se introdujeron las relaciones planteadas.

Tabla 1
Medias, desviaciones típicas y correlaciones entre las variables objeto de estudio

Variables	M	DT	1	2	3	4	5
1. Capacidad política	5,2178	0,9918	1				
2. Apoyo percibido del supervisor	5,0266	1,4248	0,282**	1			
3. Satisfacción en el puesto de trabajo	5,3163	1,4465	0,629**	0,326**	1		
4. Intención de marcha	2,3231	1,6494	-0,226*	-0,157	-0,463**	1	
5. Rendimiento	5,899	1,2074	0,734**	0,304**	0,555**	-0,123	1

Fuente: elaboración propia.

* La correlación es significativa al nivel 0,05.

** La correlación es significativa al nivel 0,01.

Para analizar el efecto moderador de la antigüedad en la organización sobre la relación entre la capacidad política y el rendimiento individual de los ingenieros, se planteó un modelo multimuestra, tal y como sugiere Byrne (1995). Para ello, en primer lugar se definen 2 categorías para la variable moderadora: antigüedad elevada y antigüedad baja. Basándonos en los resultados del trabajo de Kennedy (2009), la muestra fue dividida en 2 grupos, tomando como punto de división 60 meses (5 años) de antigüedad en la empresa. Así, el grupo de «baja antigüedad» incluye a los encuestados que llevaban trabajando 60 meses o menos en su empresa actual, mientras que el grupo de «alta antigüedad» incorpora a los que llevaban trabajando en la empresa más de 5 años.

Una vez conformados los 2 grupos, se estima el modelo para cada grupo donde todos los coeficientes a estimar presentan una restricción de igualdad entre los 2 grupos correspondientes a la variable moderadora. Finalmente, se analiza la significación del Imtest para comprobar si cada coeficiente se mantiene constante en la comparación de los 2 grupos. Existirá efecto moderador cuando el coeficiente estructural de una relación causal entre 2 variables del modelo varíe significativamente entre los grupos analizados.

Resultados

En la tabla 1 se presentan las medias, las desviaciones típicas y las correlaciones entre las variables analizadas.

Tras comprobar la fiabilidad y la validez de las escalas, se pasó a estimar el modelo causal para contrastar las hipótesis planteadas. Para ello se llevó a cabo un análisis de ecuaciones estructurales en el que la capacidad política está representada por el constructo global.

Como se puede observar en la tabla 2, la relación entre capacidad política y rendimiento es significativa y positiva, al igual que con la satisfacción en el puesto de trabajo. Estas relaciones confirman las hipótesis 1 y 3, respectivamente. En la misma tabla también se advierte que la relación entre APS y rendimiento no resulta significativa, lo que no permite apoyar la hipótesis 4; sin embargo, se registra una relación significativa y positiva entre el APS y la satisfacción en el puesto de trabajo, apoyando la hipótesis 5. Finalmente, existe una relación negativa y significativa entre la satisfacción y la intención de marcha, encontrando así apoyo para la hipótesis 6.

Tabla 2
Resultados del sistema de ecuaciones estructurales planteado

Relaciones planteadas	Coefficientes estandarizados
Capacidad política: Rendimiento	0,686**
Capacidad política: Satisfacción	0,653**
Apoyo percibido del supervisor: Satisfacción	0,181**
Apoyo percibido del supervisor: Rendimiento	0,152
Satisfacción: Intención de marcha	-0,454**
Bondad del ajuste	χ^2 (293) = 450,503; CFI = 0,925; IFI = 0,926; RMSEA = 0,078

Fuente: elaboración propia

** p < 0,01.



Figura 2. Resultados estandarizados de las hipótesis planteadas. **p < 0,01. Fuente: elaboración propia.

Los resultados del efecto moderador de la antigüedad en la organización en la relación entre capacidad política y rendimiento se muestran en la tabla 3. Como se puede observar, cuando la antigüedad es mayor a 5 años, el efecto de la capacidad política sobre el rendimiento es mayor que cuando la antigüedad es menor a 5 años, encontrando así apoyo para la hipótesis 2. Consecuentemente, la antigüedad del ingeniero en la organización actúa como variable moderadora en la relación entre su capacidad política y su rendimiento individual.

En la figura 2 se muestran gráficamente las relaciones del modelo así como los parámetros estandarizados asociados a las relaciones entre las variables.

Discusión

Este estudio pretende cubrir un gap importante en la literatura. Específicamente trata de conocer, en primer lugar, el efecto del APS y de la capacidad política sobre el rendimiento de los ingenieros y su satisfacción en el puesto de trabajo. En segundo lugar, pretende identificar el impacto que la satisfacción experimentada por los ingenieros puede ejercer sobre su intención de marcha y, finalmente, analiza el papel moderador de la antigüedad en la organización del ingeniero en la relación entre su capacidad política y su rendimiento individual. El examen de las relaciones apuntadas se realiza en el contexto de un grupo de profesionales de elevada cualificación (ingenieros de telecomunicaciones).

Los resultados obtenidos muestran que el APS presenta un efecto positivo sobre la satisfacción de los ingenieros y un efecto no significativo sobre su rendimiento. La relación positiva con la satisfacción es consistente con los resultados obtenidos en estudio previos relativos al AOP. De acuerdo con Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski y Rhoades (2002), los empleados infieren el AOP a partir de su percepción sobre el APS, y los resultados de los metaanálisis de Rhoades y Eisenberger (2002) y de Riggie et al. (2009) encuentran una relación positiva entre el AOP y la satisfacción en el puesto de trabajo. Por su parte, la falta de significación del APS en el rendimiento individual de los ingenieros indica que el APS no tiene capacidad para influir en el rendimiento, que sus antecedentes son otros. Por tanto, aunque más APS contribuye a que los

Tabla 3

Resultados de la estimación de modelos multimuestra: alta y baja antigüedad

	Antigüedad en la organización alta	Antigüedad en la organización baja	Lmtest dif. χ^2
Capacidad política: Rendimiento	0,818**	0,568**	0,403*
Bondad del ajuste	CFI = 0,912; IFI = 0,919; RMSEA = 0,139		

Fuente: elaboración propia.

* $p < 0,05$.** $p < 0,01$.

ingenieros tengan experiencias más satisfactorias en el trabajo, no favorece el aumento de su rendimiento individual.

Los resultados muestran la existencia de una relación negativa y significativa entre la satisfacción y la intención de marcha de los ingenieros. Puesto que el APS ejerce un efecto positivo y significativo sobre la satisfacción, y la satisfacción ejerce un efecto negativo y significativo sobre la intención de marcha, se puede concluir que el APS afecta indirectamente a la intención de marcha de los ingenieros, es decir, que un mayor APS incrementará la satisfacción que el ingeniero siente en su puesto de trabajo y esto disminuirá su intención de marcha. Este efecto indirecto del APS en la intención de marcha está en consonancia con los resultados obtenidos por DeConinck y Johnson (2009). Previamente, otros autores habían destacado el efecto indirecto del APS en la intención de marcha (Eisenberger et al., 2002; Ng y Sorensen, 2008).

En lo que a la capacidad política se refiere, los resultados apuntan a una fuerte relación positiva y significativa tanto con el rendimiento como con la satisfacción en el puesto de trabajo. La primera relación es consistente con resultados obtenidos en estudios previos en muestras de empleados diversos (Ferris et al., 2005b; Jawahar et al., 2008; Liu et al., 2007; Semadar et al., 2006). Aunque para la segunda —la relación entre capacidad política y satisfacción en el puesto— no existen datos comparativos precedentes al no haber sido analizada previamente, los resultados se pueden explicar a partir de la idea de que los individuos con capacidad política tienen mayor control de la situación, al tiempo que poseen mayor habilidad para controlar el estrés y la tensión laboral (Perrewé et al., 2004, 2005). De estas relaciones se puede deducir una relación positiva entre la capacidad política y la satisfacción.

Finalmente, los resultados alcanzados revelan la existencia de un efecto moderador de la antigüedad en la organización en la relación entre capacidad política y rendimiento individual de los ingenieros, tal como se había hipotetizado. Para Simon (1991; p. 125), «lo que un individuo aprende en una organización depende en gran medida de lo que ya conocen (o creen) otros miembros de la organización y de las clases de información que están presentes en el entorno organizativo [...]. El aprendizaje individual en una organización es un fenómeno en gran parte social, no solitario». Un ingeniero con elevada capacidad política pero con poca antigüedad en la organización ha tenido menos tiempo para desarrollar los contactos personales a los que puede recurrir ante un problema en su trabajo, así como para ser consciente de la importancia de las relaciones interpersonales en el trabajo. En consecuencia, puede percibir que su capacidad política influye de modo positivo en su rendimiento en menor medida que un ingeniero con más antigüedad.

Implicaciones para la dirección

Los resultados obtenidos presentan importantes implicaciones para la práctica directiva. En primer lugar, destacan la relevancia del APS en la satisfacción de los ingenieros. Además, a través de esta variable, el APS incide indirectamente sobre la intención de marcha

de los ingenieros. Por tanto, los supervisores tienen en sus manos una importante herramienta para tratar de disminuir la intención de marcha y evitar así la pérdida de conocimiento valioso, así como los importantes costes que las empresas han de afrontar en caso de marcha real de los ingenieros.

Los supervisores deberían tratar de fortalecer en los ingenieros la creencia de que la organización está comprometida con ellos destacando, por un lado, la naturaleza discrecional y benévola de su intención de contribuir a su bienestar y, por otro, las restricciones externas que limitan sus posibilidades de mejorar las condiciones laborales. Para lograrlo, los supervisores deberían incrementar el apoyo a sus subordinados mediante acciones relacionadas con la formación, la retribución, la flexibilidad o el equilibrio familia-trabajo. Tener voz o la oportunidad de participar en la toma de decisiones en la organización, así como autonomía para realizar el trabajo, son 2 de los antecedentes que se han encontrado más fuertemente relacionados con el AOP (Rhoades y Eisenberger, 2002).

En segundo lugar, la satisfacción presenta un efecto negativo en la intención de marcha. Por tanto, además de por medio del APS, las empresas deberían buscar instrumentos que contribuyan a aumentar la satisfacción de sus ingenieros, lo que se traducirá en una disminución de su intención de marcha. Al crear una atmósfera en la que los ingenieros se sientan valorados, la organización puede favorecer una mayor retención del conocimiento. Si los supervisores se preocupan de poner de manifiesto su interés por los ingenieros, pueden contribuir a su retención sin incrementar los costes organizativos. Guest (1999, 2004) afirma que los empleados se sienten más satisfechos cuando trabajan en una empresa que les permite participar en el proceso de toma de decisiones, asistir a cursos de formación y mejorar sus habilidades y conocimientos. Más recientemente, Wu y Chaturvedi (2009) han mostrado empíricamente que un sistema de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento influye positiva y significativamente en la satisfacción en el puesto.

En tercer lugar, los resultados obtenidos destacan la importancia de contar con ingenieros que posean capacidad política. En consecuencia, se podría evaluar la capacidad política de los candidatos en los procesos de toma de decisiones de selección y promoción de los ingenieros.

El fuerte efecto positivo de la capacidad política en el rendimiento y la satisfacción de los ingenieros debería llevar a las empresas —especialmente a las que tienen un importante número de estos profesionales entre sus empleados— a favorecer su desarrollo. Aunque la capacidad política es parcialmente innata, de acuerdo con Ferris et al. (2000) puede ser desarrollada a través del conocimiento de uno mismo, de técnicas de aprendizaje y de la evaluación periódica. Blass y Ferris (2007) sugieren que el *mentoring* puede ser el medio principal para desarrollar la capacidad política de los empleados.

Además de introducir programas para desarrollar la capacidad política de los ingenieros, la dirección debería identificar oportunidades para que los ingenieros pudieran aplicarla. La rotación de puestos, la asistencia a seminarios de formación, la realización conjunta de actividades de ocio, la creación de redes de antiguos

empleados y el estímulo a la participación en redes profesionales pueden ser, entre otros, medios para desarrollar nuevas redes y así favorecer el acceso a conocimientos susceptibles de contribuir al rendimiento en el trabajo.

A pesar de que la colaboración entre ingenieros es positiva para las organizaciones, hay también costes implicados en la pertenencia a múltiples redes sociales, por lo que es importante concentrar la atención en las redes de interés. Las empresas deberían identificar a los ingenieros a quienes se acude con más frecuencia en búsqueda de colaboración, calcular el tiempo que dedican a esa interacción con los compañeros y conocer las habilidades o conocimientos específicos requeridos. Esta información resulta indicativa de la formación adicional necesaria, al tiempo que evidencia la importancia de documentar los procedimientos para aumentar el número de expertos.

En síntesis, los resultados obtenidos subrayan que las empresas deben buscar no solo ingenieros con capacidad técnica sino también con capacidad política, dado que dicha capacidad contribuye sensiblemente a su rendimiento y mejora su satisfacción. Adicionalmente, el APS contribuirá a que estos profesionales se sientan más satisfechos, lo que, a su vez, incidirá negativamente en la intención de marcha de la empresa. Dado que existe una importante carencia de ingenieros en todo el mundo (UNESCO, 2010), ambos determinantes pueden constituir mecanismos indirectos para lograr la continuidad en la empresa de este tipo de profesionales.

Desde el punto de vista del sistema educativo resulta recomendable que en las carreras técnicas, entre las que se encuentran las Ingenierías, se incluyan módulos específicamente dedicados a desarrollar la capacidad política de los futuros ingenieros, dada la significación de la relación existente entre la capacidad política y el rendimiento y la satisfacción.

Limitaciones y líneas de investigación futuras

A pesar de sus contribuciones, este estudio presenta 2 limitaciones. En primer lugar, la posibilidad de la existencia de sesgo común debido a que todas las variables son valoradas por la misma fuente. Aunque para Spector (2006) el problema del sesgo común es mucho menor de lo que previamente se había pensado, se ha tratado de limitarlo mediante el diseño del cuestionario. A tal fin se han seguido las recomendaciones de Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff (2003). Se han dispuesto las preguntas en el orden indicado, separando las variables independientes de las dependientes, y se ha garantizado el anonimato de los ingenieros que respondieron al cuestionario.

En segundo lugar, la muestra está formada por ingenieros de telecomunicaciones, por lo que no es posible la generalización de los resultados a otros grupos profesionales. En consecuencia, una línea de investigación futura de interés es la obtención de datos relativos a otras titulaciones de ingeniería para determinar si existen o no diferencias significativas entre los diferentes tipos de profesionales. Además, dado que el modelo planteado podría ser aplicado a otros trabajadores del conocimiento, también resultaría relevante su aplicación a otros grupos de profesionales del conocimiento.

Otra línea de investigación futura es la de incorporar variables mediadoras u otras posibles variables moderadoras en el modelo, como el compromiso afectivo o la justicia organizativa. Finalmente, dado que en este estudio la capacidad política se consideró como un factor de segundo orden, sería interesante examinar el efecto y la importancia relativa de cada una de sus dimensiones —astucia social, influencia interpersonal, *networking* y sinceridad aparente— en las variables resultado.

Anexo 1.

Conceptos	Lambda estandarizado (λ)*
En relación a las siguientes afirmaciones, indique su grado de acuerdo o desacuerdo (1: muy en desacuerdo, 7: muy de acuerdo)	
<i>1. Networking (AVE = 0,647; FC = 0,843)</i>	
Dedico mucho tiempo y esfuerzo a relacionarme con otras personas en mi trabajo	0,617
En el trabajo, conozco a mucha gente importante y tengo buenos contactos	0,876
Soy bueno/a utilizando mis conexiones y redes para lograr que funcionen las cosas en el trabajo	0,89
<i>2. Sinceridad aparente (AVE = 0,759; FC = 0,904)</i>	
Es importante que la gente crea que soy sincero/a en lo que digo y hago	0,838
Cuando me comunico con los demás, intento ser sincero/a en lo que digo y hago	0,927
Intento mostrar verdadero interés por las demás personas	0,846
<i>3. Astucia social (AVE = 0,677; FC = 0,861)</i>	
Siempre he sabido instintivamente qué decir o hacer para influir en los demás	0,852
Tengo una gran intuición sobre cómo debo presentarme ante los demás	0,912
Soy especialmente bueno/a detectando las motivaciones e intenciones ocultas de los demás	0,688
<i>4. Influencia interpersonal (AVE = 0,732; FC = 0,891)</i>	
Me resulta fácil desarrollar una buena relación con la mayoría de las personas	0,79
Soy capaz de lograr que la mayoría de las personas se sientan cómodas y a gusto conmigo	0,915
Soy capaz de comunicarme fácil y efectivamente con los demás	0,858
<i>Capacidad política (AVE = 0,673; FC = 0,89)</i>	
Networking	0,842
Sinceridad aparente	0,636
Astucia social	0,862
Influencia interpersonal	0,915
<i>Apoyo percibido del supervisor (AVE = 0,696; FC = 0,9)</i>	
Mi supervisor se preocupa de mis opiniones	0,718
Mi supervisor realmente se preocupa de mi bienestar	0,887
Mi supervisor me ayuda cuando tengo un problema	0,959
Mi supervisor disculparía un error honesto por mi parte	0,75
<i>Satisfacción en el puesto de trabajo (AVE = 0,846; FC = 0,943)</i>	
En términos generales, estoy satisfecho/a con mi puesto	0,911
Sabiendo lo que sé ahora, si tuviera que volver a decidir si elegir el puesto que ocupo ahora, definitivamente lo elegiría	0,905
Recomendaría un puesto similar al mío a un/a buen/a amigo/a	0,943
<i>Rendimiento (AVE = 0,867; FC = 0,963)</i>	
Cumplo adecuadamente los deberes asignados	0,92
Cumplo con todas las responsabilidades especificadas en la descripción de mi puesto	0,937
Realizo las tareas que se esperan de mí	0,964
Cumplo los requerimientos formales de mi puesto	0,904
Indique la probabilidad de ocurrencia de las siguientes declaraciones (1: muy poco probable; 7: muy probable)	
<i>Intención de marcha (AVE = 0,817; FC = 0,93)</i>	
¿Cuál es la probabilidad de que continúe trabajando en esta empresa de aquí en un año?	0,817
¿Cuál es la probabilidad de que durante el próximo año realice actividades tendentes a conseguir un puesto en otra empresa?	0,912
Probablemente buscaré un puesto en otra empresa el próximo año	0,976

Modelo de medida (índices de ajuste): χ^2 (289) = 441,471 ($p < .001$); CFI = 0,927; IFI = 0,928; RMSEA = 0,077.

Validez discriminante: AVE y correlación al cuadrado de las variables

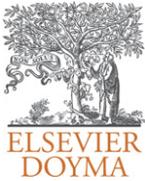
	Apoyo percibido del supervisor	Capacidad política	Satisfacción	Intención de marcha	Rendimiento
Apoyo percibido del supervisor	AVE = 0,696				
Capacidad política	0,058	AVE = 0,673			
Satisfacción	0,096	0,445	AVE = 0,846		
Intención de marcha	0,019	0,049	0,217	AVE = 0,817	
Rendimiento	0,083	0,48	0,31	0,009	AVE = 0,867

Fuente: elaboración propia.

Bibliografía

- Adler, P. S., y Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., y Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30(3), 309–327.
- Anderson, J. C., y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Bandura, A. (1989). Social cognitive theory. *Annals of Child Development*, 6(1), 1–60.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248–287.
- Baumeister, R. F., DeWall, C. N., Ciarocco, N. J., y Twenge, J. M. (2005). Social exclusion impairs self-regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 589–604.
- Beaumont, P., y Hunter, L. (2002). *Managing knowledge workers*. London (United Kingdom): Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Becker, T. E., y Kernan, M. C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16(4), 327–348.
- Bird, A. (1994). Careers as repositories of knowledge: Considerations for boundary-less careers. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 325–344.
- Blass, F. R., y Ferris, G. R. (2007). Leader reputation: The role of mentoring, political skill, contextual learning, and adaptation. *Human Resource Management*, 46(1), 5–19.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Nueva York: Wiley.
- Bowen, D. E. (1982). Some unwanted consequences of intention to quit. *Academy of Management Review*, 7(2), 205–211.
- Boswell, W. R., Boudreau, J. W., y Tichy, J. (2005). The relationship between employee job change and job satisfaction: The honeymoon-hangover effect. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 882–892.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. In B. M. Staw, y R. I. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 345–423). Greenwich, CT: JAI Press.
- Byrne, B. M. (1995). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: Basic concepts, applications, and programming*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- DeConinck, J. B., y Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 333–351.
- Drizin, M., y Schneider, A. J. (2004). Understanding the connection between loyalty and profit. *Employment Relations Today*, 30(4), 43–54.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., y Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armel, S., y Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., y Rhoades, L. (2001). Reciprocity of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., y Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Ferris, G. R. (2005). *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Davies-Black Publishing.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P., y Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28(4), 25–37.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., y Perrewé, P. L. (2005a). *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., y Frink, D. D. (2005b). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126–152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., y Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290–320.
- Ferris, G. R., Rogers, L. M., Blass, F. R., y Hochwarter, W. A. (2009). Interaction of job-limiting pain and political skill on job satisfaction and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 24(7), 584–608.
- Ghapanchi, A. H., y Aurum, A. (2011). Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 84, 238–249.
- Gould, S. (1979). An equity-exchange model of organizational involvement. *The Academy of Management Review*, 4(1), 53–62.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., y Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Guest, D. E. (1999). Human resource management—the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5–25.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541–555.
- Hair, J. F., Prentice, E., y Cano, D. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice-Hall.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., y Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890–909.
- Hom, P. W., y Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati: South-Western Pub.
- Igbaria, M., y Siegel, S. R. (1992). An examination of the antecedents of turnover propensity of engineers: An integrated model. *Journal of Engineering Technology Management*, 9, 101–126.
- Jackson, S. E., Turner, J. A., y Brief, A. P. (1987). Correlates of burnout among public service lawyers. *Journal of Occupational Behaviour*, 8(4), 339–349.
- Jawahar, I. M., Meurs, J. A., Ferris, G. R., y Hochwarter, W. A. (2008). Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication. *Human Performance*, 21(2), 138–157.
- Kanter, R. M. (1989). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), 65–75.
- Kennedy, D. A. (2009). Best before forty: The shelf life of an engineer. *Engineering Management Journal*, 21(1), 19–26.
- Kim, S., Price, J. L., Mueller, C. M., y Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Forces hospital. *Human Relations*, 49(7), 947–976.
- Kopelman, R., Brief, A., y Guzzo, R. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 282–313). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kostova, T., y Roth, K. (2003). Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. *Academy of Management Review*, 28(2), 297–317.
- Kottke, J. L., y Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075–1079.
- Kuvaas, B., y Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138–156.
- Leana, C. R., y Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538–555.
- Lee, C. H., y Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981–1000.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L. S., y Hill, J. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 450–462.
- Levinson, H. (1965). Reciprocity: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390.
- Liden, R., Bauer, T., y Erdogan, B. (2004). The role of leader-member exchange in the dynamic relationship between employer and employee: implications for employee socialization, leaders, and organizations. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor, & L. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 226–252). Oxford: Oxford University Press.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B., y Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 146–165.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297–1343.
- Luthans, F., Hodgetts, R. M., y Rosenkranz, S. A. (1988). *Real Managers*. Cambridge, MA: Ballinger.
- March, J. G., y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Nueva York: John Wiley & Sons Inc.
- McEnrue, M. P. (1988). Length of experience and the performance of managers in the establishment phase of their careers. *The Academy of Management Journal*, 31(1), 175–185.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133–154.
- Mitchel, J. O. (1981). The effect of intentions, tenure, personal, and organizational variables on managerial turnover. *Academy of Management Journal*, 24(4), 742–751.

- Moore, J. E. (2000). One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS Quarterly*, 24(1), 141–168.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., y Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nahapiet, J., y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Ng, T. W. H., y Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes. *Group & Organization Management*, 33(3), 243–268.
- Pazy, A., y Ganzach, Y. (2009). Pay contingency and the effects of perceived organizational and supervisor support on performance and commitment. *Journal of Management*, 35(4), 1007–1025.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Rossi, A. M., Kacmar, C. J., y Ralston, D. A. (2004). Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict. *The Academy of Management Journal*, 47(1), 141–152.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Rossi, A. M., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Liu, Y., Zinko, R., y Hochwarter, W. A. (2005). Political skill: An antidote in the role overload-strain relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(3), 239–250.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Quinn, R. P., y Staines, G. L. (1979). *The 1977 quality of employment survey: Descriptive statistics with comparison data from the 1969-70 and the 1972-73 surveys*. Ann Arbor, MI: Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan.
- Ramiiall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5, 52–63.
- Redman, T., y Snape, E. (2005). Unpacking commitment: multiple loyalties and employee behavior. *Journal of Management Studies*, 42(2), 301–328.
- Rhoades, L., y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., y Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027–1030.
- Russell, J. S., y Yao, J. T. P. (1996). Education conference delivers initiatives. *Journal of Management in Engineering, ASCE*, 12(6), 17–26.
- Semadar, A., Robins, G., y Ferris, G. R. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 443–461.
- Settoon, R. P., Bennett, N., y Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–228.
- Shirom, A., y Mazeh, T. (1988). Periodicity in organizational tenure—Job satisfaction relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 33, 38–49.
- Siders, M. A., George, G., y Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of Management Journal*, 44(3), 570–579.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125–134.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend. *Organizational Research Methods*, 9(2), 221–232.
- Steel, R. P. (2002). Turnover theory at the empirical interface: Problems of fit and function. *Academy of Management Review*, 27(3), 346–360.
- Steel, R. P., y Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673–686.
- Stinglhamber, F., y Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251–270.
- Tett, R. P., y Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- UNESCO. (2010). *Engineering: Issues, challenges and opportunities for development*. París: Unesco Publishing.
- Valle, M., Harris, K., y Andrews, M. C. (2004). An examination of tenure in negative organizational environments. *Journal of Management Research*, 4(2), 113–119.
- Van Breukelen, W., Van der Vliet, R., y Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 893–914.
- Wang, C. L., y Ahmed, P. K. (2003). *Managing Knowledge Workers*. Wolverhampton, Reino Unido: University of Wolverhampton.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., y Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590–598.
- Williams, L. J., y Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Wood, R., y Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384.
- Wu, P., y Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 20(10), 1–20.



Artículo

La responsabilidad social como creadora de valor de marca: el efecto moderador de la atribución de objetivos[☆]

Joaquín Aldás Manzano*, Luisa Andreu Simó y Rafael Currás Pérez

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Universitat de València-Ivive, Avda. Tarongers s/n, Edificio Departamental Oriental, 46022 Valencia, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 16 de enero de 2011
Aceptado el 14 de septiembre de 2011
On-line el 6 de diciembre de 2012

Códigos JEL:

M31
M14

Palabras clave:

Responsabilidad social corporativa
Valor de marca
Atribución
Latent moderated structural equations

JEL classification:

M31
M14

Keywords:

Corporate social responsibility
Brand value
Attribution
Latent moderated structural equations

R E S U M E N

Las iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC) pueden influir en el valor de marca de las empresas. Para ello, se requiere que estas iniciativas sean identificadas por el consumidor y que su comunicación proyecte un comportamiento motivado socialmente. En este trabajo se analizan estos 2 requisitos a través de un estudio empírico que analiza la relación entre la notoriedad de las iniciativas de responsabilidad social y el valor de marca, así como el efecto moderador de la atribución de objetivos de la empresa. Los resultados muestran que las acciones de RSC influyen positivamente sobre las 2 dimensiones del valor de marca, la actitud hacia la marca y la singularidad. Asimismo, se constata el efecto moderador de la atribución de objetivos de la empresa, amplificándose el efecto positivo de las acciones de RSC sobre el valor de marca cuando estos son percibidos como altruistas y no como egoístas por parte del consumidor. De estos resultados se derivan implicaciones para la gestión de la marca centradas en la necesidad de un planteamiento estratégico en la integración de RSC y marca dirigido por el compromiso sincero a largo plazo. Desde una perspectiva metodológica, este trabajo aporta la novedad de modelizar los efectos de interacción entre variables latentes mediante el enfoque *latent moderated structural equations* (LMS) que produce estimaciones eficientes de los parámetros y errores estándar insesgados.

© 2011 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Building brand value through corporate social responsibility: The moderating role of attribution

A B S T R A C T

Corporate Social Responsibility (CSR) actions may improve brand value. However, consumers should previously be aware of these actions and its communication should project a social motivation of the firm. This paper focuses on these two requirements by analysing the relationship between CSR actions awareness and brand value. The moderating role of attribution is also tested. Results show that CSR actions awareness positively and significantly improves the two components of brand value: attitude towards the brand and brand uniqueness perception. The moderating role of attribution is also confirmed for the first relationship when objectives are perceived as altruist. Managerial implications are derived from these results stressing the needing of a strategic perspective to integrate CSR and brand management that should be directed by honesty and long-range commitment. From a methodological perspective, the added value of this paper lies in the fact that the interaction among latent variables are modelled through LMS (Latent Moderated Structural Equations) that generates efficient estimator for the parameters and non-biased standard errors.

© 2011 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Introducción

En los actuales entornos competitivos, la construcción de un valor de marca fuerte es un elemento central de la estrategia de marketing de cualquier organización. La adecuada gestión de un activo intangible como la marca, más difícil de imitar por la competencia, se convierte en pieza clave sobre la que pivota gran parte del éxito comercial de la empresa.

[☆] Una versión de este trabajo fue presentada como ponencia en el XXII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, Oviedo, España.

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: joaquin.aldas@uv.es (J. Aldás Manzano).

Desde esta perspectiva, las iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC) pueden ayudar a generar un mayor valor de marca mediante la evocación de sentimientos favorables alrededor de la misma, mejorando su imagen o construyendo credibilidad de marca (Bigné y Currás-Perez, 2008; Du, Bhattacharya y Sen, 2007; Hoeffler y Keller, 2002). El que los consumidores sean conscientes de la identidad socialmente responsable de una marca (en adelante, notoriedad de RSC) es una clase de atributo de marca valorado favorablemente por los individuos y que, por tanto, influye en el prestigio o en la reputación de la empresa (Brammer y Millington, 2005).

Sin embargo, se ha demostrado que los efectos positivos de una buena notoriedad de RSC en las respuestas del consumidor no son simétricos respecto a sus posibles efectos negativos. Los consumidores responden negativamente de forma más intensa cuando la empresa es socialmente irresponsable que positivamente a una buena notoriedad de RSC (Mohr y Webb, 2005; Sen y Bhattacharya, 2001). Además, los consumidores esperan más (son más exigentes) de una empresa que es percibida como socialmente responsable; si una de estas empresas es acusada de comportamientos no éticos, la respuesta del consumidor es más negativa que sobre las marcas con un comportamiento social estándar (Singh, García de los Salmones y Rodríguez del Bosque, 2008; Swaen y Vanhamme, 2005).

En este sentido, es lógico que los consumidores utilicen directa o indirectamente la atribución de los objetivos de la empresa en su iniciativa de RSC como un indicador positivo del valor de marca. La literatura ha demostrado recurrentemente que la atribución de objetivos es una *variable mediadora* entre la notoriedad de RSC y las evaluaciones de la empresa. En concreto, una mayoría de trabajos han demostrado que cuando el consumidor atribuye motivos sociales a las iniciativas de RSC, sus percepciones sobre la marca mejoran (Becker-Olsen, Cudmore y Hill, 2006; Du et al., 2007; Ellen, Webb y Mohr, 2006). Ahora bien, en este trabajo se propone que el efecto mediador no agota la influencia de esta variable clave sobre el valor de marca en el contexto de las comunicaciones de iniciativas de RSC. En un intento de explicar de forma más holística el papel que cumple la atribución de objetivos, este trabajo analiza su *efecto moderador* en la influencia de la notoriedad de RSC sobre las percepciones del valor de la marca. En concreto, proponemos que la atribución de objetivos sociales genera un contexto de procesamiento cognitivo que potencia el efecto positivo de la notoriedad de RSC sobre el valor de marca.

Con dicho enfoque, la estructura de este artículo es la siguiente: en primer lugar, se presentan, con base en la revisión de la literatura, la conceptualización de valor de marca y su relación positiva con la RSC. Además, se justifica teóricamente el papel moderador que cumple la atribución de objetivos de la empresa realizada por el consumidor en dicha relación entre notoriedad de la RSC y el valor de marca. A continuación se exponen la metodología de la investigación y el análisis y la discusión de los resultados obtenidos. Finalmente, se describen las principales conclusiones del trabajo, subrayando sus implicaciones de gestión, las principales limitaciones del estudio y posibles líneas de investigación futura.

Revisión de la literatura

La notoriedad de las iniciativas de responsabilidad social y el valor de marca

Las empresas pueden construir marcas fuertes a través de la distintividad de su identidad y la consistencia de su mensaje, el compromiso con sus clientes y la mejora de la confianza en la marca (Berry, 2000). Tradicionalmente, este tipo de atributos de la marca se han asociado con la habilidad de la empresa para ofrecer servicios de calidad (asociaciones de habilidad corporativa); sin

embargo, cada vez más, las empresas alcanzan dicha identidad de marca cuidando el carácter social de la misma (asociaciones de RSC). Algunos *stakeholders*, especialmente consumidores y trabajadores, se sienten más sensibilizados ante las prácticas socialmente responsables de las empresas, y premian a aquellas con comportamientos más comprometidos con la sociedad (Brown y Dacin, 1997; Du et al., 2007; Luo y Bhattacharya, 2006).

Según Keller (1993), mejorar el valor de marca conlleva la creación y el mantenimiento de asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas. En primer lugar, la fuerza de las asociaciones es una función de la cantidad y calidad de las informaciones sobre la marca existentes en la memoria del consumidor. Cuando un consumidor procesa y elabora activamente sobre el significado de una marca, se afianzan en su memoria asociaciones más fuertes de dicha marca, aumentando la probabilidad de que dichas asociaciones sean activadas a posteriori para tomar decisiones de consumo. Ahora bien, el valor de marca únicamente mejora si dichas asociaciones fuertes son, a su vez, evaluadas positivamente; en la medida en que dichas asociaciones sean favorables, las respuestas del consumidor hacia la marca serán más positivas. Por último, la presencia de asociaciones de marca fuertes y favorables que además son singulares o únicas redundan en una superioridad de la marca respecto a la competencia, que es clave para su éxito comercial (Keller, 1993). En la presente investigación nos centraremos en estas 2 dimensiones del valor de la marca: la actitud hacia la marca (que hacen más favorables sus asociaciones) y la percepción de singularidad de la marca (que mejora su percepción de distintividad).

Centrándonos en las iniciativas de responsabilidad social y conforme a la revisión de la literatura, estas permiten crear asociaciones fuertes, favorables y distintivas de la marca. En su trabajo de índole conceptual, Hoeffler y Keller (2002) apuntan los mecanismos a través de los que la vinculación con la responsabilidad social puede mejorar el valor de marca, evocando sentimientos positivos hacia la marca y mejorando su imagen y credibilidad. En este contexto, los estudios previos sugieren que la RSC es una «dimensión singular de la personalidad de la marca» (Madrigal y Boush, 2008, p. 538), definida como una «característica estable y diferenciadora que describe las acciones de la marca relacionadas con sus obligaciones respecto a la sociedad en el largo plazo, y el bienestar del individuo en dicha sociedad» (p. 540). Por ello, se puede proponer:

H1. La notoriedad de RSC influye positivamente en la actitud hacia la marca.

H2. La notoriedad de RSC influye positivamente en la percepción de singularidad de la marca.

Atribución de objetivos de las iniciativas de responsabilidad social

La atribución de objetivos de las iniciativas de responsabilidad social son «los razonamientos causales que realizan los consumidores cuando tratan de comprender las iniciativas de responsabilidad social de una empresa» (Bhattacharya y Sen, 2004, p. 14). En otras palabras, estos juicios se refieren a la atribución cognitiva que practica el consumidor respecto a la motivación y los objetivos que subyacen a las prácticas de responsabilidad social de la empresa. Los individuos se cuestionan constantemente los motivos de los compromisos sociales de las empresas, y de manera más importante, se preocupan por la sinceridad y la buena fe de dichos motivos (Bhattacharya y Sen, 2004).

La teoría de la atribución (Jones y Davis, 1965; Kelley, 1967, 1973) ofrece argumentación sólida que explica esta clase de procesamiento cognitivo causal cuando los consumidores buscan comprender las motivaciones de la empresa cuando realizan comunicaciones de marketing (Becker-Olsen et al., 2006). Así, cuando la empresa comunica sus acciones de compromiso social, los consumidores tienden a elaborar el mensaje y asignar una de las 2 clases

de motivaciones primarias: motivos centrados en objetivos de la propia empresa (p. ej., aumentar las ventas, mejorar la imagen, etc.) o motivos enfocados en objetivos sociales (p. ej., apoyar una causa social, apoyar a los empleados, etc.). La investigación ha demostrado cómo la atribución específica que subyace a las iniciativas de responsabilidad social influye en la evaluación de la empresa (Becker-Olsen et al., 2006; Campbell y Kirmani, 2000; Ellen, Mohr y Webb, 2000). En concreto, cuando las motivaciones se consideran centradas en la obtención de beneficios, las respuestas del consumidor tienden a empeorar; y cuando se percibe que la empresa actúa por fines sociales, el individuo reacciona más favorablemente respecto a la marca.

El efecto moderador de la atribución de los objetivos de las iniciativas de responsabilidad social

En diversos contextos de investigación se ha demostrado que la atribución que realiza el consumidor de los objetivos que tiene la empresa a la hora de desarrollar sus iniciativas de responsabilidad social ejerce un efecto directo sobre diversas variables resultado, tales como la mayor credibilidad de marca (Klein y Dawar, 2004; Rifon, Choi, Trimble y Li, 2004), la mejor actitud hacia la marca (Becker-Olsen et al., 2006) o mejores intenciones de compra (Ellen et al., 2006). Ahora bien, en este trabajo proponemos que la atribución de objetivos genera un contexto de procesamiento de las comunicaciones ligadas a la responsabilidad social que potencia el efecto positivo de la notoriedad de la RSC sobre la formación del valor de marca, con lo que la atribución de objetivos poseería un rol moderador en dicho proceso.

Cuando se realiza una atribución de objetivos de naturaleza social, los consumidores tenderán a aumentar su atención sobre las comunicaciones de las iniciativas de responsabilidad social, incrementando la elaboración cognitiva de estos mensajes. El efecto contraste (Dean, 2003) que el consumidor percibe al recibir un mensaje motivado socialmente por parte de un emisor tradicionalmente movido únicamente por la maximización de beneficios, provoca que el individuo tenga que asignar más recursos cognitivos con el objeto de comprender mejor un fenómeno desconocido, o que no controla. Así, el consumidor procesa más diligentemente la información de responsabilidad social, porque desea tener una mayor certeza respecto a la verdadera buena fe de la empresa, asegurándose que no está siendo manipulado o engañado (Forehand y Grier, 2003).

Según la perspectiva teórica de la accesibilidad-diagnosticsidad de la información (Feldman y Lynch, 1988; Lynch, Marmorstein y Weigold, 1988), cuando un individuo necesita una mayor confianza en un juicio sobre un objeto (p. ej., la marca motivada socialmente), tiende a buscar los indicadores que le resulten más útiles (es decir, más diagnósticos) para formarse el juicio, siempre que sean accesibles. Pues bien, proponemos que en situaciones en que la atribución es social, es probable que la notoriedad de RSC sea un indicador que gane en diagnosticsidad, potenciando su efecto positivo sobre el valor de marca. En estas situaciones, la notoriedad de RSC es un indicador más coherente de la identidad de la marca, pues existe congruencia entre lo que la marca pretende proyectar (una identidad socialmente responsable) y los motivos que subyacen a dicha iniciativa (motivaciones sociales).

En resumen, en base a esta argumentación teórica se postula que la mayor diligencia a la hora de procesar la información de una iniciativa de RSC motivada socialmente hace que la notoriedad de RSC aumente su potencial como indicador de la identidad de la marca. Así, se disminuye la sensación de sospecha o incertidumbre respecto a la legitimidad de la empresa para ser socialmente responsable, amplificándose el efecto positivo sobre el valor de marca. Por ello, se propone:

H3. El impacto positivo de la notoriedad de RSC sobre la actitud hacia la marca será tanto mayor cuanto más altruistas sean percibidos por los consumidores los objetivos de la iniciativa de responsabilidad social.

H4. El impacto positivo de la notoriedad de RSC sobre la percepción de singularidad de la marca será tanto mayor cuanto más altruistas sean percibidos por los consumidores los objetivos de la iniciativa de responsabilidad social.

Metodología

Descripción general

La presente investigación se centra en analizar la comunicación de una empresa de servicios acerca de sus iniciativas de RSC. Como señala Zeithaml, Bitner y Gremler (2006), las páginas web de las empresas de servicios constituyen una forma de evidencia física para comunicar la experiencia del servicio y hacer los servicios más tangibles al consumidor. El estímulo presentaba iniciativas de RSC que fueron seleccionadas por los investigadores mediante una revisión exhaustiva de ejemplos de empresas reales que comunican este tipo de iniciativas sociales. Asimismo, para la confección del estímulo final se realizó una investigación cualitativa con el fin de garantizar un escenario que fuera cercano a la realidad y creíble para los consumidores. A modo de ejemplo, el contenido de la web señalaba: «La empresa XYZ adopta iniciativas centradas en prácticas sostenibles para mantener los recursos naturales en el largo plazo: conservación de recursos naturales mediante el reciclaje y reutilización de materiales, diseño de tiendas para ser eficiente energéticamente utilizando sistemas tecnológicos avanzados de gestión de energía».

A partir de este estímulo basado en la comunicación de las iniciativas de RSC, y con el fin de abordar los objetivos del trabajo, se realizó una investigación cuantitativa a través de una encuesta online a consumidores donde se preguntaba la notoriedad de RSC, la atribución percibida de los objetivos de dichas prácticas de RSC, la actitud hacia la marca y la singularidad percibida de la empresa.

Descripción de la muestra

La muestra estaba formada por profesores y personal de administración de una universidad de tamaño grande de Estados Unidos. La muestra total fue de 181 sujetos, de los cuales el 63,1% eran mujeres y cuyas edades variaban entre los 23 y los 76 años (edad media, 44,8 años). La mayoría eran caucásicos (90,5%), con un menor peso de población asiática (5%), afroamericana (1,7%), hispana (1,1%) o nativos americanos (0,6%). En cuanto al nivel de renta, el 5,4% estaba dentro del intervalo de menos de \$30.000; el 17,3%, en el intervalo \$30.001-50.000; el 20,2%, entre \$50.001-70.000; el 20,2%, entre \$70.001-90.000, y el 36,9%, más de \$90.000.

Medidas

Las escalas utilizadas fueron adaptaciones de trabajos previos y se encuentran resumidas en la [tabla 1](#).

Validación del instrumento de medida

Para la validación del instrumento de medida se realizó, mediante Mplus 5.2, un análisis factorial confirmatorio (máxima verosimilitud) de las variables latentes cuyas escalas de medida se han descrito con anterioridad. La evaluación previa de los datos mostró evidencia de una distribución no normal (estimación normalizada del coeficiente de Mardia = 25,8), y aunque se han

Tabla 1
Descripción de las escalas utilizadas. Medición de las variables en el análisis

Concepto	Ítem	Descripción	Fuente
Actitud hacia la marca (empresa de servicios)	¿Cómo definiría su actitud hacia la empresa XYZ? (diferencial semántico 7 puntos) ATTS1 ATTS2 ATTS3	Mala... Buena No favorable... Favorable Negativa... Positiva	Adaptado de Berry (2000) y Keller (1993)
Percepción de singularidad de la empresa	¿Cómo considera usted que es esta empresa? (Likert de 7 puntos) UNIQ1 UNIQ2	... distinta de otras empresas ... realmente difiere mucho de otras empresas ... muy diferente de otras empresas ... única respecto a otras empresas	Adaptado de Berry (2000) y Keller (1993)
Atribución de objetivos	UNIQ3 UNIQ4 Evalúe cuál es la motivación percibida para que XYZ realice las actividades descritas en la web (diferencial semántico de 7 puntos) ATTR1	Su propio interés... El interés de la comunidad Orientada a la empresa... Orientada al cliente Orientada al beneficio... Motivada socialmente	Adaptado de Becker-Olsen et al. (2006)
Notoriedad de la RSC	ATTR2 ATTR3 AWA	¿En qué medida cree usted que XYZ es socialmente responsable? (Likert 7 puntos) 1: Nada en absoluto; 7: Mucho	Propia

Fuente: elaboración propia.

desarrollado otros métodos de estimación para estas situaciones, se ha seguido la recomendación de Chou, Bentler y Satorra (1991) y Hu, Bentler y Kano (1992) de corregir los estadísticos en lugar de utilizar un método alternativo de estimación. Por lo tanto, en los cuadros subsiguientes solo se ofrecerán los estadísticos robustos (Satorra y Bentler, 1988). El instrumento de medida no parece mostrar problemas de fiabilidad (tabla 2), pues todos los α de Cronbach son superiores al valor recomendado de 0,7 (Churchill, 1979), el índice de fiabilidad compuesta es superior para todos los factores al valor recomendado de 0,7 (Fornell y Larcker, 1981) y la varianza extraída es superior a 0,50 (Fornell y Larcker, 1981).

Para garantizar la validez convergente se han eliminado los ítems cuyas cargas factoriales, siendo significativas, eran inferiores a 0,60 (Bagozzi y Yi, 1988). Solo se eliminó el indicador ATR2, lo que no parece comprometer la validez de contenido del instrumento de medida. El test de los multiplicadores de Lagrange

no sugirió relaciones significativas sobre un factor distinto a aquel del que eran indicadores (Hatcher, 1994). Tampoco se aprecia evidencia de problemas de validez discriminante, puesto que, como se observa en la tabla 3: a) ningún intervalo de confianza en la estimación de la correlación entre cada par de factores incluye el valor 1 (Anderson y Gerbing, 1988), y b) la varianza promedio extraída para cada factor es siempre inferior al cuadrado de la correlación entre cada par de factores (Fornell y Larcker, 1981). El ajuste del modelo es razonable (S-B χ^2 [df=30]=33,71 [p=0,29]; CFI=0,997; TLI=0,995; RMSEA=0,026).

Resultados

Estimar el modelo recogido en la figura 1 implica la estimación de un modelo no lineal de variables latentes, debido al efecto moderador de la atribución. Estos modelos son especiales

Tabla 2
Fiabilidad y validez convergente del modelo de medida

Factor	Indicador	Carga factorial	Valor t robusto	Promedio cargas	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
Actitud hacia la empresa de servicios	ATTS1	0,85**	23,31	0,91	0,93	0,94	0,83
	ATTS2	0,95**	63,94				
	ATTS3	0,93**	32,43				
Percepción de singularidad del servicio	UNIQ1	0,85**	26,62	0,86	0,96	0,92	0,74
	UNIQ2	0,85**	24,70				
	UNIQ3	0,86**	16,27				
	UNIQ4	0,88**	29,08				
Atribución de objetivos	ATR1	0,93**	28,97	0,85	0,79	0,84	0,72
	ATR3	0,77**	15,11				
Notoriedad de la RSC	AWA	-	-	-	-	-	-

AVE: varianza extraída promedio.

Fuente: elaboración propia.

n=181.

** p<0,01.

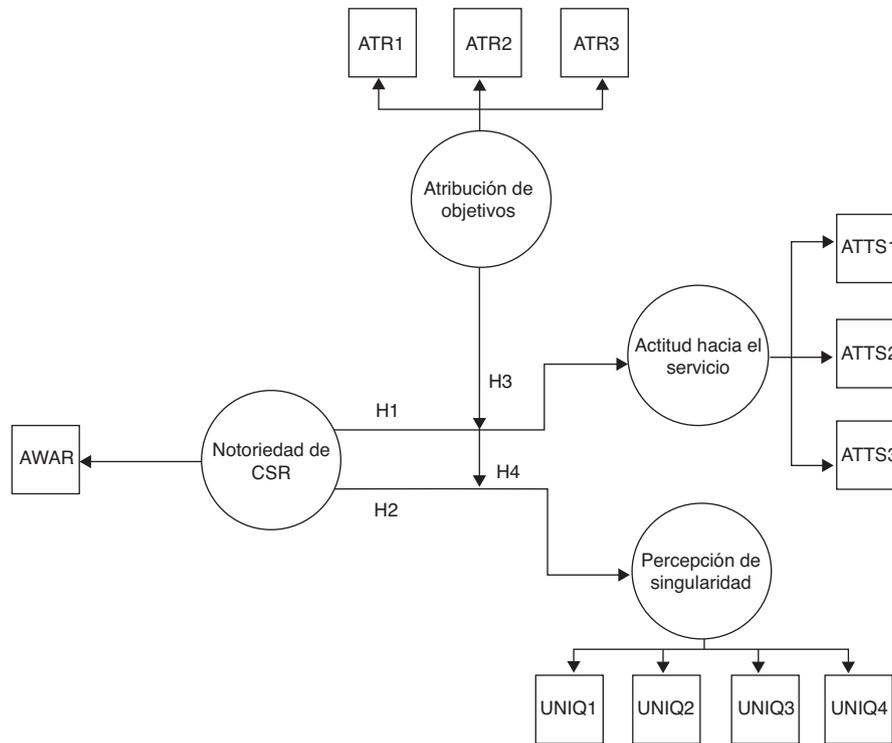


Figura 1. Modelo teórico propuesto. Fuente: elaboración propia.

en la medida en que los productos de variables normales no se distribuyen normalmente, quedando al margen de los modelos generales basados en covarianzas, en la medida en que van asociados a problemas de multicolinealidad y términos de error no normales. Tradicionalmente estos efectos de interacción entre variables latentes (atribución \times notoriedad) se han venido sustanciando mediante la introducción de productos entre los indicadores de las variables latentes que interactúan (Jaccard y Wan, 1995; Jöreskog y Yang, 1996, 1997). Sin embargo, este enfoque suele infraestimar los errores estándar y, consecuentemente, cabe desconfiar del resultado del contraste de hipótesis, especialmente en muestras pequeñas (Schermelleh-Engel, Klein y Moosbrugger, 1998).

En este trabajo se opta por la estimación del efecto moderador fruto de la interacción de las variables latentes mediante el enfoque *latent moderated structural equations* (LMS; Klein y Moosbrugger, 2000), que no necesita de productos entre los indicadores. Este método evalúa la distribución multivariable conjunta de los indicadores de las variables latentes que interactúan, detecta el tipo específico de problemas de normalidad que provoca la interacción entre dichas variables y la tiene explícitamente en cuenta. Como resultado, la distribución de los indicadores es una mezcla finita de distribuciones normales, pudiéndose estimar el modelo

por máxima verosimilitud. Este método produce estimaciones eficientes de los parámetros y errores estándar insesgados (Klein y Moosbrugger, 2000).

El procedimiento de estimación del modelo recogido en la figura 1 fue el siguiente. En primer lugar se estimó un modelo sin interacción (modelo 1) en el que la variable atribución influye directamente, junto con la notoriedad, en las 2 variables dependientes del modelo (singularidad y actitud). El ajuste de este modelo (tabla 4) es bueno (S-B χ^2 [df=30]=36,96 [p=0,17]; CFI=0,991; TLI=0,987; RMSEA=0,036) y evidencia que los efectos directos de la atribución no son significativos ni sobre la actitud ($\beta=0,203$; $p>0,05$) ni sobre la singularidad ($\beta=0,036$; $p>0,05$). El paso siguiente consiste en constatar que la introducción de la interacción (modelo 2) sobre el modelo que planteaba las relaciones directas (modelo 1) supone una mejora significativa en el ajuste. Dado que el método de integración numérica implícito en LMS no proporciona índices de ajuste, esta comparación ha de realizarse sobre el valor del logaritmo de máxima verosimilitud (LL), puesto que sabemos que menos 2 veces la diferencia de dichos logaritmos entre los modelos se distribuye como una χ^2 y nos permite contrastar la hipótesis de mejora significativa del ajuste. La información de los

Tabla 3
Validez discriminante

	1	2	3	4
1. Atribución	0,72	0,29	0,12	0,51
2. Actitud servicio	[0,47;0,61]	0,83	0,35	0,38
3. Singularidad	[0,26;0,43]	[0,53;0,66]	0,74	0,21
4. Notoriedad	[0,66;0,77]	[0,56;0,68]	[0,39;0,52]	1,00

Fuente: elaboración propia.

En la diagonal (en negrita) aparece la AVE. Sobre la diagonal, la varianza compartida (correlaciones al cuadrado). Bajo la diagonal, el intervalo de confianza al 95% para la estimación de la correlación entre los factores.

n = 181.

Tabla 4
Modelo 1. Efectos directos

Relación	Coefficiente estandarizado	Valor t robusto
Notoriedad RSC \rightarrow Actitud	0,472**	3,84
Notoriedad RSC \rightarrow Singularidad	0,428**	4,52
Atribución \rightarrow Actitud	0,203	1,75
Atribución \rightarrow Singularidad	0,036	0,32
S-B χ^2 (df=30)=36,96 (p=0,17); CFI=0,991; TLI=0,987; RMSEA=0,036; LL: -2,618,40 (número de parámetros 35).		

Fuente: elaboración propia.

n = 181.

** p < 0,01.

Tabla 5
Modelo 2. Contraste de hipótesis

Hipótesis		Coefficiente estandarizado	Valor t robusto	Conclusión
H1	Notoriedad RSC→Actitud	0,688**	7,51	Aceptada
H2	Notoriedad RSC→Singularidad	0,560**	5,72	Aceptada
H3	Atribución × Notoriedad RSC→Actitud	0,084*	2,01	Aceptada
H4	Atribución × Notoriedad RSC→Singularidad	0,043	0,81	No aceptada
LL: -2.616,00 (número de parámetros 36).				

Fuente: elaboración propia.

n = 181.

* p < 0,05.

** p < 0,01.

cuadros 5 y 6 nos permite concluir que la introducción del efecto interacción mejora significativamente el ajuste del modelo de efectos directos, por cuanto $-2\Delta(LL_2-LL_1)=4,8$ ($p=0,028$), siendo el valor crítico para una $\chi^2(1)=3,84$.

Constatado el ajuste del modelo, la **tabla 5** nos permite comprobar, tal y como hipotetizábamos, que la notoriedad de las acciones de RSC tiene una influencia positiva y significativa sobre la actitud hacia la empresa de servicios (H1; $\beta=0,688$; $p<0,01$) y también sobre la percepción de singularidad de la empresa (H2; $\beta=0,560$; $p<0,01$). En cuanto al efecto de la atribución, queda constatado que modera la relación entre notoriedad y actitud (H3; $\beta=0,084$; $p<0,05$), pero no la relación entre notoriedad y percepción de singularidad (H4; $\beta=0,043$; $p>0,05$).

Una primera lectura de estos resultados permite derivar 2 conclusiones claras: a) la notoriedad de las acciones de RSC en los consumidores ejerce un papel muy relevante en la creación de valor de marca, y b) el efecto de la notoriedad sobre el valor de marca no es neutral respecto a las atribuciones que esos mismos consumidores realicen sobre la motivación última que tiene la empresa para llevar a cabo esas acciones de RSC.

El efecto significativo de la notoriedad de las acciones de RSC sobre los 2 componentes considerados del valor de marca, actitud hacia el servicio y percepción de singularidad, demuestran la potencia y la ambivalencia de las acciones de RSC. Por un lado, se confirma el planteamiento de Klein y Dawar (2004) respecto al efecto halo de estas acciones. La percepción de que la empresa está teniendo un comportamiento socialmente responsable se traslada de manera casi automática hacia el servicio prestado mediante una actitud favorable hacia el mismo, confirmando resultados previos sobre valoración de la marca, elección e incluso recomendación de la misma (Brown y Dacin, 1997; Drumwright, 1994; Handelman y Arnold, 1999; Osterhus, 1997). Este efecto positivo sobre la actitud es, como señala Middlemiss (2003), tremendamente importante en cuanto que convierte a las acciones de RSC en generadoras de un capital de confianza en la marca o capital emocional, muy útil cuando la empresa ha de gestionar crisis de imagen mediante acciones de relaciones públicas.

Pero, por otro lado, la ambivalencia señalada reside en que también ejerce un efecto significativo sobre otro componente del valor de marca cada vez más relevante en un contexto de creciente indiferenciación en mercados maduros: la percepción de singularidad de la empresa respecto a sus competidores. Como apuntan Werther y Chandler (2005), las acciones de RSC pueden convertirse en un «seguro para la marca», porque hasta las marcas más prestigiosas tienen sustitutos: ¿son las zapatillas Nike mejores que las Adidas? ¿Puede un automóvil rodar más kilómetros si ha repostado en una gasolinera de Campsa que en una de BP? En este contexto, que las acciones de RSC hayan logrado añadir un valor diferencial a la marca más allá de la diferenciación objetiva de los productos que fabrica o de los servicios que presta es, sin duda, una contribución valiosa. Es evidente que, en la medida en que las acciones de RSC se vayan generalizando entre las empresas, el potencial de diferenciación se

irá diluyendo; sin embargo, los pioneros tendrán siempre una ejecutoria más dilatada que puede influir significativamente sobre el segundo elemento evaluado en este trabajo: la atribución de motivaciones altruistas o egoístas en la ejecución de las acciones de RSC.

Este último resultado, la existencia de un efecto moderador significativo de la atribución de los objetivos sobre la influencia de la notoriedad de las acciones de RSC en la actitud hacia la marca, señala lo que es simultáneamente un punto fuerte y débil de la RSC como elemento de comunicación: su sensibilidad a la coherencia percibida de las actuaciones. El efecto moderador detectado implica que la influencia de la notoriedad de la RSC sobre la actitud hacia la marca será tanto mayor cuanto más social o altruista sea percibida la motivación de la empresa para ejecutarlas. Con lo cual, las empresas que, sinceramente, tengan en mente objetivos sociales en sus iniciativas de RCS, y así sean percibidas por sus consumidores, serán premiadas con una actitud más favorable hacia sus marcas.

Sin embargo, Bronn y Vrioni (2001) señalan que los niveles de escepticismo por parte de los consumidores hacia la conexión entre negocios y la responsabilidad social es muy elevada, y el trabajo de Webb y Mohr (1998) indica que la mitad de los consumidores atribuyen a estas acciones fines egoístas. Por lo tanto, y según nuestros resultados, una atribución egoísta deteriorará el efecto de la notoriedad de las acciones de RSC sobre la actitud hacia la marca. Polonsky y Jevons (2006) ya apuntaban la dificultad de intentar un posicionamiento de marca basándose en acciones de RSC, sobre todo cuando se plantea como una acción táctica a corto plazo. El efecto halo sobre la actitud puede diluirse muy fácilmente si la atribución egoísta supone al consumidor una disconfirmación de sus expectativas y puede acabar generando un deterioro reputacional (Kitchin, 2003). Cualquier percepción de engaño, lo que incluye la exageración del valor social de la acción, puede ser rápidamente utilizado por movimientos consumeristas para enfrentar a la empresa a sus contradicciones y generar un efecto contrario al esperado (Miles y Covin, 2000). Este hallazgo supone un argumento no normativo muy poderoso respecto a la asunción de la cultura de la RSC desde una perspectiva integral y no meramente utilitarista: si se desea mejorar la actitud de marca mediante la RSC, la empresa debe reflexionar acerca de las motivaciones o razones que la mueven a vincularse a iniciativas de RSC.

Lo que este trabajo no ha podido confirmar es que la atribución de intenciones modere la relación positiva entre notoriedad de las acciones de RSC y la diferenciación como valor de la marca. Una vez más la lectura de este resultado es dual. Por un lado, en términos positivos, hace al efecto de la RSC sobre la diferenciación insensible a problemas de atribuciones egoístas, pero, en términos negativos, no le permite beneficiarse de un plus de eficacia cuando la atribución es altruista. En cualquier caso, la diferenciación no es un activo en sí mismo para la marca. Ser percibida como distinta, si esta percepción no es positiva, sirve de poco con fines competitivos, por lo que la necesidad de un enfoque coherente y sincero en la estrategia de RSC sigue estando presente.

Conclusiones

De la revisión de la literatura sobre el conocimiento del consumidor acerca de las prácticas de RSC que llevan a cabo las organizaciones, se apunta la necesidad de realizar estudios enfocados a la comunicación de las organizaciones (Beckmann, 2007). A través de un estudio empírico donde se presenta un escenario que muestra la comunicación de una empresa de servicios (ficticia) con relación a sus iniciativas de responsabilidad social, se ha medido la notoriedad de la RSC, la atribución de los motivos de la RSC y 2 dimensiones del valor de marca de dicha empresa (actitud hacia la marca y percepción de singularidad).

El presente trabajo pone de manifiesto que la identificación del consumidor acerca de las prácticas de responsabilidad social realizadas por una empresa —es decir, la notoriedad de la RSC— influye en el valor de marca. Así, los resultados apuntan una influencia directa y positiva de la notoriedad de la RSC tanto en la actitud hacia la marca como en la percepción de singularidad de la misma. Este resultado otorga a la RSC una gran potencia como generador de valor de marca, por su carácter ambivalente. No solo es capaz de aprovecharse del efecto halo de las acciones de RSC generando una actitud positiva hacia la marca, sino que también es capaz de influir positivamente sobre un elemento clave para la marca en mercados maduros y globalizados: su capacidad de diferenciación (Johnson, 2003).

Pero aprovechar esta ambivalencia de efectos tiene sus riesgos o, en términos más positivos, implica retos. El rol moderador de la atribución de objetivos sobre la eficacia en la creación de valor de marca de las acciones de RSC tiene importantes implicaciones para la gestión de la marca. Si se busca un mero uso táctico de las acciones de RSC que no se traducen en una redefinición estratégica de la empresa orientada hacia la RSC, la probabilidad de que el consumidor comience a percibir atribuciones egoístas que deterioren el efecto positivo de dichas actuaciones sobre la marca crece. Werther y Chandler (2005) insisten en que integrar RSC y la gestión de la marca ha de empezar siempre con un compromiso sincero con el cambio a través de la autocrítica. La sinceridad y la honestidad en la adopción del enfoque de RSC y no un enfoque meramente utilitarista y el compromiso a largo plazo parece ser una condición sine qua non para la eficacia de las acciones en ella enmarcadas (Bronn y Vrioni, 2001).

Diversos autores han insistido en que la integración de la RSC y la gestión de marca han de ser un planteamiento estratégico (Werther y Chandler, 2005) en el cual el compromiso de la organización ha de ser muy intenso (Lewis, 2003; Polonsky y Jevons, 2006). Construir una marca socialmente responsable no es sencillo (Ginsberg y Bloom, 2004), y obligará a que la organización tenga claro qué valores sociales está promoviendo (Lewis, 2003) y sean comunicados de manera efectiva en todas las actividades internas y externas de la empresa (Kitchin, 2003), lo que solo es posible con una visión estratégica de la RSC.

De los resultados obtenidos, pueden derivarse implicaciones relevantes para la gestión de la marca y las políticas de comunicación. Así, ha quedado de mostrado que la RSC tiene efectos positivos sobre la actitud hacia la marca. Esto conlleva que sería absurdo que los gestores ignoraran el efecto positivo que conllevaría la incorporación a sus estrategias de comunicación de argumentos basados en las acciones de RSC que llevan a cabo y, si estas acciones no están presentes, que se valorara su desarrollo. En un contexto de saturación de los medios de comunicación tradicionales, ignorar una herramienta que permite la diferenciación de la marca, dado el fuerte efecto que se ha demostrado que tiene sobre la percepción de singularidad, sería renunciar a un arma potencialmente efectiva.

Pero no es baladí el hecho de empezar antes o después el desarrollo de estas políticas de RSC: hay que empezar cuanto antes. En la medida en que el recurso a estas acciones se generalice, es más

que probable que su eficacia se diluya, pero los primeros adoptantes siempre tendrán un capital de confianza en la mente del consumidor fruto de una historia más dilatada en esas actuaciones. Este hecho provocará, cuando esa incorporación masiva a la RSC se produzca, que sea más fácil que el consumidor atribuya motivaciones altruistas a los que exhiban una trayectoria más dilatada que a las «violetas de marzo» de la RSC, y este trabajo ha demostrado que la atribución ejerce una fuerte influencia moderadora sobre el efecto de estas políticas en la actitud hacia la marca.

La tercera implicación de los resultados tiene que ver, además de con el qué (implementar o no estrategias de RSC) y el cuándo hacerlo, con el cómo. Y la característica de las acciones ha de ser la credibilidad y la coherencia con la historia de la empresa, en definitiva, la asunción de la RSC de manera integral en la estrategia de la empresa y no con un planteamiento cortoplacista y utilitarista. El fuerte efecto moderador de la atribución que se ha encontrado en esta investigación tiene el lado positivo de que cuando la coherencia se percibe y la atribución es altruista, la capacidad para mejorar la actitud se dispara. Pero lo contrario también es cierto: las atribuciones utilitaristas deterioran la eficacia de las acciones de RSC. De ahí que la principal implicación de este estudio para los gestores dista mucho de ir dirigida principalmente a los responsables de comunicación; va dirigida a la alta dirección: la RSC es una opción estratégica, no táctica, y debe acabar impregnando todas las estructuras de la organización si pretendemos que sea creíble para el consumidor, que es lo mismo que decir que sea efectiva.

Investigaciones previas sobre la RSC señalan la necesidad de metodologías de investigación que permitan evaluar la notoriedad de las prácticas socialmente responsables desde la perspectiva del consumidor y, de manera destacada, se requiere mayor investigación en la comunicación de RSC. Si bien la presente investigación se encuadra en esta línea de investigación, encontramos una serie de limitaciones que requieren mayor desarrollo en investigación futura. En primer lugar, en nuestra investigación se ha analizado un escenario de prácticas de RSC; sin embargo, futuras investigaciones podrían analizar la influencia de los mensajes de carácter emocional o racional en la notoriedad del consumidor sobre las prácticas de RSC. Asimismo, con el fin de controlar los efectos de la marca, el escenario utilizado en este trabajo se aplica a una empresa de servicios ficticia. Futuros trabajos podrían basarse en propuestas de comunicación de RSC realizadas por empresas reales.

Agradecimientos

Los autores agradecen a la profesora Anna Mattila sus valiosos comentarios en versiones previas de este trabajo.

Bibliografía

- Anderson, J. C., y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411–423.
- Bagozzi, R. P., y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equations models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Beckmann, S. C. (2007). Consumers and corporate social responsibility: Matching the unmatchable? *Australasian Marketing Journal*, 15(1), 27–36.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 128–137.
- Bhattacharya, C. B., y Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9–24.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., y Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behaviour. *Journal of Business Research*, 59(1), 46–53.
- Bigné, E., y Currás-Perez, R. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business Review*, (19), 10–23.
- Brammer, S., y Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61, 29–44.
- Bronn, P. S., y Vrioni, A. B. (2001). Corporate social responsibility and cause-related marketing: An overview. *International Journal of Advertising*, 20, 207–222.

- Brown, T., y Dacin, P. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61, 68–84.
- Campbell, M., y Kirmani, A. (2000). Consumers' use of persuasion knowledge: The effects of accessibility and cognitive capacity on perceptions of an influence agent. *Journal of Consumer Research*, 17(1), 69–83.
- Chou, C., Bentler, P. M., y Satorra, A. (1991). Scaled test statistics and robust standard errors for non-normal data in covariance structure analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 44, 347–357.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.
- Dean, D. (2003). Consumer perceptions of corporate donations: effects of company reputation for social responsibility and type of donation. *Journal of Advertising*, 32(4), 91–102.
- Drumwright, M. E. (1994). Company advertising with a social dimension: the role of noneconomic criteria. *Journal of Marketing*, 60(4), 71–87.
- Du, S., Bhattacharya, C., y Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224–241.
- Ellen, P., Mohr, L., y Webb, D. (2000). Charitable programs and the retailer: Do they mix? *Journal of Retailing*, 76(3), 393–406.
- Ellen, P., Webb, D., y Mohr, L. (2006). Building corporate associations: consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147–157.
- Feldman, J., y Lynch, J. (1988). Self-generated validity and other effects of measurement on belief, attitude, intention, and behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 421–435.
- Forehand, M., y Grier, S. (2003). When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism. *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 349–356.
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Ginsberg, J. M., y Bloom, P. N. (2004). Choosing the right green marketing strategy. *Sloan Management Review*, 46(1), 79–84.
- Handelman, J., y Arnold, S. (1999). The role of marketing actions with a social dimension: Appeals to the institutional environment. *Journal of Marketing*, 63(3), 33–48.
- Hatcher, L. (1994). *A Step-by-Step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modelling*. Cary, NC: SAS Institute Inc.
- Hoeffler, S., y Keller, K. (2002). Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 78–89.
- Hu, L. T., Bentler, P. M., y Kano, Y. (1992). Can test statistics in covariance structure analysis be trusted? *Psychological Bulletin*, 112, 351–362.
- Jaccard, J., y Wan, C. K. (1995). Measurement error in the analysis of interaction effects between continuous predictors using multiple regression: Multiple indicator and structural equation approaches. *Psychological Bulletin*, 117, 348–357.
- Jones, E. E., y Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions: The attribution process in person perception. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 219–266). New York: Academic Press, Inc.
- Johnson, H. J. (2003). Does it pay to be good? Social responsibility and financial performance. *Business Horizons*, 6, 34–40.
- Jöreskog, K. G., y Yang, F. (1996). Non-linear structural equation models: The Kenny-Judd model with interaction effects. In G. A. Marcoulides, y R. E. Schumacker (Eds.), *Advanced structural equation modeling* (pp. 57–87). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Jöreskog, K. G., y Yang, F. (1997). Estimation of interaction models using the augmented moment matrix: Comparison of asymptotic standard errors. In W. Bandilla, y F. Faulbaum (Eds.), *SoftStat '97 (advances in statistical software 6)* (pp. 467–478). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1–22.
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28(2), 107–128.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In D. Levine (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kitchin, T. (2003). Corporate responsibility: A brand extension. *Journal of Brand Management*, 10(4/5), 312–326.
- Klein, J., y Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 203–217.
- Klein, A., y Moosbrugger, H. (2000). Maximum likelihood estimation of latent interaction effects with the LMS method. *Psychometrika*, 65(4), 457–474.
- Lewis, S. (2003). Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management*, 7(4), 356–364.
- Luo, X., y Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1–18.
- Lynch, J., Marmorstein, H., y Weigold, M. (1988). Choices from sets including remembered brands: Use of recalled attributes and prior overall evaluations. *Journal of Consumer Research*, 15, 169–184.
- Madrigal, R., y Boush, D. M. (2008). Social responsibility as a unique dimension of brand personality and consumers' willingness to reward. *Psychology & Marketing*, 25(6), 538–564.
- Middlemiss, N. (2003). Authentic not cosmetic: CSR as brand enhancement. *Journal of Brand Management*, 10(4/5), 353–361.
- Miles, M., y Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: A source of reputational competitive and financial advantage. *Journal of Business Ethics*, 23, 299–311.
- Mohr, L., y Webb, D. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *The Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121–147.
- Osterhus, T. (1997). Pro-social consumer influence strategies: When and how do they work? *Journal of Marketing*, 61(4), 16–29.
- Polonsky, M. J., y Jevons, C. (2006). Understanding issue complexity when building a socially responsible brand. *European Business Review*, 18(5), 340–349.
- Rifon, N., Choi, S., Trimble, C., y Li, H. (2004). Congruence effects in sponsorship: The mediating role of sponsor credibility and consumer attributions of sponsor motive. *Journal of Advertising*, 33(1), 29–42.
- Satorra, A., y Bentler, P. M. (1988). Scaling corrections for chi square statistics in covariance structure analysis. In *American statistical associations proceedings of the business and economic sections*. Alexandria, VA: American Statistical Association., p. 308–13.
- Schermelell-Engel, K., Klein, A., y Moosbrugger, H. (1998). Estimating nonlinear effects using a latent moderated structural equations approach. In G. A. Marcoulides, y R. E. Schumacker (Eds.), *Interaction and nonlinear effects in structural equation modeling* (pp. 203–238). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Sen, S., y Bhattacharya, C. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225–243.
- Singh, J., García de los Salmones, M., y Rodríguez del Bosque, I. (2008). Understanding corporate social responsibility and product perceptions in consumer markets: A cross-cultural evaluation. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 597–611.
- Swaen, V., y Vanhamme, J. (2005). The use of corporate social responsibility arguments in communication campaigns: Does source credibility matter? *Advances in Consumer Research*, 32, 590–591.
- Webb, J. D., y Mohr, L. A. (1998). A typology of consumers' responses to cause related marketing: From skeptics to socially concerned. *Journal of Public Policy and Marketing*, 17(2), 226–239.
- Werther, W. B., y Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48, 317–324.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., y Gremler, D. D. (2006). *Services marketing. Integrating customer focus across the firm* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.



Artículo

Las presiones institucionales del entorno medioambiental: aplicación a los campos de golf

Francisco José Riquel Ligeró* y Alfonso Vargas Sánchez

Geidetur, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Huelva, Plaza de la Merced, 11, 21002 Huelva, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 3 de febrero de 2011

Aceptado el 11 de abril de 2012

On-line el 26 de noviembre de 2012

JEL classification:

M14

M21

Palabras clave:

Teoría institucional

Presiones institucionales

Turismo de golf

Partial least square

Keywords:

Institutional theory

Institutional pressures

Golf tourism

Partial least square

R E S U M E N

El propósito del presente artículo es contribuir a validar empíricamente la influencia de la Teoría Institucional sobre las decisiones organizativas de carácter medioambiental, en concreto las presiones del entorno institucional que provocan el desarrollo de prácticas medioambientalmente sostenibles. Para ello hemos tomado como unidad de análisis los campos de golf andaluces y hemos planteado un modelo de respuesta ecológica de los mismos ante el entorno medioambiental en el que se desenvuelven. Para su contraste hemos usado la técnica *Partial Least Square* (PLS), verificándose los postulados básicos del referido cuerpo teórico.

© 2011 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Environmental institutional pressures: An application to golf courses

A B S T R A C T

The aim of this paper is to contribute to empirically validate the influence of the Institutional Theory on organizational decisions of environmental character, in particular the pressures from the institutional environment that cause the development of environmentally sustainable practices. To do so, Andalusian golf courses have been taken as the unit of analysis and a model of ecological response has been proposed for the environment in which they operate. The Partial Least Square (PLS) technique has been used for testing purposes, verifying the basic tenets of that theoretical body.

© 2011 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Introducción

La práctica del golf es un fenómeno que sobrepasa lo meramente deportivo y conlleva implicaciones turísticas de gran importancia. Esto ha propiciado el despegue de toda una industria turística en torno al golf, y Andalucía se ha convertido en la comunidad autónoma de España líder en la recepción de este tipo de turistas, con el consiguiente aumento del número de campos de golf.

Por lo tanto, estamos hablando de una actividad que produce unas sinergias económicas muy importantes para la economía de un país o región. Esta importancia se hace aún más patente en el caso de España y de Andalucía, al configurarse como el principal

destino a nivel nacional y europeo para la práctica de este tipo de deporte (CEA, 1999).

No obstante, existe un debate abierto en la sociedad sobre el impacto medioambiental de este tipo de instalaciones, que ha propiciado el desarrollo de una serie de conductas, impuestas en la mayoría de los casos por normativa legal, para la reducción de los efectos negativos que los campos de golf pudieran provocar en el medio ambiente.

Ello ha favorecido que se desarrolle toda una serie de prácticas medioambientales en este tipo de organizaciones. El presente trabajo pretende, basándose en la Teoría Institucional, describir e identificar la influencia que las distintas presiones defendidas por los teóricos clásicos de la Teoría Institucional (DiMaggio y Powell, 1983; North, 1990; Scott, 1995) tienen en este tipo de organizaciones empresariales. Los campos de golf andaluces tienen la particularidad de formar parte de un sector, el turístico, en el que la

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: francisco.riquel@dem.uhu.es (F.J. Riquel Ligeró).

Teoría Institucional ha sido escasamente aplicada. De igual manera, los estudios sobre presiones institucionales normalmente se han centrado en instituciones pertenecientes al sector público, por lo que este trabajo aporta una nueva visión al estudio de la Teoría Institucional en organizaciones del sector privado sometidas a las fuerzas del mercado.

Así pues, los objetivos específicos de este trabajo son, en primer lugar, delimitar el entorno institucional de carácter medioambiental de los campos de golf andaluces; en segundo lugar, analizar la influencia de las presiones institucionales, ya sean coercitivas, normativas o miméticas, en el desarrollo de prácticas medioambientales por parte de este tipo de organizaciones, y en tercer lugar, validar mediante la técnica *Partial Least Square* (PLS) un modelo de comportamiento medioambiental de los campos de golf andaluces, estudiando las repercusiones que dicho entorno institucional de carácter medioambiental tiene en la aceptación social de este tipo de instalaciones y en el desempeño de las mismas.

Marco teórico

La Teoría Institucional ha sido tradicionalmente tratada desde 2 perspectivas principales. De un lado nos encontramos con la vertiente sociológica, que se centra en cómo las organizaciones se adaptan a las presiones del entorno institucional con el fin de conseguir legitimidad (DiMaggio y Powell, 1983, 1991; Scott, 2001). Del otro lado se encuentra la vertiente económica, en el que autores como Hennings (2007) defienden que el institucionalismo económico se encuentra alejado del carácter social de las instituciones, basado en un método teórico deductivo centrado en las relaciones de causa-efecto (Santizo, 2007).

De acuerdo con Schmidt (2006) y Katznelson y Weingast (2005), consideramos que una línea de trabajo prometedora es identificar complementariedades entre ambas perspectivas, introduciendo tanto análisis micro como macro. A tal fin, encontramos en el entorno medioambiental un ambiente adecuado para el análisis de los preceptos institucionales.

Jennings y Zandberguen (1995) afirman que «en la Teoría Institucional, tratar temas como el de organizaciones ecológicamente sostenibles requiere primero entender cómo se crea el consenso sobre el significado de sostenibilidad y entonces entender las formas en que los conceptos y prácticas asociadas con la sostenibilidad se desarrollan y difunden entre las organizaciones». Por lo tanto, el concepto de sostenibilidad tomará valor en un campo organizativo cuando nuevas prácticas medioambientales sean adoptadas como innovación por un grupo reducido de organizaciones, para posteriormente difundirse a través de ese campo organizacional. Según Shrivastava (1995), la disposición que muestran las organizaciones a adoptar un compromiso hacia la sostenibilidad depende de factores del contexto institucional en el que operan las organizaciones. Una vez que el concepto se ha creado y ha sido aceptado como algo valioso, los actores del campo organizacional empiezan a interactuar y el concepto aceptado por las organizaciones innovadoras empieza a difundirse. Para esta difusión se ayuda de los 3 pilares institucionales (Scott, 1995). En consecuencia, el nacimiento y difusión de estas rutinas hacia la sostenibilidad proporciona un campo rico hacia la investigación empírica basada en la Teoría Institucional (Boons y Strannegard, 2000).

Las empresas del sector turístico no han sido ajenas a este proceso de difusión del concepto de sostenibilidad. Bosch, Serra y Vallespino (1998) ponen de relieve el componente medioambiental del turismo al afirmar que «no basta la calidad del producto o servicio turístico en sentido estricto; hay que añadir la calidad medioambiental para conseguir la satisfacción del cliente y su fidelización». El medio ambiente se configura, pues, como un elemento esencial para la actividad turística, debido a que dicha

actividad no es posible cambiarla de ubicación física —como en el caso de una industria convencional que busque una nueva localización en países con exigencias medioambientales menos exigentes— sin con ello cambiar de producto. Así pues, no es de extrañar que los impactos del turismo en el entorno natural hayan sido ampliamente tratados en multitud de trabajos, como los de Inskeep (1991), Hunter y Green (1995) y Ayuso (2003), entre otros muchos en los que se trata la actividad turística bajo el paradigma del desarrollo sostenible; el de Lull (2001), que establece criterios para clasificar dichos impactos; el de Hall (2000), en el que establece un modelo conceptual de turismo sostenible, o los de Torres (2003), en el que se describen los costes crecientes del impacto ambiental turístico, y Pardella y Padín (2004), en el que definen el concepto de deseconomías externas del turismo.

A estos trabajos hay que sumar diversas iniciativas internacionales en las que se ha potenciado el concepto de turismo sostenible, como la Conferencia Internacional de Turismo Sostenible (2001), la Cumbre Mundial de Ecoturismo (2002), la Conferencia de Turismo Responsable (2002), la Declaración de Djerba sobre Turismo y Cambio Climático o la II Conferencia Internacional sobre Cambio Climático y Turismo (2007).

En esta línea, el binomio turismo y medioambiente ha tomado fuerza en la última década, impactando particularmente al segmento del golf, como no podía ser de otra manera a tenor de datos como los que siguen:

- En el año 2004 TURESPAÑA realizó un estudio sobre la demanda del turismo golf, concluyendo que, en ese año, 2,6 millones de turistas extranjeros jugaron al golf, siendo Andalucía el primer destino dentro de ese segmento.
- Un estudio más reciente de Hosteltur¹ nos indica que en 2011 Andalucía fue visitada por 427.000 turistas de golf, los cuales dejaron ingresos por 687 millones de euros, más de la mitad de lo generado en España por este producto. Nos visitaron principalmente británicos y alemanes, la estancia media fue de 15 días y tuvieron un gasto medio diario de 91 euros, 31 más que un turista convencional. A pesar de la fuerte crisis económica internacional, en los últimos 5 años este tipo de turista ha crecido en la comunidad autónoma de Andalucía un 17%. Esta evolución, sostenida en el tiempo, ha favorecido el crecimiento exponencial de la construcción de campos de golf en esta comunidad; de hecho, es la región española con más campos de golf (alcanzando ya la centena, según la Federación Española de Golf).

Esta actividad turística, al igual que otras, produce un impacto directo sobre el medio ambiente, más aún si consideramos la especial idiosincrasia de este deporte, que requiere amplios espacios para su práctica. Un campo de golf de 18 hoyos suele ocupar una superficie de entre 50 y 60 hectáreas (Gómez-Lama, Priego, Recio y Berbel, 1994) y suele estar situado cerca de parajes de gran valor natural. A medida que este tipo de turismo ha ido creciendo, de forma paralela lo ha hecho la preocupación por el impacto ambiental que genera la puesta en marcha de estas instalaciones. Así, en la tabla 1 resumimos los principales impactos medioambientales de un campo de golf y sus efectos más inmediatos.

Como hemos comentado más arriba, dichos impactos medioambientales han abierto un amplio debate acerca de la sostenibilidad de este tipo de instalaciones. Este hecho ha propiciado que se genere un contexto o entorno en el que se pueden identificar perfectamente los 3 pilares que defienden los teóricos institucionalistas, y que procedemos a analizar individualizadamente.

¹ Sus <http://www.hosteltur.com/web/uploads/Especial.Golf.2011.pdf>.

Tabla 1
Impactos y efectos medioambientales de los campos de golf

Impacto medioambiental	Efectos
Cambio cualitativo del paisaje	Disonancia con el entorno natural originario
Problemática ecológica	Cambios bruscos en ecosistemas
Modelo de construcción	Posibles impactos irreversibles en el sustrato
Suministro de agua	Escasez y coste de oportunidad para otros usos que estaban implantados con anterioridad
Riesgos potenciales de contaminación	Contaminación por la necesidad de uso masivo de fertilizantes y fungicidas de acuíferos, arroyos y otros recursos naturales
Impactos indirectos	Otros impactos derivados de actividades conexas al campo de golf

Fuente: elaboración propia con base en Priestley y Sabí (1993) y Romero (2005).

El sistema regulador

Scott (1995) afirma que toda institución implica una regulación del comportamiento mediante procesos reguladores explícitos como son las normas, los controles y las sanciones. En este marco de actuación todas las partes implicadas persiguen sus intereses particulares, por lo que como principales mecanismos de control imperan los coactivos (DiMaggio y Powell, 1983). En este sistema constitutivo del marco teórico institucional predominan la fuerza, el miedo y la conveniencia.

Es necesario, en muchas situaciones, la presencia de un agente elaborador de reglas. Los economistas históricos atribuyen este papel al Estado, que además debe servir de referencia y hacerlas cumplir (North, 1990). Esta afirmación está en la línea que defienden los institucionalistas políticos, que presuponen que los agentes —incluido el Estado— tienen intereses naturales que persiguen racionalmente a través de una lógica de utilidad coste-beneficio. Así, las reglas se obedecen porque al agente en cuestión le interesa para alcanzar sus propios intereses, considerando las posibles recompensas y sanciones que existen al respecto.

El sistema regulador da origen a las denominadas presiones coercitivas. En el caso de los campos de golf andaluces hemos identificado un amplio acervo de leyes, reales decretos y decretos autonómicos que exigen algún tipo de cumplimiento en materia ambiental. En este contexto, debemos destacar la norma específica reguladora de las condiciones de implantación y funcionamiento de campos de golf en Andalucía, en forma de Decreto (43/2008, modificado por el Decreto 309/2010). En su componente medioambiental, dicha norma pretende la mejora y el respeto al medio natural, la restauración y protección del paisaje, el uso de suelos y zonas degradadas, la utilización de sistemas de gestión medioambiental eficaces y el uso de energías renovables y minimización de la contaminación.

El sistema normativo

Este pilar destaca las reglas normativas que nos introducen en una dimensión prescriptiva, evaluadora y de obligación. En los sistemas normativos se incluyen tanto normas como valores. Para Scott (1995), los valores son concepciones de las preferencias o deseos junto con la construcción de estándares que pueden comparar y valorar las estructuras y comportamientos existentes. En cambio, las normas nos especifican cómo se deberían hacer las cosas, definen los métodos legítimos para perseguir los valores. De esta manera, el sistema normativo nos especifica tanto las metas u objetivos como el camino para llegar a ellos.

Mientras que algunos valores y normas son aplicados al conjunto de la colectividad, otros solo se aplican a un tipo de individuos particulares. Aparecen, por tanto, los roles limitados. En este sentido,

Berger y Luckman (1967) afirman que toda conducta institucionalizada implica roles, los cuales pueden surgir de manera formal o informal.

Los sistemas normativos generan presiones denominadas normativas, entre las que DiMaggio y Powell (1983) destacan la importancia de la educación formal, la especialización universitaria y el establecimiento de redes profesionales como principales mecanismos para su difusión. En el caso particular de los campos de golf andaluces sus gerentes intentarán, a priori, estar alineados con las normas, estándares y soluciones que se encuentren institucionalizados en este dominio. Es habitual que estos patrones se difundan a través de organizaciones o instituciones que facilitan el intercambio de información, proveen formación, establecen estándares y evalúan prácticas editando publicaciones profesionales (Teo, Wei y Benbasat, 2003).

En concreto, existen estándares, promovidos por asociaciones e instituciones de reconocido prestigio en el sector, como los siguientes, que actúan como elementos de presión institucional de carácter normativo: el programa «Committed to Green», de la Asociación Europea de Golf; el Sistema «Biosphere Golf», del Instituto de Turismo Responsable; el «Audubon Cooperative Sanctuary Programme for Golf Courses»; la norma ISO 14001; el reglamento europeo EMAS, etc.

El sistema cognitivo

A este sistema pertenecen principalmente antropólogos y sociólogos como Geertz, Berger, Meyer, Zucker, Powell y DiMaggio (Navarro y Ruiz, 1997). Estos destacan los elementos cognitivos de las instituciones, es decir, las reglas que constituyen la naturaleza de la realidad y las fórmulas a través de las cuales se elabora el significado. Se introducen en la dimensión cognitiva de la persona y encuentran su aplicación práctica en las denominadas presiones miméticas, que surgen como respuesta a las incertidumbres del entorno y conllevan la imitación de prácticas predominantes en un determinado campo organizacional, o bien de las organizaciones que son percibidas como exitosas. En este sentido, Burt (1987) señala que una organización imita prácticas de otras porque ocupa posiciones semejantes en el campo organizacional, compartiendo los mismos objetivos y clientes.

En el contexto institucional de carácter medioambiental de los campos de golf andaluces podemos señalar como referencia para este mecanismo el caso del campo de golf «Dunas de Doñana» en Matalascañas (Huelva), por ser considerado por los medios especializados como el primer campo de golf ecológico de España.

En suma, compartimos la idea de autores como Hoffman y Ventresca (2002), Campbell (2007) y Melville (2010) en cuanto a la creciente influencia del entorno institucional en el desarrollo de productos y servicios medioambientalmente sostenibles por parte de las empresas, utilizando los preceptos de la Teoría Institucional para explicar dicho comportamiento.

Hipótesis

Hipótesis relacionada con las presiones coercitivas

Autores como Oliver (1991, 1997) ya expresaban la capacidad de influencia de las presiones coercitivas en la toma de decisiones de la empresa. Trabajos más recientes, como los de Frankengerger (2006), Johnson y Greenwood (2007), Esty y Winston (2006), Murugesan (2007) y Reid y Toffel (2009) llegan a esta misma conclusión, aunque en otros campos organizacionales.

Más concretamente, la relación entre las presiones coercitivas y el comportamiento medioambiental de la empresa ha sido ampliamente estudiado. Cabe resaltar el trabajo de Henriques y Sadorsky (1995), en el que llegan a la conclusión de que los Gobiernos y Administraciones con capacidad legislativa influyen de manera directa

en las empresas provocando cambios en los procesos y productos para evitar sanciones medioambientales. Dasgupta (2000) afirma que una mayor presión coercitiva, en términos de una regulación más rigurosa, influye en la búsqueda de métodos y prácticas por parte de las empresas para reducir la contaminación. En esta misma línea, Buysse y Verbeke (2003) destacan la capacidad de influencia del agente regulador en las empresas a la hora de adoptar comportamientos medioambientales para prevenir posibles sanciones. En esta misma línea se orientan las conclusiones de Camisón (2010), al establecer que las expectativas de futuras legislaciones en materia medioambiental anticipan el desarrollo de prácticas respetuosas con el medio ambiente en las empresas.

Basándonos en esta argumentación, formulamos la siguiente hipótesis:

H1a. *La presión coercitiva producida por las leyes y demás normativa aplicable influye de manera positiva en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles.*

Hipótesis relacionada con las presiones normativas

La construcción de sistemas de creencias, valores y normas que actúan como presiones del entorno para que las empresas adopten estructuras, procesos o prácticas surge como consecuencia de la profesionalización (Fernández y Valle, 1998). Así pues, siguiendo a Nervés y Aragón (2009), son las asociaciones profesionales, entidades de consultoría e instituciones educativas de orden superior quienes favorecen el desarrollo de determinadas prácticas en la empresa. Hefu, Weiling, Kwok, Jibao y Huaping (2010) resaltan también la mayor influencia de las presiones normativas en la adopción de prácticas empresariales, debido principalmente a que el predominio de ciertas prácticas convierten a estas en presiones de tipo normativo (John, Cannon y Poudier, 2001), incluso con el objetivo de conseguir mayor legitimidad dentro del campo organizacional de que se trate (Zsidisin, Melnyk y Ragatz, 2005). En esta misma línea también concluye el estudio de Pasamar y Valle (2011), en el que las presiones normativas son las de mayor influencia en la empresa.

En el ámbito medioambiental, Jennings y Zandberguen (1995) defienden y demuestran que las presiones miméticas y normativas tienen un mayor impacto en la difusión de conceptos y prácticas relacionadas con la sostenibilidad. Hoffman (1999) defiende que la forma que tenga la sociedad de entender el problema medioambiental es percibida como incuestionable por las empresas. Asimismo, el trabajo de Henriques y Sadorsky (1995) establece una relación positiva entre el desarrollo de prácticas ambientales y las presiones normativas, destacando particularmente la presión que ejerce la comunidad local. Esta conclusión sobre la importancia de las presiones normativas en el desarrollo de prácticas medioambientales es compartida por Florida y Davison (2001). Para Raines (2002), la existencia de normas medioambientales ampliamente aceptadas es el principal componente de la presión normativa que conduce al desarrollo de este tipo de prácticas. Para King y Lenox (2001) las presiones normativas son determinantes en el comportamiento ambiental de las organizaciones, y se refieren en concreto a la importancia de pertenecer a asociaciones profesionales que difunden este tipo de normas. Estudios más recientes, como el de Xianbing, Beibei, Tomohiro, Qinqin, Jun y Tetsuro (2010), siguen estos mismos planteamientos, resaltando las presiones normativas como el principal factor que condiciona el comportamiento medioambiental de las empresas.

Basándonos en estos planteamientos, formulamos la siguiente hipótesis de investigación:

H1b. *La aceptación de valores y normas que provienen de las presiones normativas influye positivamente en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles.*

Hipótesis relacionada con las presiones miméticas

Las presiones miméticas provienen principalmente de aquellas políticas de empresas que son percibidas como exitosas dentro del campo organizacional (DiMaggio y Powell, 1983). Por lo tanto, estas presiones requieren un conocimiento de la competencia y del entorno empresarial, buscando, sobre todo, reducir la incertidumbre en la toma de decisiones empresariales (John et al., 2001). Estos planteamientos están en línea con los de Lu (2002) y Zsidisin et al. (2005), quienes destacan la importancia de este tipo de presiones sobre las demás, indicando que son la principal causa de isomorfismo. Para Heugens y Lander (2009) la adopción de prácticas a través del mimetismo no busca aumentar la eficiencia, sino disminuir el riesgo percibido por el desarrollo de una idea innovadora. Estos trabajos descansan en los planteamientos de Ottesen y Gronhaug (2002), quienes afirman que el mimetismo tiene como objetivo último la obtención de legitimidad social por parte de la empresa.

Con relación al entorno de carácter medioambiental, para autores como Ramus y Steger (2000) este tipo de presiones es una de las principales causas de adopción de estrategias medioambientales por parte de la empresa.

En suma, la hipótesis correspondiente queda formulada del siguiente modo:

H1c. *La imitación de prácticas medioambientales de organizaciones percibidas como exitosas tiene una influencia positiva en la adopción de prácticas medioambientales sostenibles.*

Estas hipótesis, en su conjunto, se justifican en la medida en que las presiones institucionales promueven diferentes tipos de motivaciones para la adopción de modelos de comportamiento. Así, Kostova y Roth (2002) afirman que los componentes reguladores, normativos y cognitivos desencadenantes de las presiones coercitivas, normativas y miméticas, respectivamente, envuelven a las organizaciones en su contexto institucional, promoviendo el desarrollo de políticas de cambio. En este sentido, las organizaciones pueden adoptar prácticas voluntariamente, en respuesta a presiones para adaptarse a los estándares aceptados, o incluso involuntariamente, en respuesta a la coerción de fuerzas institucionales poderosas (DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1987; Tolbert y Zucker, 1996; Barringer y Milkovich, 1998).

El contraste de estas hipótesis nos permitirá poner de relieve cuál de los 3 mecanismos institucionales ejerce una mayor presión sobre el comportamiento ambiental de los campos de golf andaluces.

Hipótesis relacionada con la legitimidad social

Para Bansal y Clelland (2004), la búsqueda de la legitimidad en el contexto institucional es el principal argumento a la hora de explicar el comportamiento de organizaciones hacia la sostenibilidad, entendiendo la legitimidad tal como lo hace Suchman (1995), es decir, «como una percepción generalizada o asunción de que las acciones de una entidad son deseables, convenientes, apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones».

Alcantara, Mitsuhashi y Hoshino (2006) y Tornikoski y Newbert (2007) demostraron la existencia de una relación directa y positiva entre las acciones estratégicas dirigidas a ganar legitimidad y el éxito organizativo. En esta línea de señalar la legitimidad como un factor crítico de éxito (Hunt y Aldrich, 1996), Díez, Blanco y Prado (2010) afirman que la supervivencia de una organización indica legitimidad. Otros autores institucionalistas que han tratado la legitimidad son Brint y Karabel (1991), DiMaggio y Powell (1991), Galaskiewicz (1991) y Elsbach (1994). No obstante, este ha sido un término que se ha desarrollado de manera teórica más que empírica, dada la dificultad de su medición (Bozeman, 1993; Suchman, 1995 y Low y Johnston, 2008). En esta línea de trabajos empíricos

que pretenden medir la legitimidad cabe destacar el realizado por Deephouse (1996), quien plantea que es posible medir la legitimidad examinando las evaluaciones o nivel de aceptación de 2 actores sociales: el gobierno y el público en general.

En nuestra investigación contemplamos los actores sociales propuestos por Deephouse (1996): de un lado, dentro de la sensibilización de los *stakeholders* que proponemos en nuestro modelo incluimos las agencias reguladoras (Estado); y de otro lado, dentro del concepto de público en general incluimos a los clientes, proveedores, accionistas, empleados, ética directiva, asociacionismo ecológico, ciudadanos y medios de comunicación.

Todo ello nos permite formular la siguiente hipótesis:

H2a. *La puesta en marcha de prácticas medioambientales persigue la obtención de una legitimidad social que les facilite la supervivencia organizacional.*

Hipótesis sobre el desempeño

Una de las principales barreras para que las empresas adopten prácticas medioambientales va referida a la incertidumbre que estas pueden tener sobre el resultado y el rendimiento de la empresa (Hillary, 2003). El que una empresa sea medioambientalmente responsable implica aceptar unas normas que se han difundido e institucionalizado en el entorno empresarial. Estas normas podrán tener un carácter coercitivo (impuestas por imperativo legal) o bien ser fruto de las respuestas voluntarias que la empresa pone en marcha ante las presiones de los *stakeholders* (Henriques y Sadorsky, 1995). De una forma u otra, la aceptación de estas normas por parte de las empresas va a condicionar o limitar la forma económicamente más adecuada de realizar una actividad, por cuanto estas prácticas podrían tener una influencia en el resultado de la empresa (Walley y Whitehead, 1994).

La integración de la estrategia medioambiental en la estrategia global de la empresa conlleva una serie de ventajas, puestas de manifiesto en los trabajos de autores como Beaumont, Peterson y Whitaker (1993); Guimaraes y Liska (1995); Porter y Van der Linde (1995) y Shrivastava (1995). Entre ellas cabe destacar: mejora de la eficiencia, aumento de la calidad del producto, aumento de la cuota de mercado, disminución de los costes, acceso a nuevos productos, motivación y satisfacción del personal, mejora de las relaciones con la comunidad y aumento de las ayudas financieras. Todas estas ventajas tendrían una repercusión directa en el resultado económico y en el desempeño organizativo.

No obstante, junto a autores que defienden una relación positiva entre prácticas medioambientales y resultado empresarial —Williams, Medhurst y Drew (1993); Worrell, Gilley, Davidson III y El-Jely (1995); Cordeiro y Sarkis (1997); Claver y Molina (2000); Brío y Junquera (2001), Peris y Marquina (2002); Aragón y Sharma (2003), Al-Tuwaijri, Christensen y Hughes (2004); Ann, Zailani y Whaid (2006); Garcés, Rivera y Murillo (2006); Rennings, Ziegler, Ankele y Hoffmann, 2006; García y Armas (2007); Montabon, Sroufe y Narasimham (2007); Piñero, Quintás y Caballero (2009)—, existen otros que han detectado una relación negativa entre prácticas medioambientales y resultado: Cormier, Magnan y Morard (1993); Hart y Ahuja (1996); Russo y Fouts (1997); Klassen y McLaughlin (1996); Judge y Douglas (1998); Gilley, Worrel y El-Jelly (2000); Wagner, Van Phu, Azomahov y Whermeyer (2002); Elsayed y Paton (2004); Suprpto (2004); González y González (2005); Link y Naveh (2006); Roque y Cortez (2006); Aragón y Rubio (2007).

Ante esta situación, enunciamos la siguiente hipótesis, que será sometida a contraste para verificar el sentido de la misma:

H3a. *Existe una relación directa positiva entre el desarrollo de prácticas medioambientalmente sostenibles y el desempeño organizacional.*

Podemos afirmar, en suma, que la Teoría Institucional ofrece un potente marco teórico para estudiar la difusión de prácticas

Tabla 2
Especificaciones del modelo de investigación

Campo de investigación	Campos de golf ubicados en la comunidad autónoma de Andalucía
Localización geográfica	Andalucía
Metodología	Cuestionario estructurado
Universo	96 campos de golf andaluces
Tamaño de la muestra	Muestra = universo, 96 campos de golf
Respuestas válidas	31
Respuestas rechazadas	2
Software para tratamiento datos	SPSS 15.0, Visual PLS, Microsoft Office Excel 2003 y SAS
Periodo de recolección de datos	Pretest septiembre 2008. Primer envío diciembre 2008. Primer reenvío enero 2009. Segundo reenvío febrero 2009. Tratamiento de datos febrero y marzo 2009

Fuente: elaboración propia.

organizativas, tal como se plasma en los trabajos de Tolbert y Zucker (1983), Galaskiewicz y Wasseman (1989) y Fligstein (1991). Cuando la empresa tiene que tomar una decisión considera las presiones que provienen de su entorno institucional y adopta una decisión final acorde con el sentido de esas influencias a la búsqueda de legitimidad social, aun cuando no sea la decisión óptima. Así, Díez et al. (2010) defienden que un aumento de legitimidad provoca una mayor aceptación social con respecto al resto de organizaciones del sector de actividad, y esto a su vez facilita la obtención de recursos, ya sean en forma de capital, de personas, de equipos de gestión y, por supuesto, de clientes (Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1987; Aldrich y Fiol, 1994; Scott, 1995). El trabajo recientemente publicado de Tsai-Ju y Chwo-Ming (2012) establece una relación positiva entre los distintos tipos de legitimidad y el resultado financiero. Reimann, Ehrgott, Kaufmann, Craig y Carter (2011), por su parte, se centran más en la relación entre legitimidad local y desempeño de los empleados. Jun, Qiu zhen y Qingguo (2011) también establecen una relación directa entre legitimidad interna y desempeño organizacional.

Es por todo ello que enunciamos la siguiente hipótesis:

H3b. *Existe una relación directa positiva entre la legitimidad social y el desempeño empresarial.*

Modelo de investigación y muestra

A partir de la revisión de la literatura sobre la Teoría Institucional hemos propuesto un modelo estructural que relaciona las presiones institucionales de carácter medioambiental con el desarrollo de prácticas ambientales, la obtención de legitimidad social y el desempeño organizacional. Las hipótesis que hemos planteado relacionan los constructos de nuestro modelo de investigación, como muestra la figura 1.

El modelo que hemos sometido a contraste contiene 6 constructos (o variables latentes) y 44 indicadores (o variables observables), con relaciones de tipo reflectivo, sin que se vea alterado a priori por restricciones muestrales, dado que el número de observaciones cumple con la heurística propuesta por Chin (1998), que considera que hay que tener una muestra 10 veces superior al número de sendas que llega al constructo endógeno final.

Para la medición de las distintas variables se utilizó un cuestionario estructurado que fue sometido a un pretest en 4 campos de golf (no se incluyeron en la muestra final) y administrado entre diciembre de 2008 y febrero de 2009, con 3 reenvíos y apoyo telefónico, como se muestra en la tabla 2.

A continuación (tabla 3) mostramos las diferentes variables latentes del modelo y los indicadores que las conforman.

Para medir los distintos constructos se han adaptado escalas que han sido ampliamente validadas en estudios anteriores.

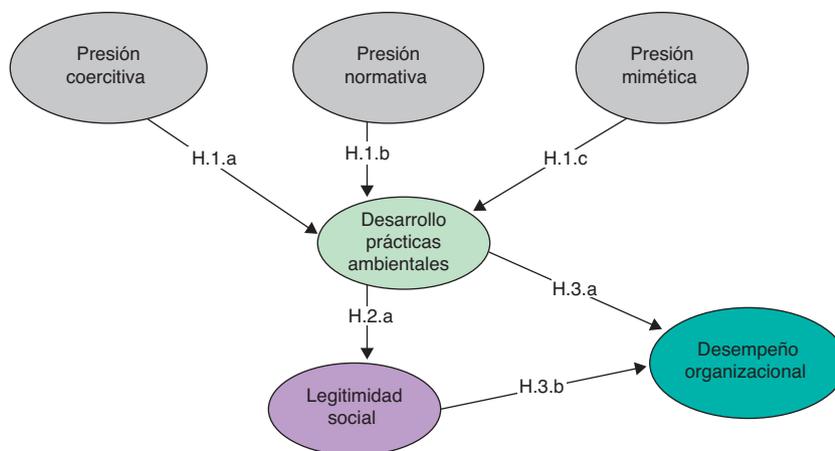


Figura 1. Modelo de investigación propuesto. Fuente: elaboración propia.

En esta línea, para la medición de las presiones institucionales (coercitivas, normativas y miméticas) se han usado las escalas propuestas por Kostova y Roth (2002) y Llanas (2005), adaptándolas a nuestro objeto de estudio. En el caso del desarrollo de prácticas medioambientales por los campos de golf se ha utilizado la escala propuesta por Romero (2005), quien propone un sistema de indicadores medioambientales propio para los campos de golf. Para la medición de la legitimidad social se aplicaron las escalas utiliza-

das para este fin por Deephouse (1996), Fernández (2001) y Llanas (2005), adaptándolas a nuestro objeto de estudio. Por último, para la medición del constructo desempeño empresarial hemos usado la escala propuesta por Powell y Dent-Micallef (1997), adaptándola para los campos de golf.

Todas son escalas tipo Likert de 1 a 5.

Análisis de los datos mediante partial least square

Hemos utilizado el software Visual-PLS para la estimación de los coeficientes path, la fiabilidad compuesta, la varianza extraída media, R² y Stone-Geisser, utilizando para ello la técnica Bootstrap. La técnica PLS ha sido ampliamente utilizada entre los investigadores de administración de empresas por las ventajas que presenta frente a las técnicas basadas en la covarianza, en lo que se refiere a las exigencias en cuanto a tipo y distribución de las variables y, sobre todo, al tamaño de la muestra.

Esta técnica se basa en una combinación iterativa entre el análisis de componentes principales y el análisis de la regresión con el objetivo principal de explicar la varianza de los constructos en el modelo (Chin, 1998). Así, se estiman simultáneamente los coeficientes path y la carga de los ítems en el contexto del modelo propuesto, evitando de este modo sesgos e inconsistencia en la estimación de los parámetros, al tiempo que nos permite comprobar las iteraciones (Chin, Marcolin y Newsted, 2003).

Para evaluar la bondad global de ajuste Tenenhaus, Vinzi, Chatelin y Lauro (2005) proponen emplear la media geométrica de la comunalidad media y R² medio.

Análisis de los modelos de medida

En esta etapa vamos a analizar si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas, para lo cual estudiaremos la validez y la fiabilidad. En un modelo PLS se analiza la fiabilidad individual del ítem, la consistencia interna y la validez convergente y discriminante (Chin, 1998).

La fiabilidad individual de los ítems para constructos con indicadores reflectivos es valorada por el modelo PLS examinando las cargas, o correlaciones simples, de los indicadores con el constructo que pretenden medir. El valor de las cargas estandarizadas debe ser igual o superior a 0,505, siguiendo a Falk y Miller (1992). En las escalas empleadas la mayor parte de los indicadores presentan cargas superiores a ese umbral. No obstante, tras sucesivas reespecificaciones del modelo, nos quedamos con 27 de los 44 ítems que componían inicialmente las escalas.

La fiabilidad de un constructo nos permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, esto

Tabla 3 Variables latentes del modelo e indicadores

Constructos	Indicadores
Presión coercitiva (Prescor)	Conocimiento leyes (Conoley). Cumplimiento leyes (Cumpley). Organismos reguladores (Orgregul). Existencia acuerdos (Exacuerd)
Presión normativa (Presnor)	Obligación moral (Obligmor). Congruencia con valores del entorno (Congrval). Normas sociales (Normsoci)
Presión mimética (Presmim)	Conocimiento de experiencias (Conoexp). Modelos a seguir (Modelseg). Imitación prácticas (Imiprac). Conocimiento experiencias exitosas (Conoexit)
Prácticas de gestión medioambiental (Pracamb)	Número de propuestas medioambientales (Numprop). Propuestas llevadas a la práctica (Propract). Propuesta alcanza objetivos (Probjct). Coste acciones medioambientales (Costemed). Número expedientes medioambientales (Expedmed). Empleados en actividades formativas medioambientales (Emplefor). Horas actividades formativas medioambientales (Horafor). Proveedores con certificación ambiental (Provcert). Compras a proveedores con certificación ambiental (Compcert). Gasto difusión logros medioambientales (Diflogro). Gasto campaña concienciación (Campconc)
Legitimidad (Legitim)	Reconocimiento social (Recosoci). Valores organizacionales (Valorg). Legitimidad Administración Pública (Admolegi). Legitimidad empleados (Emplegi). Legitimidad ciudadanos (Ciulegi). Legitimidad medios comunicación (Maslegi). Legitimidad clientes (Clielegi). Legitimidad proveedores (Provlegi). Legitimidad asociaciones ecológicas (Asoclegi). Legitimidad asociaciones profesionales (Proflegi). Legitimidad sector empresarial (Sectlegi). Relaciones con grupos de presión (Relagrup)
Desempeño empresarial (Desemp)	Resultado económico 2007 (Rtdoeco). Rentabilidad 2007 (Rentbil). N.º Green Fees 2007 (Numgren). Cuota mercado 2007 (Cuotame). Condiciones económicas 2003-2007 (Condec03). Resultado económico 2003-2007 (Rtdoec03). Rentabilidad 2003-2007 (Rentb03). N.º Green Fees 2003-2007 (Num03). Cuota mercado 2003-2007 (Cuota03)

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4
Evaluación de los modelos de medida

Constructos	Cargas ítems	Fiab. comp.	AVE
Presnorm	Obligor, 0,611600; Congrval, 0,865600; Normsoci, 0,785200	0,802031	0,579547
Prescor	Conoley, 0,658700; Orgregul, 0,801300	0,697582	0,537966
Presmim	Imipac, 0,723500; Conoexit, 0,814400	0,744143	0,593380
Pracamb	Numgrup, 0,777300; Porpact, 0,826600; Costemed, 0,678800; Emplefor, 0,834400; Horafor, 0,757200; Provecert, 0,775300; Compcert, 0,778700; Diflogro, 0,620000	0,915181	0,576204
Legitimi	Recosoci, 0,836900; Valorg, 0,843300; Clielegi, 0,740200; Asoclegi, 0,621100; Realgurp, 0,838800	0,885277	0,609760
Desemp	Rtdeco, 0,709700; Rentabil, 0,674300; Numeren, 0,820400; Cuotamer, 0,683500; Rentb03, 0,703600; Num03, 0,669600; Cuota03, 0,596900	0,867587	0,505700

Fuente: elaboración propia.

es, se evalúa con qué rigurosidad las variables manifiestas están midiendo la misma variable latente. Para medir este parámetro nos tendremos que fijar en la fiabilidad compuesta, por las ventajas que presenta sobre el alfa de Cronbach. Seguimos para ello a Nunnally (1978), quien sugiere 0,7 como un nivel suficiente para la fiabilidad en etapas tempranas de la investigación. En la tabla 4 se indican los valores obtenidos de la fiabilidad compuesta para los constructos reflectivos que componen el modelo propuesto de investigación.

La validez convergente es analizada a través de la varianza extraída media (AVE), para la cual Fornell y Larcker (1981) nos recomiendan valores superiores a 0,5, garantizando de esta forma que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. En la tabla 4 se exponen los valores de la varianza extraída media obtenidos en el modelo de investigación propuesto.

Para evaluar la validez discriminante de un constructo comprobamos si la AVE del mismo es mayor que las correlaciones al cuadrado entre ese constructo y los demás que conforman el modelo de investigación (Fornell y Larcker, 1981), indicándonos que un constructo es diferente a otro. Realizados estos cálculos, todos ellos cumplieron con dicha condición, por lo que podemos afirmar que poseen la propiedad de validez discriminante.

Análisis del modelo estructural

La figura 2 expresa los resultados de la estimación del modelo estructural. Junto a las flechas que muestran el orden causal se muestran los coeficientes path estandarizados y el valor de las T-Students correspondientes, para lo que se empleó la técnica de reemuestreo *Bootstrap*, que nos permitió verificar la significatividad de las relaciones representadas por las hipótesis. El correspondiente contraste de hipótesis queda reflejado en la tabla 5.

De conformidad con los planteamientos defendidos por Barclay, Higgins y Thompson (1995), Tenenhaus et al. (2005) y Henseler, Ringle y Sinkovics (2009), hemos reforzado este análisis con el *cross-validated redundancy index* (Q^2) o test de Stone-Geisser (Stone, 1974; Geisser, 1975). De esta forma complementamos la evaluación del nivel de significación de las relaciones entre los constructos y la evaluación de las R^2 .

Q^2 es un tipo de R^2 *cross-validated* entre las variables manifiestas de una variable latente endógena y todas las variables manifiestas asociadas con las variables latentes que explican las variables latentes endógenas, usando para ello el modelo estructural estimado (Tenenhaus et al., 2005). El test de Stone-Geisser nos ofrece una medida de bondad con la que los valores observados son reconstruidos por el modelo y sus parámetros (Chin, 1998) y acepta de manera general que un modelo tiene relevancia predictiva cuando Q^2 es mayor que cero (Pinto, Fernández, Martínez y Kauffman, 2006; Henseler et al., 2009). Q^2 puede ser medido utilizando procedimientos del tipo *blindfolding* (Tenenhaus et al., 2005) y es solo aplicable a variables latentes que tienen una puesta en práctica a

través de un modelo de medida reflectivo (Henseler et al., 2009), como ocurre en este trabajo.

En el mismo los valores de Q^2 son ligeramente superiores a cero (Pracamb, 0,005; Legiitmi, 0,002; Desemp, 0,003), lo que nos indica que el modelo tiene capacidad o relevancia predictiva, aunque débil. En todo caso, coincidimos con lo expuesto por Barclay et al. (1995) en el sentido de que el objetivo del análisis PLS es la explicación de la varianza en un sentido de regresión, de forma que el parámetro R^2 y el nivel de los coeficientes *path* son medidas suficientes e indicativas de cómo es el desempeño del modelo, obteniéndose en nuestro caso niveles aceptables en ambas, concluyendo, pues, que el modelo tiene capacidad predictiva.

Por último, vamos a evaluar la bondad de ajuste del modelo. Debido principalmente a que la técnica PLS carece de un índice que pueda proporcionar una validación del modelo, autores como Tenenhaus et al. (2005) proponen un criterio global de evaluación de la calidad global del mismo. En concreto aplicamos el indicador *Goodness-of-Fit* (GOF), el cual valora tanto la calidad del modelo de medida de las variables latentes con indicadores reflectivos, utilizando para ello la media de las AVE, como la calidad del modelo estructural, utilizando la media de las R^2 . En nuestro caso el valor de GOF es de 0,42, superior al límite propuesto para este indicador por Chin (1998), que es de 0,36, con lo que podemos afirmar que nuestro modelo posee una suficiente calidad predictiva.

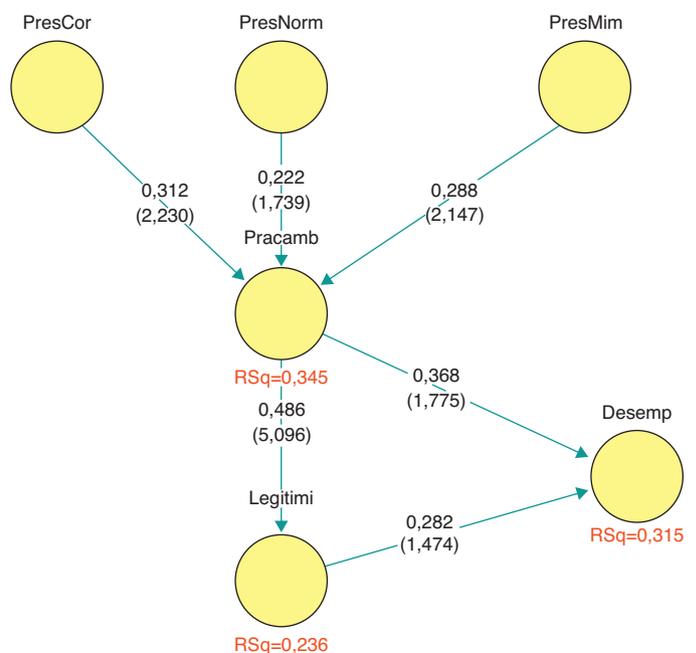


Figura 2. Resultado del modelo estructural. Fuente: elaboración propia.

Tabla 5
Contraste de hipótesis del modelo

Hipótesis	Relación constructos	Coefficientes β	T-Students (<i>bootstrap</i>)	Nivel de significación y contraste
H1a	PresCoer->Pracamb	0,312	2,230**	Aceptada
H1b	PresNorm»Pracamb	0,222	1,739	Rechazada
H1c	PresMim»Pracamb	0,228	2,147**	Aceptada
H2a	Pracamb»Legitimi	0,486	5,096***	Aceptada
H3a	Pracamb »Desemp	0,368	1,775	Rechazada
H3b	Legitimi » Desemp	0,282	1,474	Rechazada

Niveles de significación: **p < 0,05; ***p < 0,001 (basados en $t_{(499)}$ de 2 colas).

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Si tomamos como referencia los niveles de aceptación comúnmente defendidos por la literatura científica para este tipo de técnica, podemos afirmar que las hipótesis H1a, H1c y H2a serían aceptadas y sus contrastes serían positivos. De igual manera, las hipótesis H1b, H3a y H3b serían rechazadas al no superar su T-Student el nivel mínimo exigido de 1,96, o bien tendríamos que rebajar el nivel de exigencia en la significación.

Por tanto, podemos afirmar que, en este tipo de organizaciones, las presiones coercitivas son las que ejercen una mayor influencia en el desarrollo de prácticas medioambientales. Más en concreto, según se desprende de las cargas de los indicadores de este constructo, esto es debido a la existencia de numerosos organismos con capacidad legislativa en materia medioambiental. En este punto hay que recordar que el estudio se ha centrado en Andalucía, comunidad que ha elaborado y aprobado recientemente un decreto específico y detallado para este tipo de instalaciones.

En esta línea, la propia caracterización de los campos de golf andaluces hace que se vean sujetos a una amplia legislación. Según nuestros propios datos, esto es debido, principalmente, a que el 85% de los campos de golf andaluces forman parte de una oferta de ocio complementaria, con hoteles, urbanizaciones, clubes deportivos, etc., lo que implica una amplia normativa legal medioambiental con capacidad de influencia en estos complejos turísticos.

En segundo lugar se sitúan las presiones miméticas, destacando el conocimiento que los campos de golf andaluces tienen de experiencias exitosas en materia medioambiental llevadas a cabo por otros campos.

En último lugar de influencia en el desarrollo de este tipo de prácticas aparecen las presiones normativas. Esta carencia viene motivada, a nuestro juicio, porque ciertos patrones normativos no han sido todavía suficientemente difundidos en el sector, como consecuencia de un bajo grado de asociacionismo en el mismo. Es por ello que aconsejamos a los poderes públicos y a las propias empresas políticas que estimulen la gestión del conocimiento en este dominio organizacional, ya que la falta de sedimentación de este tipo de normas medioambientales promovidas por asociaciones internacionales puede provocar una desventaja competitiva en este producto turístico con respecto a otros destinos.

Asimismo, queda patente, como defiende el institucionalismo, que la legitimidad social es el resultado inmediatamente buscado por este tipo de organizaciones en lo que afecta al desarrollo de sus sistemas de gestión medioambiental, mostrando su escepticismo en cuanto al impacto de los mismos en el desempeño organizacional. Para los campos de golf andaluces, la mejor herramienta para ser aceptados socialmente es el cumplimiento de la norma. Al existir una Administración que legisla extensamente al respecto, la proactividad medioambiental de estas organizaciones se ve reducida a la mínima expresión. Cumplir las leyes les otorga legitimidad, aunque no les permita mejorar su desempeño.

El presente trabajo acude al llamamiento realizado por autores como DiMaggio y Powell (1983), Scott (1995) y Tolbert y Zucker (1996) sobre la necesidad de estudios empíricos que ayuden a

consolidar la Teoría Institucional. En esta línea, Tolbert y Zucker (1996) afirman que existe escaso consenso a la hora de establecer las metodologías de investigación y técnicas bajo el enfoque institucionalista. Con este trabajo hemos dotado al cuerpo teórico del institucionalismo de una metodología estadística válida para testar sus principios. Son casi inexistentes los estudios que hasta ahora han utilizado la metodología PLS para este fin, sobre todo en organizaciones que no están vinculadas al sector público y están sometidas a presiones del mercado y de la competencia.

Consideramos, por tanto, que la técnica PLS tiene validez y contribuye a explicar los modos de gestión, las prácticas, las estrategias y los análisis del contexto institucional. Esta ha sido la preocupación principal de los trabajos institucionalistas en la última década (Fernández, 2001).

Entendemos que este trabajo demuestra que las presiones institucionales del entorno deben ser tomadas en cuenta a la hora de comprender el comportamiento medioambiental de todo tipo de organizaciones, en particular de los campos de golf, así como el creciente interés por el desarrollo de prácticas medioambientalmente sostenibles que les reporten legitimidad social.

Dentro del denominado institucionalismo verde, nuestras conclusiones están en línea con Bansal y Clelland (2004) cuando afirman que la legitimidad es la principal motivación para que las organizaciones desarrollen prácticas de gestión ambiental, ya que una pérdida de legitimidad por sanciones medioambientales provoca un aumento en el riesgo asociado a la empresa. Reforzamos, por tanto, con este trabajo los planteamientos de Mintzberg y Westley (2000) al defender la legitimidad como un elemento fundamental en las organizaciones consideradas como no gubernamentales.

No obstante, el presente trabajo no está exento de limitaciones. El tamaño de la muestra, tanto por el ámbito geográfico como por el sectorial, así como la posibilidad de introducción de aspectos subjetivos en las respuestas por parte de las personas entrevistadas (gerentes o *greenkeepers*), limita las posibles generalizaciones que se pudieran obtener de las conclusiones. Así, la aplicación de otras técnicas más confirmatorias estaría justificada y sería aconsejable.

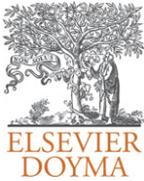
Esta última limitación la entendemos más como una línea de investigación futura, complementada con la ampliación de la muestra: la realización de análisis multigrupo y complementar el marco de referencia con otros cuerpos teóricos.

Bibliografía

- Alcantara, L., Mitsuhashi, H., y Hoshino, Y. (2006). Legitimacy in international joint ventures: It is still needed. *Journal of International Management*, 12(4), 389–407.
- Aldrich, H., y Fiol, C. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645–670.
- Al-Tuwaijri, S., Christensen, T., y Hughes, K. (2004). The relations among environmental disclosure, environmental performance, and economic performance: A simultaneous equations approach. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 447–471.
- Ann, G., Zailani, S., y Whaid, A. (2006). A study on the impact of environmental management system (EMS) certification towards firms' performance in Malaysia. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 17(1), 73–93.
- Aragón, J., y Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 28(1), 71–88.

- Aragón, J., y Rubio, E. (2007). Proactive corporate environmental strategies: Myths and misunderstandings. *Long Range Planning*, 40, 357–381.
- Ayuso, S. (2003). Turismo sostenible: ¿reto o ilusión? Disponible en: www.ecotropia.com [consultado 12 Oct 2009].
- Barclay, D., Higgins, C., y Thompson, R. (1995). The Partial Least Square (PLS). Approach to causal modelling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies, Special Issue on Research Methodology*, 2(2), 285–309.
- Bansal, P., y Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736.
- Barringer, M., y Milkovich, G. (1998). A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefits plans. A case of human resource innovation. *Academy of Management Review*, 23(2), 305–324.
- Beaumont, J., Peterson, L., y Whitaker, B. (1993). *Managing the environment*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Berger, P., y Luckman, T. (1967). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Boons, F., y Strannegard, L. (2000). Organizations coping with their natural environment. A laboratory for institutionalization. *International Studies of Management Organizations*, 30(3), 7–17.
- Brint, S., y Karabel, J. (1991). *Institutional origins and transformation: the case of the American community colleges*. The new institutionalism in the organizational analysis. Chicago: University of Chicago Press.
- Bosch, R., Serra, J., y Vallespino, F. (1998). *Turismo y medio ambiente*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Bozeman, B. (1993). Understanding the roots of publicness. In B. Sutton (Ed.), *The legitimate corporation* (pp. 63–81). Cambridge, MA: Blackwell.
- Burt, R. (1987). Social contagion and innovation: cohesion versus structural equivalence. *American Journal of Sociology*, 92(6), 1287–1335.
- Buysse, K., y Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453–470.
- Brío, J., y Junquera, B. (2001). *Medio ambiente y empresa: de la confrontación a la oportunidad*. Madrid: Civitas.
- Camisión, C. (2010). Effects of coercive regulation versus voluntary and cooperative auto-regulation on environmental adaptation and performance: Empirical evidence in Spain. *European Management Journal*, 28, 346–361.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 3(32), 946–967.
- Chin W. (1998). The partial least square approach to structural equation modelling. En: Marcoulides, G. A. (Ed.), *Modern Methods for Business Research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 295–336.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., y Newsted, P. N. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189–217.
- Claver, E., y Molina, J. (2000). Medio ambiente, estrategia empresarial y competitividad. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1), 119–138.
- Confederación de Empresarios de Andalucía (1999). Informe de turismo de golf. Sevilla: CEA.
- Cordeiro, J., y Sarkis, J. (1997). Environmental proactivism and firm performance: Evidence from security analyst earning forecast. *Business Strategy and the Environment*, 6(2), 104–114.
- Cormier, D., Magnan, M., y Morard, B. (1993). The impact of corporate pollution on market valuation: Some empirical evidence. *Ecological Economics*, 8(2), 135–155.
- Dasgupta, P. (2000). Economic progress and the idea of social capital. In P. Dasgupta, y I. Serageldin (Eds.), *Social capital: a multifaceted perspective*. Washington, DC: The World Bank.
- Deephouse, D. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024–1039.
- Díez, F., Blanco, A., y Prado, P. (2010). Medición de la legitimidad organizativa el caso de las sociedades de garantía recíproca. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 43, 115–144.
- DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Elsbach, K. (1994). Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The constructions and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39, 57–88.
- Elsayed, K., y Paton, D. (2004). The impact of environmental performance on firm performance: Static and dynamic panel data evidence. *Structural Change and Economic Dynamics*, 16(3), 395–412.
- Esty, D., y Winston, A. (2006). *Green to gold: how smart companies use environmental strategy to innovate. Create value and build competitive advantage*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Falk, R., y Miller, N. (1992). *A primer soft modelling*. Akron: The University of Akron Press.
- Fernández ML. Un análisis institucional del contexto y su incidencia en el proceso de cambio en la gestión de los recursos humanos. Tres estudios de casos. Tesis doctoral. Cádiz: Universidad de Cádiz; 2001.
- Fernández, M., y Valle, R. (1998). El enfoque neoinstitucional como marco teórico explicativo en la gestión de recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(2), 93–112.
- Fligstein, N. (1991). The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms 1919–1979. In W. W. Powell, y P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 311–336). Chicago: University of Chicago Press.
- Florida, R., y Davison, D. (2001). Gaining from green management: Environmental management systems inside and outside the factory. *California Management Review*, 43(3), 64–84.
- Fornell, C., y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistic. *Journal of Marketing Research*, 28, 39–50.
- Frankenberger, S. (2006). *Management of regulatory influences on corporate strategy and structure*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Galaskiewicz, J., y Wasseman, N. (1989). Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test. *Administrative Science Quarterly*, 34(3), 454–479.
- Galaskiewicz, J. (1991). Making corporate actor accountable: Institution building in Minneapolis-St. Paul. In W. Powel, y P. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Garcés, C., Rivera, P., y Murillo, J. (2006). Análisis de las potenciales ventajas competitivas del comportamiento estratégico medioambiental de las empresas industriales de Aragón [Documento de trabajo]. Zaragoza: Fundación Economía Aragonesa.
- García, F., y Armas, M. (2007). Aproximación a la incidencia de la responsabilidad social-medioambiental en el rendimiento económico de la empresa hotelera española. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(1), 47–66.
- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70, 320–328.
- Gilley, K., Worrel, D., y El-Jelly, A. (2000). Corporate environmental initiatives and anticipated firm performance. *Journal of Management*, 26, 1199–1216.
- Gómez-Lama, M., Priego, R., Recio, J. M., y Berbel, J. (1994). *Valoración ambiental de los campos de golf de Andalucía*. Córdoba: Universidad de Córdoba, Servicio de Publicaciones.
- González, J., y González, O. (2005). Environmental proactivity and business performance: An empirical analysis. *Omega*, 33, 1–15.
- Guimaraes, T., y Liska, K. (1995). Exploring the business benefits of environmental stewardship. *Business Strategy and the Environment*, 4(1), 9–22.
- Hall, C. (2000). *Tourism planning: policies, processes and relationships*. Harlow, UK: Prentice Hall.
- Hart, S., y Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between pollution prevention and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 5, 30–37.
- Hefu, L., Weiling, K., Kwok, K., Jibao, G., y Huaping, G. (2010). The role of institutional pressures and organizational culture in the firm's intention to adopt internet-enabled supply chain management system. *Journal of Operations Management*, 28, 372–374.
- Hennings, C. (2007). Institution. En: Ritzer, G. (Ed.), *Blackwell Encyclopedia of Sociology*. Disponible en: http://www.blackwellreference.com/subscriber/tocnode?id=g9781405124331_chink.g8978140512433115_ss1.50 [consultado 14 Nov 2009].
- Henriques, I., y Sadorsky, P. (1995). *The determinants of firms that formulate environmental plans. Empirical studies on the interface between nature and organizations*. Greenwich: JAI Press., 67–98.
- Henseler, J., Ringle, C., y Sinkovics, R. (2009). The use of partial least square path modelling in international marketing. En: Rudolf, I., Sinkovics, R., y Pervez, N. (Eds.), *Advance in international marketing*, Vol. 20. Bingley: Emerald, p. 277–319.
- Heugens, P., y Lander, M. W. (2009). Structure! Agency! (and other quarrels): A meta-analysis of institutional theories of organization. *Academy of Management Journal*, 52(1), 61–85.
- Hillary, R. (2003). Environmental management system and the smaller enterprise. *Journal of Cleaver Production*, 20, 1–19.
- Hoffman, A. (1999). Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351–371.
- Hoffman, A., y Ventresca, M. (2002). *Organizations, policy and the natural environment: institutional and strategic perspectives*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Hunt C.S., Aldrich H.E. (1996) Why even Rodney Dangerfield has a home page: Legitimizing the world wide web as a medium for commercial endeavours. Congreso Anual de la Academy of Management. Cincinnati, OH.
- Hunter, C., y Green, H. (1995). *Tourism and the environment. A sustainable relationship?* London: Routledge.
- Inskeep E. (1991). *Tourism planning. An integrated and sustainable approach*. Leiper: UNR.
- Jennings, P., y Zandberguen, P. (1995). Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. *Academy of Management Review*, 20(4), 1015–1052.
- John, C. H. S., Cannon, A. R., y Poudel, R. W. (2001). Change drivers in the new millennium: implications for manufacturing strategy research. *Journal of Operations Management*, 19, 143–160.
- Johnson, G., y Greenwood, R. (2007). Institutional theory and strategy. In V. Ambrosini, y M. Jenkins (Eds.), *Strategic management: a multiple-perspective approach*. London: Palgrave.
- Judge, W., y Douglas, T. (1998). Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: An empirical assessment. *Journal of Management Studies*, 35(2), 241–262.

- Jun, L., Qiuzhen, W., y Qingguo, M. (2011). The effects of project uncertainty and risk management on IS development project performance: A vendor perspective. *International Journal of Project Management*, 29, 923–933.
- Katznelson, I., y Weingast, B. (2005). *Intersections between historical and rational choice institutionalism*. New York: Russel Sage Foundation.
- King, A., y Lenox, M. (2001). Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's responsible care program. *Academy of Management Journal*, 43(4), 698–716.
- Klassen, R., y McLaughlin, C. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management Science*, 42, 1199–1214.
- Kostova, T., y Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45, 215–243.
- Llanas R. Un análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 por los Ayuntamientos españoles [Tesis doctoral]. Granada: Universidad de Granada; 2005.
- Llull, G. (2001). Pasos hacia una información contable medioambientalmente obligatoria. *Partida Doble*, 125, 70–72.
- Link, S., y Naveh, E. (2006). Standardization and discretion: Does the environmental standard ISO 14001 lead to performance benefits? *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53, 508–519.
- Low, B., y Johnston, W. (2008). Securing and managing an organization's network legitimacy: The case of Motorola China Industrial Marketing Management. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 873–879.
- Lu, J. W. (2002). Intra- and inter-organizational imitative behavior: Institutional influences on Japanese firms' entry mode choices. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 19–37.
- Melville, N. (2010). Information systems innovation for environmental sustainability. *MIS Quarterly*, 34(1), 1–21.
- Meyer, J. W., y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340–363.
- Mintzberg, H., y Westley, F. (2000). Sustaining the institutional environment. *Organization Studies*, 21, 71–94.
- Montabon, F., Sroufe, R., y Narasimham, R. (2007). An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of Operations Management*, 25, 998–1014.
- Murugesan, S. (2007). Going green with IT: your responsibility toward environmental sustainability. *Cutter Consortium Business-IT Strategies Executive Report*, 10(8), 1–24.
- Navarro, J., y Ruiz, M. (1997). Teoría Institucional y Teoría de la Organización. *Anales de Economía y Administración de Empresas*, 5, 135–152.
- Nervés, N., y Aragón, A. (2009). Condicionantes institucionales en la implantación de la formación en la empresa. *Tribuna Económica*, 85, 121–133.
- North, D. (1990). *Institutions institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: MacGraw-Hill.
- Oliver, C. (1991). Strategic response to the institutional process. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Oliver, C. (1997). The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance: the Canadian construction industry. *Journal of Management Studies*, 34(1), 99–124.
- Ottesen, G., y Gronhaug, K. (2002). Managers' understanding of theoretical concepts: The case of market orientation. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1209–1226.
- Pardella, X., y Padín, C. (2004). La planificación turística sostenible: Un análisis aplicado al municipio de Caldas de Reis. *Revista Galega de Economía*, 3(1–2), 157–174.
- Pasamar, S., y Valle, R. (2011). Presiones institucionales para la conciliación de la vida profesional y personal. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 14(4), 258–268.
- Peris E, Marquina E. Sistemas de gestión ambiental ISO 14000 y EMAS en la ingeniería civil. I Congreso de Ingeniería Civil, Territorio y Medio Ambiente. Madrid, 2002.
- Pinto, J., Fernández, R., Martínez, L., y Kauffman, G. (2006). Análisis del énfasis en la innovación en la implantación 'Middle-up-down' management model: Un estudio evolutivo en las empresas manufactureras del País Vasco. Aspectos metodológicos y empíricos. *Estudios Gerenciales*, 10(22), 37–59.
- Piñero, P., Quintás, M., y Caballero, G. (2009). Incidencia de la proactividad medioambiental en el rendimiento de las empresas constructoras. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 79–106.
- Porter, M., y Van der Linde, C. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, 73, 120–137.
- Powell, W., y Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18(5), 375–405.
- Priestley, G., y Sabí, J. (1993). El medio ambiente y el golf en Cataluña: problemas y perspectivas. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 23, 45–74.
- Raines, S. (2002). Implementing ISO14001: An international survey assessing the benefits of certification. *Corporate Environmental Strategy*, 9, 418–426.
- Ramus, C., y Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee 'ecoinitiatives' at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43(4), 605–626.
- Reid, E., y Toffel, M. (2009). Responding to public and private politics: corporate disclosure of climate change strategies. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1157–1178.
- Reimann, F., Ehr Gott, M., Kaufmann, L., Craig, R., y Carter, C. (2011). Local stakeholders and local legitimacy: MNEs' social strategies in emerging economies. *Journal International Management*. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2011.06.002> [consultado 28 Oct 2011]
- Renning, K., Ziegler, A., Ankele, K., y Hoffmann, E. (2006). The influence of different characteristics of the EU environmental management and auditing scheme on technical environmental innovations and economic performance. *Ecological Economics*, 57, 45–59.
- Romero, Q. (2005). Modelo para la evaluación del comportamiento medioambiental: Una aplicación a los campos de golf españoles [Tesis doctoral]. Universidad de Las Palmas de Gran Canarias.
- Roque, V., y Cortez, M. (2006). A divulgação de informação ambiental e a performance financeira das empresas cotadas em Portugal. *Revista de Estudos Politécnicos*, 3(5–6), 119–143.
- Russo, M., y Fouts, P. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40, 534–559.
- Santizo, C. (2007). El neoinstitucionalismo y las interacciones sociales. *Gaceta Ide@s CONCYTEG*, 28, 53–61.
- Schmidt, V. A. (2006). Give peace a chance: Reconciling four (not three) 'New Institutionalisms', Department of International Relations, Boston University. Ponencia presentada en la Annual Meetings of the American Political Science Association. Disponible en: <http://www.asu.edu/clas/polisci/cqrm/APSA2006/Schmidt.Peace> [consultado 5 Ago 2009].
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. California: Sage Publications.
- Scott, W. R. (1987). Effectiveness of organizational effectiveness studies. In P. S. Goodman, y J. M. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness* (pp. 63–96). Jossey-Bas: San Francisco.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. New York: Sage Publications.
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4), 936–960.
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of Royal Statistical Society*, 2(36), 111–147.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 517–610.
- Suprpto B. Business strategy, environmental policy and organizational performance: A study of Indonesian chemical industry. En: Sharma S, Aragón JA, editors. GRONEN: 2004 Workshop. Research on Advanced Environmental Management: Opportunities and Capabilities. Granada; 2004.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V., Chatelin, J., y Lauro, C. (2005). PLS path modelling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159–205.
- Teo, H. H., Wei, K. K., y Benbasat, I. (2003). Predicting intention to adopt interorganizational linkages: An institutional perspective. *MIS Quarterly*, 27(1), 19–49.
- Tolbert, P. S., y Zucker, L. G. (1983). Institutional source of change in the formal structure organizations: The diffusion of civil service reform 1880–1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22–39.
- Tolbert, P. S., y Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 175–190). London: Sage Publications.
- Tornikoski, E. T., y Newbert, S. L. (2007). Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 311–335.
- Torres, E. (2003). El turismo residencial y sus efectos en los destinos turísticos. *Estudios Turísticos*, 116, 115–120.
- Tsai-Ju, L., y Chwo-Ming, J. (2012). Knowledge transfer, regulatory support, legitimacy, and financial performance: The case of foreign firms investing in China. *Journal of World Business*, 47, 114–122.
- Wagner, M., Van Phu, N., Azomahov, T., y Whermeyer, W. (2002). The relationship between the environmental and economic performance of firms: An empirical analysis of the European paper industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9, 133–146.
- Walley, N., y Whitehead, B. (1994). It's not easy being green. *Harvard Deusto Business Review*, 72(3), 46–52.
- Williams, H., Medhurst, J., y Drew, K. (1993). Corporate strategies for a sustainable future. In K. Fischer, y J. Schot (Eds.), *Environmental strategies for industry: international perspectives on research needs and policy implications*. Washington: Island Press.
- Worrell, D., Gilley, M., Davidson, III, y El-Jely, A. (1995). *When green turns to red: stock market reaction to announced greening activities*. Vancouver: Academy of Management Meeting.
- Xianbing, L., Beibei, L., Tomohiro, S., Qinqin, Y., Jun, B., y Tetsuro, F. (2010). An empirical study on the driving mechanism of proactive corporate environmental management in China. *Journal of Environment Management*, 91, 1707–1717.
- Zsidosin, G. A., Melynyk, S. A., y Ragatz, G. L. (2005). An institutional theory perspective of business continuity planning for purchasing and supply management. *International Journal of Production Research*, 43(16), 3401–3420.
- Zucker, G. (1987). Institutional theories of organizations. *Annual Review of Sociology*, 13, 443–464.



Artículo

La importancia de las redes de comunicación con clientes o proveedores en función de la incertidumbre percibida del entorno[☆]

Vanessa Yanes-Estévez, Ana María García-Pérez* y Juan Ramón Oreja-Rodríguez

Instituto Universitario de la Empresa (IUDE), Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de La Laguna (Campus de Guajara), 38071 La Laguna, Islas Canarias, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 23 de febrero de 2011
Aceptado el 20 de julio de 2012
On-line el 8 de diciembre de 2012

Códigos JEL:

M1
L1

Palabras clave:

Incertidumbre
Percepciones
Redes de comunicación externas
Pymes
Rasch
Entorno
Cadena de suministros

R E S U M E N

El objetivo de este trabajo es analizar la importancia que las pymes conceden al establecimiento de redes de comunicación con clientes o proveedores en función de la incertidumbre que perciben de su entorno. El nivel de incertidumbre se obtuvo aplicando la tipología de celdas de Duncan (1972), que se basa en el dinamismo y la complejidad del entorno. Para ello se consideró una muestra de pymes en Canarias (España), durante el año 2005, y se aplicó la metodología de Rasch (Rasch Rating Scale Model) junto con pruebas no paramétricas (Kruskal-Wallis y Mann-Whitney). La conclusión a la que se llega es que la mayoría de las pymes en Canarias percibe un entorno de baja incertidumbre. A medida que perciben más complejidad del entorno, las pymes dan más importancia al establecimiento de redes de comunicación externas con clientes o proveedores como una forma de hacerla frente y reducirla.

© 2011 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

The importance of communication networks with customers or suppliers according to the perceived environmental uncertainty

A B S T R A C T

The objective of this work is to analyze the importance that small and medium enterprises attach to the establishment of communication networks with customers or suppliers depending on their perception of environmental uncertainty. This level of uncertainty is obtained by applying Duncan's (1972) typology, based on the dynamism and complexity of the environment. To achieve this, in 2005, a sample of SMEs in the Canary Islands (Spain) was studied and the Rasch Rating Scale Model was applied together with non-parametric tests (Kruskal-Wallis and Mann-Whitney). The study concluded that the SMEs mainly perceived a stable environment. The SMEs that perceive greater complexity attach more importance to networks with customers or suppliers as a way to reduce it.

© 2011 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

JEL classification:

M1
L1

Keywords:

Uncertainty
Perceptions
External communication networks
SMEs
Rasch
Environment
Supply chain

Introducción

Booz y Lewis (1997) afirman que la reunión de información relevante por medio de la comunicación interorganizativa reduce el nivel de incertidumbre percibida por la organización. Compartir información, como niveles de inventario, pronósticos sobre tendencias del mercado o estrategias de promoción de ventas, reduce la incertidumbre entre los miembros de la cadena de suministros

[☆] Una versión preliminar de este trabajo fue presentada en las sesiones del XXVI Encuentro Arethuse celebrado en la Universidad de La Laguna en septiembre de 2010.

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: angape@ull.es (A.M. García-Pérez).

y mejora los resultados (Lewis y Talalayevsky, 1997; Lusch y Brown, 1996; Salcedo y Grackin, 2000). Ese flujo de información interorganizativo gana protagonismo en el caso de las pymes, normalmente, con recursos escasos para poder asimilar y procesar la información internamente (Churchill y Lewis, 1983; Lang, Calantone y Gudmundson, 1997; Pineda, Lerner, Miller y Phipilps, 1998). En definitiva, el atractivo y el valor de la información compartida entre los miembros de la cadena de suministros se incrementa cuando nos encontramos ante una pyme y ante un entorno turbulento (Li y Lin, 2006).

La mayoría de los trabajos que consideran la incertidumbre en la cadena de suministros suelen tener un enfoque cercano a la logística. En ese marco tienden a señalar como fuentes de incertidumbre la relación, más o menos previsible, de la empresa con sus clientes, proveedores, con la tecnología y los procesos empleados en la cadena (Ettlie y Reza, 1992; Li y Lin, 2006). Estos tipos de incertidumbres generan fluctuaciones con respecto a la cantidad, a la calidad y a la temporalidad del flujo de productos y de información (Van der Vost, 2000). Sin embargo, una de las aportaciones de este trabajo es adoptar un enfoque más estratégico y amplio. Así, se define la incertidumbre como la falta de información que experimenta un sujeto sobre los hechos externos a su organización (Lawrence y Lorsch, 1967), es decir, sobre su entorno genérico común a todas las empresas y no tan próximo ni controlable como el entorno específico. Se trata, por tanto, de considerar en las pymes la percepción directiva de la información disponible sobre cambios legislativos, necesidades de los consumidores, nuevas ofertas de los competidores, aparición de nuevas tecnologías y desarrollos macroeconómicos (Kohli y Jaworski, 1999), entre otros eventos externos. En este caso, dado el efecto directo de las percepciones directivas en el comportamiento estratégico de las pymes (Kim y Choi, 1994) y la concentración de poder decisorio en la alta dirección, la elección de las pymes para realizar esta investigación es especialmente idónea y una de sus principales contribuciones. De esta forma, coincide en la misma persona quien aporta las percepciones de la incertidumbre del entorno al proceso estratégico y quien establece las redes de comunicación con clientes o proveedores para recoger, analizar, sintetizar e interpretar dicha información del entorno.

Así, el objetivo de este trabajo es analizar la importancia que conceden las pymes al establecimiento de redes de comunicación con clientes o proveedores en función de la incertidumbre que perciben de su entorno. Para ello se utiliza, por un lado, la tipología de celdas sobre la incertidumbre del entorno de Duncan (1972) y, por otro, la metodología de Rasch (1960/1980). Además, para identificar posibles diferencias en el grado de importancia que conceden las pymes a la conexión a redes de comunicación externas según la incertidumbre percibida se aplican pruebas no paramétricas (Kruskal-Wallis y Mann-Whitney).

La relevancia y la principal contribución de este trabajo proviene de la consideración conjunta de tres aspectos: las pymes, las percepciones directivas de la incertidumbre del entorno y las redes de comunicación con clientes o proveedores. De esta manera, se establece una conexión entre las percepciones directivas de la incertidumbre del entorno entendida como falta de información externa, y el establecimiento de redes de comunicación con clientes o proveedores, principales aportantes de esa valiosa información que les falta a las empresas. Nonaka (1991) apunta que, en un entorno donde la única certeza es la incertidumbre, las redes o contactos con una variedad de personas puede ayudar al empresario a seleccionar e interpretar la información (Dollinger, 1985) sobre fenómenos externos complejos (Babakus, Yavas y Hahti, 2006). Todo lo anterior se plantea desde la óptica del empresario de la pyme que es el que percibe y establece las conexiones con clientes y proveedores para obtener la información que necesita e interpreta dicha información. Tratamos de contribuir así a la

literatura ya que, para el caso de las pymes, estos aspectos no han sido abordados conjuntamente desde una perspectiva tanto cognitiva como estratégica. Además, este trabajo también ofrece una importante contribución desde el punto de vista metodológico, ya que aprovecha las ventajas que proporciona la aplicación de la metodología de Rasch (1960/1980) a este planteamiento teórico. De esta manera, esta investigación se encuadra en el grupo de trabajos pioneros en Europa en la aplicación de esta metodología al campo de la dirección estratégica de la empresa.

Para lograr el propósito planteado, a continuación se exponen las principales bases teóricas en las que se apoya este trabajo. En el siguiente bloque se incluyen sus características metodológicas, como el tratamiento de la información y las escalas utilizadas. Le siguen los resultados obtenidos tras la aplicación de la metodología de Rasch (1960/1980) y pruebas no paramétricas (Kruskal-Wallis y Mann-Whitney), que darán lugar a las conclusiones, implicaciones y las líneas futuras de investigación a desarrollar.

Marco teórico

La incertidumbre del entorno

Una afirmación generalmente aceptada es que el análisis del entorno es uno de los pilares de la adaptación de las organizaciones a su entorno (Hough y White, 2004). De ahí que, tanto el entorno como su análisis, hayan sido una constante en la literatura sobre el proceso estratégico, especialmente a partir de la aportación de Aguilar (1967). Este autor define el análisis del entorno como el proceso de buscar y recolectar información sobre eventos, tendencias y cambios externos a la empresa que guían el curso de acción futuro de la organización.

Otras aportaciones, como las de Thompson (1967), Duncan (1972) o Lawrence y Lorsch (1967), se han ido añadiendo como referencias ineludibles sobre el entorno. A partir de ellas se han generado diversas perspectivas y propuestas para incluir el entorno en las investigaciones. Sin embargo, parece existir cierto consenso en considerar la incertidumbre como la dimensión o característica a utilizar para hacer su diagnóstico, siendo así un componente central en un buen número de teorías sobre organización y estrategia (Sutcliffe y Zaheer, 1998)¹.

Este trabajo parte de la definición de incertidumbre del entorno como la falta de información que experimenta un sujeto sobre los hechos externos a su organización (Lawrence y Lorsch, 1967). Este punto de partida es el resultado del posicionamiento de esta investigación en los diferentes debates y perspectivas sobre el análisis del entorno, tanto en lo referente a la medida o cuantificación de la incertidumbre como a las dimensiones a utilizar para obtenerla.

Con relación a la cuantificación de la incertidumbre del entorno, consideramos que los directivos desarrollan representaciones subjetivas de su entorno que se constituyen como las lentes a través de las cuales ven sus hechos y actividades y toman sus decisiones estratégicas (Nadkarni y Barr, 2008). Por tanto, las percepciones del entorno serán la información externa que se utiliza en el proceso estratégico (Sutcliffe y Huber, 1998). Algunos de los trabajos realizados bajo esta perspectiva son los de Duncan (1972), McCabe y Dutton (1993), Swamidass y Newell (1987), o Fuentes (2003), García-Pérez, Oreja-Rodríguez y Yanes-Estévez (2009) y Santos, García y Valledado (2011). Para estos autores, lo importante no es que el entorno sea incierto, sino más importante aún es que los directivos lo vean como incierto y actúen según sus percepciones (Hutzschenreuter y Kleindienst, 2006; Sutcliffe y Zaheer,

¹ En Kreiser y Marino (2002) se puede consultar un análisis de la evolución del concepto de incertidumbre del entorno y las diferentes perspectivas para su consideración.

1998). Así, una opción estratégica viable estará más determinada por las habilidades cognitivas y perceptuales del directivo que por medidas objetivas de los recursos organizativos o la competitividad del sector (Parnell, Lester y Menefee, 2000). De esta forma, las percepciones de la incertidumbre son fundamentales para la dirección estratégica (Priem, Love y Shaffer, 2002). A esto hay que añadir que, según Boyd, Dess y Rasheed (1993), el uso de medidas perceptuales es más beneficioso para los estudios que analizan la toma de decisiones o la búsqueda de información por el directivo.

Por otra parte, la elección de las dimensiones a utilizar para obtener la incertidumbre del entorno está condicionada por el enfoque que adopte la investigación en cuanto a la relación entre la organización y su entorno. Las dos alternativas dominantes en la literatura son, según Kreiser y Marino (2002) y Tan y Litschert (1994), considerar que la incertidumbre se debe a una falta de información (p. ej. Duncan, 1972; Lawrence y Lorsch, 1967) o que es fruto del intento de gestionar el flujo de recursos críticos (p. ej. Child, 1972; Dess y Beard, 1984). En este artículo, dado su objetivo, nos decantamos por la primera de las corrientes de pensamiento y consideramos el entorno como un flujo de información, siendo una cuestión clave cómo las organizaciones extraen, procesan y actúan con la información de su entorno. Esta perspectiva de la información está estrechamente vinculada al estudio de las percepciones directivas (Tan y Litschert, 1994) y a la incertidumbre como fruto de la complejidad y/o el dinamismo del entorno (Freel, 2005). Algunos de los estudios que consideran dinamismo y complejidad como las dimensiones del entorno para obtener la incertidumbre son los de Daft, Sormunen y Parks (1988), Elenkov (1997), Sawyerr (1993), May, Stewart y Sweo (2000) y Stewart, May y Kalia (2008). Una de las definiciones más claras de ambas dimensiones del entorno son las que proponen Sharfman y Dean (1991). Estos autores definen el dinamismo como el ratio de cambio impredecible del entorno, y la complejidad como el nivel de conocimiento complejo que se requiere para entender el entorno.

En este sentido, Duncan (1972) plantea una tipología de celdas que combina ambas dimensiones del entorno y ofrece así una de las formas más extendidas de hacer operativa la incertidumbre (tabla 1). Cada uno de los cuadrantes representa un grado de incertidumbre como resultado de combinar un alto y un bajo grado de dinamismo (entorno dinámico y estático, respectivamente) con un alto y un bajo grado de complejidad (entorno complejo y simple, respectivamente). De esta forma, resultan un entorno de baja incertidumbre (estático y simple), un entorno de incertidumbre moderadamente baja (estático y complejo), uno de incertidumbre moderadamente alta (dinámico y simple) y finalmente un entorno con alta incertidumbre percibida (dinámico y complejo).

Esta propuesta de Duncan (1972) nos permite mejorar otras medidas utilizadas en relación con la incertidumbre del entorno, ya que considera la integración entre el dinamismo y la complejidad y, además, no se tiene que asumir que el nivel de incertidumbre es un

continuo, sino que está formado por 4 niveles (Suh, Key y Munchus, 2004).

En el caso de las pymes, el análisis del entorno es especialmente determinante, siendo sus directivos sensibles al entorno en el que se desenvuelven (Dyer y Ross, 2008; Smeltzer, Fann y Nikolaisen, 1988). En este sentido, estos directivos están más preocupados por la información externa que sus homólogos en las grandes empresas (Johnson y Kuehn, 1987). Entre otras razones, porque las pymes son, con frecuencia, más vulnerables a las influencias externas que las grandes empresas (Man, Lau y Chan, 2002). Esto hace que el conocimiento que puedan obtener las pymes del exterior sea importante (Chun y Mun, 2011). Este hecho ha quedado demostrado con el estudio de Dollinger (1985), en el que se observa que las pymes con éxito emplean una considerable cantidad de tiempo y esfuerzo en la búsqueda de información con múltiples individuos y organizaciones.

Otra conclusión a la que han llegado algunos de los estudios realizados hasta el momento, y que apoya implícitamente el planteamiento de este trabajo, es que se ha observado que es menos probable que las pymes utilicen actividades formales de análisis de mercado (Mohan-Neil, 1995), entre otras razones por su escasez de recursos técnicos y humanos. Tal y como apuntan Parnell et al. (2000), en este tipo de empresas las elecciones estratégicas están más condicionadas por percepciones de los decisores que por análisis y diagnósticos objetivos y formales sobre la situación de la misma.

La incertidumbre del entorno y las redes de comunicación con proveedores o clientes

Para responder a la incertidumbre del entorno las organizaciones han incrementado su nivel de cooperación con clientes y proveedores (Krause y Ellram, 1997), en la línea de los planteamientos de dirección de la cadena de suministros. Concretamente, numerosos trabajos han considerado la incertidumbre del entorno como un importante impulsor de la cantidad y calidad de información que fluye a lo largo de la cadena de suministros (p. ej., Alvarez, 1994; Chandra y Kumar, 2000). La incertidumbre del entorno tiende a construir relaciones estratégicas entre los miembros de la cadena de suministros con el objeto de compartir información, incrementar la flexibilidad organizacional y reducir el riesgo asociado a la incertidumbre (Li y Lin, 2006). Grover (1993) opina que la incertidumbre del entorno es un factor importante que promueve la información compartida y la cooperación entre los integrantes de la cadena de suministros.

El Global Logistics Research Team de la Universidad del Estado de Michigan define información compartida como la buena voluntad de una parte de poner a disposición de otros miembros de la cadena datos estratégicos y operativos. Para que esto ocurra se deben establecer y diseñar redes de comunicación entre las partes. Denominamos redes de comunicación con clientes o proveedores a cualquier vínculo o soporte interorganizativo (operacional o relacional) que se establezca a lo largo de la cadena de suministros con el objeto de compartir información. Implícitas en estas redes de comunicación están las tecnologías de la información (EDI, MRPI, MRPII, DRP, DPP, EPOS, Intranet, Internet...)² que permiten que fluya la información entre todos los integrantes de la cadena de suministros de forma bidireccional. Sin embargo, este trabajo no se centra únicamente en las tecnologías de la información como soporte físico de la red de comunicación, sino en cualquier vínculo

Tabla 1
Tipología de celdas de Duncan (1972)

	Dinamismo	
	Estático	Dinámico
Complejidad Complejo	Moderadamente baja incertidumbre percibida	Alta incertidumbre percibida
Simple	Baja incertidumbre percibida	Moderadamente alta incertidumbre percibida

Fuente: adaptada de Duncan (1972).

² EDI: Electronic Data Interchange; MRPI: Materials Requirement Planning; MRPII: Manufacturing Resource Planning; DRP: Disaster Recovery Planning; DPP: Digitally Programmable Potentiometers; EPOS: Electronic Point of Sale.

interorganizativo, tangible o intangible, que permita que fluya la información entre la empresa y su cliente o proveedor.

En el caso de las pymes, la incertidumbre del entorno es también considerada como uno de los antecedentes del establecimiento de relaciones externas por Street y Cameron (2007) en la revisión teórica que hacen sobre el tema, desde 1990 hasta 2002. Además, «la relación incertidumbre percibida del entorno-redes de comunicación externas» cobra mayor importancia en este tipo de empresas, dada la escasez de recursos que tienen para acceder, asimilar y procesar información internamente (Churchill y Lewis, 1983; Lang et al., 1997; Li y Lin, 2006; Malecki y Tootle, 1996; Pineda et al., 1998). Por ejemplo, Li y Lin (2006) apuntan que estas empresas no suelen emplear a grandes expertos y tampoco suelen contar con sistemas de información para la dirección. Sawyerr, McGee y Peterson (2003) también apuntan que diversas investigaciones empíricas sugieren que los recursos limitados de las pymes pueden incrementar el atractivo de la búsqueda de información externa, especialmente cuando estas empresas se enfrentan a una creciente incertidumbre.

Si tomamos en consideración la forma en la que establecen las redes de comunicación externa los directivos de las pymes, podríamos decir que van buscando fuentes de información que les generen confianza, como agentes con los que han mantenido alguna relación, con los que comparten algún tipo de vínculo (Lang et al., 1997) o personas con las que interactúan con frecuencia (Smeltzer et al., 1988). También McGee y Sawyerr (2003) y Sawyerr et al. (2003) coinciden en afirmar que la red de contactos personales de los decisores de las pymes tiene un papel importante en la reducción de la incertidumbre, ya que les facilita la recolección y síntesis de información. Concretamente, parece que confían, principalmente, en intercambios de información verbales con proveedores, distribuidores y clientes (Johnson y Kuehn, 1987). Así, las pymes confían, principalmente, en fuentes ricas, informales y accesibles (Fann y Smeltzer, 1989). Esas redes informales de comunicación externas pueden ser el detonante para que estas pymes comiencen a darle importancia a las alianzas estratégicas y un prerrequisito para promover su establecimiento.

A pesar de los razonamientos anteriores, también existen varias escuelas de pensamiento que han argumentado que las relaciones interorganizativas pueden no ser muy efectivas cuando la incertidumbre es relativamente alta (Boyd y Fulk, 1996; Daft y Macintosh, 1981; Daft y Weick, 1984; Milliken, 1987). También hay trabajos que, aunque en su planteamiento teórico exponen que existe una relación positiva entre la incertidumbre del entorno y las redes/búsqueda de información externa, los resultados que obtienen no les permiten validar estas hipótesis (Ekkerink, 2008; Li y Lin, 2006; Lysonski y Woodsite, 1989; Sawyerr et al., 2003). La explicación de estas divergencias en los planteamientos y conclusiones de estos trabajos puede estar en las dimensiones y en el tipo de incertidumbre del entorno considerada, en el tipo de relación interorganizativa establecida (más o menos formal), en el grado de madurez de la relación, en el tipo de información que fluye por la cadena de suministros (estratégica, táctica u operativa) o en el sector de actividad utilizado en el estudio.

En definitiva, este trabajo considera que la incertidumbre del entorno está vinculada de alguna forma a la información comparada a lo largo de la cadena de suministros, tal y como afirman Alvarez (1994), Chizzo (1998), Grover (1993), Chandra y Kumar (2000) entre otros, como una vía hacia el intento de aproximarse a la quimera de la certeza. Así, lo que se propone en este estudio es relacionar el grado de importancia de la conexión a redes de comunicación con clientes o proveedores con el grado de incertidumbre percibida del entorno por las pymes. Para lograr este objetivo se formula la siguiente hipótesis general y dos subhipótesis:

Hipótesis 1: El grado de incertidumbre del entorno percibida por las pymes está relacionado positivamente con la importancia

que conceden las pymes a la conexión a redes de comunicación con clientes o proveedores:

- Subhipótesis 1.1: La complejidad percibida del entorno (entorno complejo-simple) por las pymes está relacionada positivamente con la importancia que conceden las pymes a la conexión a redes de comunicación con clientes o proveedores
- Subhipótesis 1.2: El dinamismo percibido del entorno (entorno dinámico-estático) por las pymes está relacionada positivamente con la importancia que conceden las pymes a la conexión a redes de comunicación con clientes o proveedores.

Metodología de investigación

Metodología de Rasch (1960/1980)

La metodología de Rasch ha comenzado a aplicarse recientemente en el ámbito de la dirección y gestión de empresas (p. ej. Drehmer, Belohlav y Coye, 2000; Febles, 2008; Fischer, Frewer y Nauta, 2006; Salzberger y Sinkovics, 2006; Yanes-Estévez, Oreja-Rodríguez y García-Pérez, 2010). Sin embargo, desde su propuesta inicial por el autor, en 1960, esta metodología ha sido ampliamente utilizada en otros campos como medicina, psicología o educación, ofreciendo un amplio potencial por desarrollar para las demás áreas.

Una de las grandes ventajas de su uso es que soluciona ciertas asunciones de las escalas de Likert, de gran uso en el campo de la dirección de empresas. Dichas suposiciones son (Fischer et al., 2006): 1) que todos los ítems tienen el mismo impacto en la escala de medida y 2) que todas las categorías mantienen la misma distancia a la categoría contigua. Así, la metodología de Rasch constituye la única técnica disponible para construir medidas lineales (Bond y Fox, 2007) a partir de observaciones ordinales (Fischer, 1995; Linacre, 2004). Estos modelos son considerados modelos de análisis conjunto (Perline, Wright y Wainer, 1979).

Otra de las características más relevantes de la propuesta de Rasch es que es una técnica que se desarrolla a nivel del individuo. De esta forma, no se tiene que asumir que los datos siguen una distribución normal (Engelhard, 1984), ya que las distribuciones son desconocidas y no deberían estar sujetas a asunciones a priori (Rost, 1990).

El primer paso que se realiza al aplicar la metodología de Rasch es el diseño de un modelo que psicométricamente cumple con las características deseables desde el punto de vista de las medidas (Engelhard, 1984). Al contrario de lo que sucede con otras técnicas, serán los datos los que se ajusten a este modelo. De esta forma, se pueden identificar aquellos sujetos y variables que no siguen el modelo ideal diseñado y que generan desajustes, y serán los que muestren diferencias entre los datos observados y los que describe el modelo de Rasch.

El modelo usado en este trabajo es el llamado the Rasch Rating Scale Model que, perteneciente a la familia de modelos de Rasch (Wright y Mok, 2004), fue desarrollado específicamente por Andrich (1978, 1988) para el tratamiento de la información a partir de escalas ordinales de múltiples categorías, como las escalas tipo Likert. Los parámetros son estimados mediante un método de máxima verosimilitud por medio del programa *Winsteps* (Linacre, 2009) que considera los algoritmos PROX y JMLE (joint maximum likelihood estimation)³.

³ En el Anexo 1 se incluye una breve descripción de los fundamentos matemáticos de la metodología de Rasch. También se puede profundizar en los aspectos prácticos de su aplicación en Oreja (2005) y Febles (2008).

Tabla 2
Ficha técnica

Características	Trabajo empírico
Procedimiento metodológico	Encuestas personales autoadministradas
Tipo de preguntas	Actitudinales y cerradas
Universo	Individuos de empresas con roles decisorios
Ámbito geográfico	Comunidad Autónoma de Canarias (España)
Tipo de muestreo	No probabilístico
Muestra inicial	207 pymes
Muestras tras la calibración de las medidas	172 y 168 pymes en los análisis del dinamismo y la complejidad, respectivamente
Muestra final utilizada	142 pymes
Fecha del trabajo de campo	Febrero – mayo de 2006
Tratamiento de la información	Winsteps 3.68.1 y SPSS 17.0

Fuente: elaboración propia.

Obtención de la información

Este trabajo se realiza a partir de una muestra de pymes situadas en Canarias (España). Es una región que se caracteriza por una alta atomización de su tejido empresarial, ya que el 45% de sus empresas son microempresas y, además, el 83% del total de empresas pertenece al sector servicios (Confederación Canaria de Empresarios, 2006).

Para alcanzar el objetivo planteado se seleccionó una muestra de pymes (tabla 2), clasificadas como tales en función del número de trabajadores y de acuerdo con los segmentos establecidos por la Recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2005 (DOCE 20.05.2003)⁴. La persona con responsabilidades estratégicas o con un conocimiento global de la empresa completó un cuestionario con preguntas cerradas. Del total de preguntas que constituyen el cuestionario, la información que se utiliza en este trabajo es la correspondiente a las respuestas de los encuestados sobre el grado de dinamismo y complejidad que perciben de las variables más representativas de su entorno insular (Oreja, 1999) junto con el nivel de importancia que concede la pyme a la conexión a redes de comunicación con clientes o proveedores. Todas estas preguntas se valoran desde 1 (nivel bajo de dinamismo, complejidad e importancia de la conexión a redes de comunicación) a 5 (nivel alto de dinamismo, complejidad e importancia de la conexión a redes de comunicación).

El universo poblacional de este estudio son los individuos con roles decisorios en las pymes de Canarias (España). Debido a la imposibilidad de conocer el tamaño de dicha población, el método de muestreo elegido fue el no probabilístico (tabla 2), indicado para situaciones especiales y cuando falta información (Neuman, 1997), como en este caso. Dentro de las opciones de este muestreo, se eligió el muestreo de conveniencia (Neuman, 1997; Zikmund, Babin, Carr y Griffin, 2010) ya que es el recomendado para obtener un amplio número de cuestionarios de manera rápida y económica y cuando no es posible aplicar otro tipo de muestreo (Zikmund et al., 2010). Además, el muestreo de conveniencia, es «*the well-disguised norm*» en muchos de los estudios en cognición directiva (Johnson, Daniels y Asch, 1998), en cuyo contexto se encuadra la percepción directiva que se considera en este trabajo.

La muestra inicial la componen 207 pymes. De estas, 148 forman la muestra final utilizada para el análisis de la incertidumbre ya que son las que tienen medidas tanto de dinamismo como de

complejidad, tras la aplicación de la metodología de Rasch (1960/1980) a los datos de ambas dimensiones del entorno por separado y la eliminación de los desajustes, considerando los límites establecidos por Linacre (2002). Finalmente se usan 142 pymes cuando se incorpora la variable importancia de la conexión a redes de comunicación, ya que 6 pymes mostraban datos ausentes en ese ítem (tabla 2).

Esa muestra final está constituida por un 41,2% de microempresas, un 43,2% de pequeñas empresas y un 15,5% de empresas medianas. La mayoría de estas empresas realizan actividades relacionadas con el comercio (40,5%) o con el resto de servicios (42,6%). Con relación al tiempo que llevan en activo, el 32,4% tiene menos de 10 años y solo el 12,8% supera los 30 años⁵.

Escalas de medición de las variables

El dinamismo y la complejidad del entorno se valoraron respecto a las variables más relevantes de un entorno insular (Oreja, 1999) (tabla 3), siguiendo los principios de integración de subescalas (Lewis y Harvey (2001) y de adaptación geográfica del estudio (Miller, 1997). De esta forma, la escala utilizada comprende características del entorno tanto de sus aspectos geográficos como económicos, político-legales y socioculturales (Oreja, 1999).

Para evaluar la calidad de las medidas del dinamismo y la complejidad del entorno se consideraron la fiabilidad, tanto para las empresas como para los ítems de las escalas, y la validez global del modelo y la individual para empresas e ítems, con los propios indicadores de la metodología de Rasch (1960/1980). En el caso de la fiabilidad, se obtienen niveles satisfactorios para llevar a cabo el análisis (Andrich, 1982) (tablas 4 y 5).

Para el análisis de la validez de las medidas se tuvieron en cuenta los desajustes, tanto a nivel global del modelo como a nivel individual de las empresas e ítems. En ambos casos se confirma la validez ya que, en primer lugar y a nivel global, la validez del modelo es adecuada, con valores OUTFIT y INFIT⁶ próximos al nivel esperado de 1 (tablas 4 y 5). En segundo lugar, en el análisis de la validez a nivel individual, se eliminaron 35 pymes y 39 pymes de los análisis de dinamismo y complejidad, respectivamente, ya que sus valores generaban desajustes significativos para el modelo (Linacre, 2002).

La unidimensionalidad de las medidas que se requiere para la aplicación de los modelos de Rasch se analiza por medio de varios índices: la fiabilidad y el ajuste de los datos, Point-measure correlations (PTMA)⁷ y Rasch-residual-based Principal Components Analysis (PCAR)⁸. Tras los análisis realizados se admite que se cumple con el requisito de la unidimensionalidad ya que, aunque los análisis indican cierta tensión de multidimensionalidad, especialmente en el caso de la complejidad, no llegan a justificar la presencia de una segunda dimensión debido al relativamente bajo nivel de los autovalores en los distintos contrastes.

Por su parte, la importancia de la conexión de las pymes a redes de comunicación con clientes o proveedores se considera un constructo unidimensional y de un solo ítem.

⁵ Estos porcentajes ponen de manifiesto la representatividad de la muestra.

⁶ Los valores OUTFIT reflejan la sensibilidad del modelo a comportamientos no esperados que afectan las respuestas a los ítems y que están lejos de las medidas. Los valores INFIT son sensibles a comportamientos no esperados que están cerca de esas medidas (Wright y Mok, 2004). Ambos pueden ser expresados en términos de MNSQ (mean-square) y ZSTD (standardized z value).

⁷ Point-measure correlations (PTMA) es la correlación entre las observaciones de cada ítem y la correspondiente medida de los individuos, o viceversa (Linacre, 2009).

⁸ Rasch-residual-based Principal Components Analysis (PCAR) muestra el contraste entre factores opuestos, no las cargas de un factor (Linacre, 2009).

⁴ Microempresa (0-9 trabajadores), pequeña empresa (10-49 trabajadores) y empresa mediana (50-249 trabajadores).

Tabla 3
Subescalas para la incertidumbre percibida del entorno

Subescala	Ítems	Subescala	Ítems
Geográfica	Insularidad Orografía Recursos naturales Demografía	Económica	Nivel desarrollo de Canarias Situación de la demanda Nivel de renta de la demanda Situación de competidores
Política-legal	Situación política de Canarias Legislación del sector Legislación laboral Defensa del consumidor		Distancia a grandes mercados Segmentación mercados Recursos naturales Recursos financieros
Sociocultural	Motivaciones del consumidor Actitud ante la empresa Formación profesional		Recursos humanos Recursos tecnológicos Barreras físicas Economías de escala Dependencia exterior Tipo de cambio

Fuente: adaptada de Oreja (1999).

Tabla 4
Resumen de la precisión y el ajuste de las medidas de dinamismo

	Raw Score	Count	Measure	Model Error	INFIT		OUTFIT	
					MNSQ	ZSTD	MNSQ	ZSTD
<i>De las empresas</i>								
Mean	71,2	24,8	-0,20	0,22	1,01	-0,1	1,00	-0,1
St. Dev	17,1	0,8	0,83	0,03	0,41	1,6	0,40	1,5
	Fiabilidad real: 0,91				Fiabilidad del modelo: .93			
<i>De los ítems</i>								
Mean	485,6	169,6	0,00	0,08	1,01	0,0	1,00	-0,1
St. Dev	87,8	2,5	0,59	0,00	0,19	0,19	0,17	1,6
	Fiabilidad real: 0,98				Fiabilidad del modelo: 0,98			

Fuente: elaboración propia.

Resultados

Análisis de la incertidumbre percibida del entorno

Para clasificar a las pymes según el grado de incertidumbre que perciben de su entorno y realizar los análisis posteriores, las medidas del dinamismo y la complejidad de las pymes obtenidas tras la aplicación de la metodología de Rasch (1960/1980) se sitúan en la tipología de celdas de Duncan (1972) (fig. 1).

Si analizamos cada uno de los ejes de la figura 1 por separado, se obtiene que un mayor número de pymes en Canarias perciben alta complejidad (83 pymes) frente a un menor número de pymes que perciben alto dinamismo (56 pymes). La combinación de celdas de ambas dimensiones del entorno nos muestra que el grupo más numeroso de pymes percibe su entorno con baja incertidumbre (58 pymes) y le sigue, en número, el grupo de pymes que percibe alta incertidumbre del entorno (49 pymes). Por el contrario, las pymes situadas en un entorno de incertidumbre moderada debido al dinamismo (7 pymes) representan el grupo menos numeroso. En cualquier caso, es necesario resaltar que las medias de las

pymes que perciben sus entornos con moderada incertidumbre se sitúan próximas a la posición central de la figura 1, principalmente la media del grupo de empresas que percibe una incertidumbre moderadamente alta debido al dinamismo.

Conexión a redes de comunicación con clientes o proveedores según la incertidumbre percibida del entorno

En este apartado se aborda el análisis de la importancia que conceden las pymes a la conexión a redes de comunicación con proveedores o clientes y su posible vinculación con la incertidumbre que perciben del entorno. La primera idea al respecto la aportan los datos del total de la muestra (tabla 6). Una mediana de 4 y la mayoría de pymes situadas en los dos valores más altos del intervalo utilizado parecen indicar que, de manera global, las pymes de la muestra consideran importante la conexión a redes de comunicación externas con clientes o proveedores.

En un segundo paso, se analiza la importancia de las conexiones a redes externas en función de tres grados de incertidumbre de su entorno: baja incertidumbre, incertidumbre moderada y alta

Tabla 5
Resumen de la precisión y el ajuste de las medidas de complejidad

	Raw Score	Count	Measure	Model Error	INFIT		OUTFIT	
					MNSQ	ZSTD	MNSQ	ZSTD
<i>De las empresas</i>								
Mean	76,0	24,5	0,04	0,20	1,00	-0,2	1,00	-0,1
St. Dev	14,7	2,2	0,49	0,03	0,42	1,7	0,41	1,6
	Fiabilidad real: .81				Fiabilidad del modelo: .83			
<i>De los ítems</i>								
Mean	510,4	164,6	0,00	0,08	1,01	-0,1	1,00	-0,2
St. Dev	82,4	2,5	0,45	0,00	0,25	2,4	0,24	2,3
	Fiabilidad real: .97				Fiabilidad del modelo: .97			

Fuente: elaboración propia.

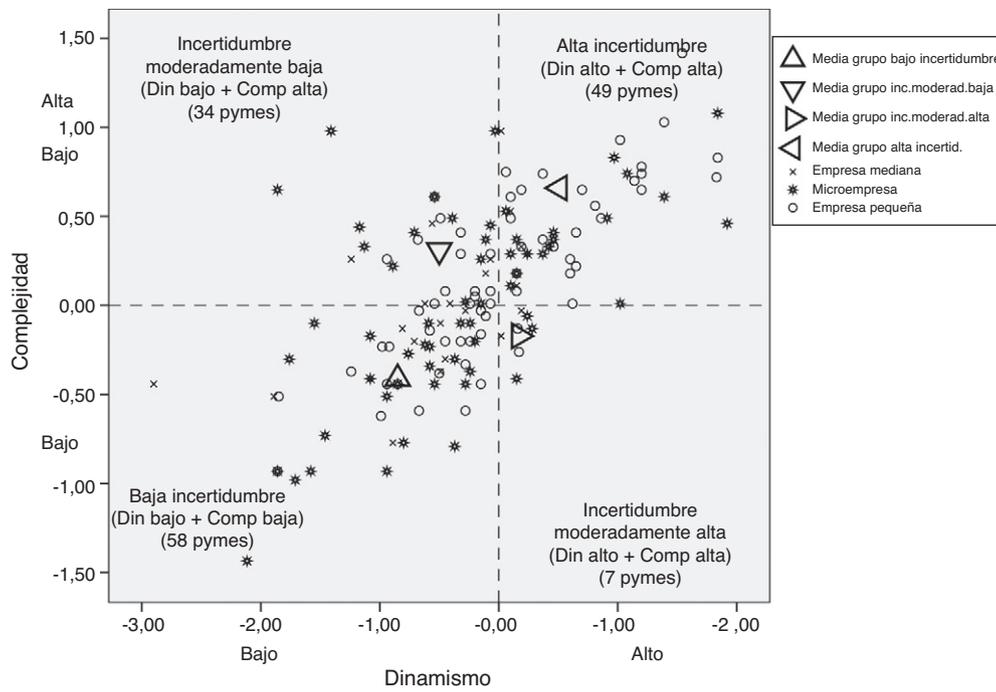


Figura 1. Incertidumbre percibida del entorno por las pymes en Canarias.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 6

Tabla de contingencia de la importancia de la conexión a redes de comunicación externa según la incertidumbre percibida del entorno

	Importancia de la conexión a redes de comunicación externas					Total	Mediana
	1	2	3	4	5		
<i>Baja incertidumbre</i>							
Recuento	9	9	14	17	8	57	3,0
Frecuencia esperada	4,8	7,6	13,2	20,5	10,8	57	
% dentro de grupo	15,8%	15,8%	24,6%	29,8%	14,0%	100%	
% dentro de conexión redes ext.	75,0%	47,4%	42,4%	33,3%	29,6%	40,1%	
% del total	6,3%	6,3%	9,9%	12,0%	5,6%	40,1%	
<i>Incertidumbre moderada</i>							
Recuento	2	5	8	13	10	38	4,0
Frecuencia esperada	3,2	5,1	8,8	13,6	7,2	38	
% dentro de grupo	5,3%	13,2%	21,1%	34,2%	26,3%	100%	
% dentro de conexión redes ext.	16,7%	26,3%	24,2%	25,5%	37,0%	26,8%	
% del total	1,4%	3,5%	5,6%	9,2%	7,0%	26,8%	
<i>Alta incertidumbre</i>							
Recuento	1	5	11	21	9	47	
Frecuencia esperada	4,0	6,3	10,9	16,9	8,9	47	
% dentro de grupo	2,1%	10,6%	23,4%	44,7%	19,1%	100%	4,0
% dentro de conexión redes ext.	8,3%	26,3%	33,3%	41,2%	33,3%	33,1%	
% del total	0,7%	3,5%	7,7%	14,8%	6,3%	33,1%	
<i>Total</i>							
Recuento	12	19	33	51	27	142	4,0
Frecuencia esperada	12,0	19,0	33,0	51,0	27,0	142	
% dentro de grupo	8,5%	13,4%	23,2%	35,9%	19%	100%	
% dentro de conexión redes ext.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
% del total	8,5%	13,4%	23,2%	35,9%	19%	100%	

Fuente: elaboración propia.

incertidumbre⁹, siguiendo la tipología de celdas de Duncan (1972). De la tabla de contingencia (tabla 6) se pueden extraer algunos resultados de carácter descriptivo. En primer lugar, de todas las posibles combinaciones entre grados de incertidumbre y grados

de importancia de la conexión a redes de comunicación externas, el grupo más numeroso es aquel en el que las pymes perciben una alta incertidumbre y valoran como alta (nivel 4) la importancia de las conexiones a las redes de comunicación externas (14,8% del total de pymes). En el lado contrario, siendo el grupo menos numeroso de pymes (0,7% del total de pymes), se sitúan las empresas que percibiendo una alta incertidumbre valoran con la mínima importancia (nivel 1) el establecimiento de redes de comunicación externas.

⁹ Los grupos de empresas que perciben una incertidumbre moderadamente baja y moderadamente alta se han agrupado para realizar los análisis diferenciales considerando 3 grupos de empresas de tamaños más o menos homogéneos.

Tabla 7
Descriptivos de las pymes según la incertidumbre percibida de su entorno

	Baja incertidumbre	Incertidumbre moderada	Alta incertidumbre
<i>Sector de actividad</i>			
Industria	9 (15,8%)	4 (10,5%)	1 (2,1%)
Construcción	2 (3,5%)	3 (7,9%)	4 (8,5%)
Comercio	19 (33,3%)	17 (44,7%)	21 (44,7%)
Otros servicios	27 (47,4%)	13 (34,2%)	21 (44,7%)
Primario	–	1 (2,6%)	–
Total	57 (100%)	38 (100%)	47 (100%)
<i>Edad</i>			
0–10 años	18 (31,6%)	14 (36,8%)	14 (29,8%)
11–20 años	12 (21,1%)	7 (18,4%)	10 (21,3%)
21–30 años	11 (19,3%)	9 (23,7%)	11 (23,4%)
31–40 años	1 (1,8%)	2 (5,3%)	–
Más 40 años	9 (15,8%)	3 (7,9%)	3 (6,4%)
Sin datos	6 (10,6%)	3 (7,9%)	9 (19,1%)
Total	57 (100%)	38 (100%)	47 (100%)
<i>Tamaño</i>			
Microempresa	26 (45,6%)	15 (39,5%)	15 (31,9%)
Pequeña	21 (36,8%)	16 (42,1%)	27 (57,4%)
Mediana	10 (17,5%)	7 (18,4%)	5 (10,6%)
Total	57 (100%)	38 (100%)	47 (100%)

Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar, se observa que en los tres intervalos inferiores de las conexiones a redes de comunicación externas (niveles 1 a 3) predominan las pymes que perciben su entorno como de baja incertidumbre, con una mediana de 3. Por el contrario, las empresas que más valoran la conexión a redes de comunicación (niveles 4 y 5) perciben mayoritariamente un entorno de alta incertidumbre o de incertidumbre moderada, con una mediana en ambos grupos de 4. De esta forma, parece ser que, ante una mayor falta de información sobre su entorno, las pymes dan importancia a establecer redes de comunicación con sus clientes o proveedores. Un rasgo distintivo de estos grupos de empresas es que se trata de pequeñas empresas, mientras que en el grupo restante predominan las microempresas (tabla 7). Este resultado nos permite pensar que a medida que las empresas van ampliando su dimensión van percibiendo la necesidad de una mayor comunicación tanto con sus clientes como con sus proveedores. Estos agentes, estando vinculados directamente con las pymes e interactuando día a día con estas, podrían ser la fuente de información que les permita reducir esa incertidumbre que perciben del exterior. También podría ser que esas empresas hayan crecido gracias a la conexión que han mantenido con sus clientes o proveedores, lo que les ha permitido tener una mayor información y, así, un mejor diseño de sus estrategias.

Para comprobar si esas primeras evidencias que ofrecen los análisis descriptivos anteriores son significativas se aplicó la prueba de Kruskal-Wallis (estadístico Chi-cuadrado) entre los tres grupos de pymes según los tres niveles de la incertidumbre que perciben de su entorno y la variable importancia de la conexión a redes de comunicación externas con clientes o proveedores. El estadístico nos indica que podrían existir diferencias significativas en la importancia de la conexión a redes de comunicación externa concedida entre los tres grupos de pymes, ya que la significación asintótica es de 0,041 y por tanto, menor de 0,05 (tabla 8). Del análisis de los rangos (tabla 8) se puede observar cierta proximidad entre la valoración de las pymes que perciben una alta y una moderada incertidumbre. Además, se distancian ambos respecto al grupo con menos importancia a la conexión a redes de comunicación externas, que es el grupo que a su vez percibe menos incertidumbre.

Con el objeto de intentar identificar entre qué dos grupos concretos esa primera diferencia observada en la tabla 9 es significativa, se aplica la prueba de Mann-Whitney a cada una de las posibles combinaciones de dos grupos de empresas (Grupo 1–Grupo 2, Grupo 1–Grupo 3 y Grupo 2–Grupo 3), teniendo en cuenta,

Tabla 8

Estadísticos de contraste y rangos de importancia de la conexión a redes de comunicación externas y grupos de incertidumbre

Prueba de Kruskal-Wallis: Chi-cuadrado 6,369; gl. 2; sig. asint. 0,041		
Variable de agrupación: grupo incertidumbre		
Grupo incertidumbre	N	Rango promedio
<i>Importancia de la conexión a redes de comunicación externas</i>		
Baja incertidumbre (Grupo 1)	57	61,24
Incertidumbre moderada (Grupo 2)	38	78,08
Alta incertidumbre (Grupo 3)	47	78,63
Total	142	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9

Contrastes y rangos de importancia de la conexión a redes de comunicación externas y grupos de incertidumbre

	Pymes	Rango promedio
Alta incertidumbre/baja incertidumbre vs. importancia de la conexión a redes externas		
<i>Prueba de U de Mann-Whitney 1004.5; Z -2.269; sig. asint. 0,023</i>		
Baja incertidumbre	57	46,62
Alta incertidumbre	47	59,63
Total	104	
Incertidumbre moderada/baja incertidumbre vs. importancia de la conexión a redes externas		
<i>Prueba de U de Mann-Whitney 833.0; Z -1.954; sig. asint. 0,051</i>		
Baja incertidumbre	57	43,61
Incert. moderada	38	54,58
Total	95	

Fuente: elaboración propia.

además, la corrección de Bonferroni¹⁰. Tras las sucesivas ejecuciones, no se detectan diferencias significativas entre ninguna de las combinaciones posibles, siendo las que más se acercan a serlo las comparaciones del grupo que percibe baja incertidumbre con cualquiera de los otros dos, que son los que se muestran en la tabla 9.

¹⁰ Se considerará que hay diferencias significativas cuando el nivel crítico sea inferior a 0,017 (0,05/3 = 0,017).

Tabla 10
Contrastes y rangos de importancia de la conexión a redes de comunicación externas y grupos de complejidad y dinamismo

	Pymes	Rango promedio
Complejidad		
<i>Prueba de U de Mann-Whitney 1860,0; Z -2.674; sig. asint. 0,007</i>		
Baja complejidad	63	61,52
Alta complejidad	79	79,46
Total	142	
Dinamismo		
<i>Prueba de U de Mann-Whitney 2.067,0; Z -1.274; sig. asint. 0,203</i>		
Bajo dinamismo	89	68,22
Alto dinamismo	53	77,00
Total	142	

Fuente: elaboración propia.

Finalmente y dado que no se han encontrado diferencias significativas considerando los distintos grados de incertidumbre, aunque parecen existir ciertos indicios, nos planteamos si esa posible fuente de diferencias se podría identificar si se estudiara cada una de las dimensiones de la incertidumbre del entorno de manera separada (dinamismo y complejidad). Para ello, aplicamos la prueba de Mann-Whitney dividiendo la muestra en grupos de pymes que perciben alto/bajo dinamismo y alta/baja complejidad. En esta ocasión en la *tabla 10* se observa que sí existen diferencias significativas entre la importancia concedida a las conexiones a redes de comunicación con clientes o proveedores por las pymes y la complejidad que perciben. Concretamente, aquellas pymes que le conceden más importancia a las redes de comunicación externa perciben mayor complejidad del entorno. En el caso del dinamismo, no existen diferencias significativas. Se aceptaría por tanto, la subhipótesis 1.1, no así la subhipótesis 1.2.

Si analizamos las características descriptivas de las pymes en función del grado de complejidad que perciben de su entorno podríamos tener una explicación adicional de la diferencia encontrada en la importancia a las conexiones a redes de comunicación externas (*tabla 11*). Las pymes que más relevancia conceden a establecer redes de comunicación con sus clientes o proveedores y que perciben un mayor grado de complejidad, se caracterizan por pertenecer mayoritariamente al sector comercial y ser pequeñas en

cuanto a su dimensión, frente a las microempresas del sector «otros servicios» que son mayoría entre quienes perciben una menor complejidad. De esta forma, las pymes comerciales que en los últimos tiempos han asistido a una creciente regulación e incremento de la competencia y que, a su vez, amplían su dimensión, buscan en sus clientes o proveedores la información de la que carecen y que podría ayudarles a seguir creciendo y mantenerse activas en el sector.

También es importante señalar la no existencia de diferencias significativas cuando se estudia el dinamismo del entorno. Quizá el percibir un alto dinamismo no predispone a establecer comunicaciones con clientes o proveedores porque estos también padecerían esos cambios imprevistos y no serían de tanta ayuda como en el caso de la complejidad.

Conclusiones, implicaciones y futuras líneas de investigación

Conclusiones

El entorno de las empresas se define como el conjunto de factores relevantes externos a la organización (Duncan, 1972) y constituye un gran condicionante de la competitividad de las pymes (Man et al., 2002). Así, este trabajo analiza la importancia que representa una de las alternativas que tienen las pymes para reducir la incertidumbre del entorno, que es el establecimiento de redes de comunicación con proveedores o clientes, dada la importancia del conocimiento externo para este tipo de empresas (Chun y Mun, 2011). Además, según Sing, Garg y Deshmukh (2008), la competitividad de la empresa estaría determinada más por su red externa que por su tamaño. En este contexto, las principales conclusiones que se derivan de este trabajo son:

- La mayoría de las pymes en Canarias percibe un entorno con baja incertidumbre y el siguiente grupo más numeroso de pymes es el que percibe un entorno de alta incertidumbre. Si partimos de la idea de que estas pymes poseen unas características estructurales similares (pertenecen al sector terciario y tienen una reducida dimensión) sorprende el que tengan percepciones del entorno tan contrapuestas. La explicación podría estar en que al frente de cada uno de estos dos grupos de pymes se encuentran

Tabla 11
Descriptivos de las pymes según la complejidad y el dinamismo percibidos de su entorno

	Baja complejidad	Alta complejidad	Bajo dinamismo	Alto dinamismo
<i>Sector de actividad</i>				
Industria	10 (15,9%)	4 (5,1%)	12 (13,5%)	2 (3,8%)
Construcción	2 (3,5%)	7 (8,9%)	5 (5,6%)	4 (7,5%)
Comercio	20 (31,7%)	37 (46,8%)	35 (39,3%)	22 (41,5%)
Otros servicios	30 (47,7%)	31 (39,2%)	37 (41,5%)	24 (45,3%)
Sector primario	-	-	-	1 (1,9%)
Total	63 (100%)	79 (100%)	89 (100%)	53 (100%)
<i>Edad</i>				
0-10 años	20 (31,7%)	26 (32,9%)	30 (33,7%)	16 (30,2%)
11-20 años	12 (19,0%)	17 (21,5%)	19 (21,3%)	10 (18,9%)
21-30 años	14 (22,2%)	17 (21,5%)	17 (19,1%)	14 (26,4%)
31-40 años	2 (3,2%)	1 (1,3%)	2 (2,2%)	1 (1,9%)
Más de 40 años	9 (14,3%)	6 (7,6%)	12 (13,5%)	3 (5,7%)
Sin datos	5 (7,9%)	12 (15,2%)	8 (9,0%)	9 (17,0%)
Total	63 (100%)	79 (100%)	89 (100%)	53 (100%)
<i>Tamaño</i>				
Microempresa	29 (46,0%)	27 (34,2%)	38 (42,7%)	18 (34,0%)
Pequeña	23 (36,5%)	41 (51,9%)	35 (39,6%)	29 (54,7%)
Mediana	11 (17,5%)	11 (13,9%)	16 (18,0%)	6 (11,3%)
Total	63 (100%)	79 (100%)	89 (100%)	53 (100%)

Fuente: elaboración propia.

dos grupos de empresarios con perfiles muy diferentes en edad, formación, experiencia, características psicológicas (Hambrick y Mason, 1984) o grado de emprendeduría, que permiten que uno de los grupos sea mucho más consciente de la incertidumbre del entorno que el otro. En este caso podríamos encontrarnos ante la influencia de distintos filtros perceptuales (Boyd et al., 1993), que hacen que una misma realidad sea percibida de forma diferente en función de las características del individuo. También se podrían justificar estas diferencias de percepciones del entorno utilizando igualmente características descriptivas de las empresas no consideradas en este trabajo como el carácter familiar de las empresas, su comportamiento estratégico o sus resultados.

- Las pymes que perciben su entorno con baja incertidumbre son las que predominan en los intervalos inferiores de la importancia de las conexiones a redes de comunicación externas (niveles 1 a 3), mientras que las empresas que más valoran la conexión a redes de comunicación externas (niveles 4 y 5) perciben mayoritariamente un entorno de alta incertidumbre o de incertidumbre moderada. Sin embargo, aunque las diferencias entre los tres grupos de incertidumbre respecto a su importancia a la conexión a redes de comunicación externas son significativas, no ha sido posible identificar entre qué grupos se dan esas diferencias. En la misma línea de las conclusiones anteriores, es probable que las empresas y los empresarios más activos lo demuestren tanto en su análisis del entorno como en el establecimiento de redes de comunicación externas, tal y como lo plantean estudios en esta misma línea pero considerando empresarios con orientación emprendedora/conservadora (Dickson y Weaver, 1997; Miller y Friesen, 1982) o con orientación individualista/colectivista (Dickson y Weaver, 1997; Wagner, 1995). La relación positiva que plantean Sawyerr et al. (2003) entre redes externas e incertidumbre percibida del entorno tampoco se corrobora. En este caso se trata de una muestra de pymes (menos de 500 empleados) del sector de la alta tecnología que es quizá donde pueda estar la explicación de la divergencia en los resultados. Tampoco se contrasta la hipótesis que plantean Lysonski y Woodsite (1989) relacionando mayor incertidumbre percibida por el directivo con mayor actividad de búsqueda de información. Sin embargo, Leifer y Huber (1977) confirman la hipótesis de que en entornos de alta incertidumbre percibida las organizaciones tendrían una alta necesidad de obtener información. También, Dickson y Weaver (1997) encuentran relación entre la incertidumbre general del entorno y el mayor uso de las alianzas estratégicas. Estas disparidades de resultados pueden obedecer, tal y como ya se explicó en el marco teórico del trabajo, a las diferentes formas de medir la incertidumbre, a los diferentes sectores o a las distintas formas de vincularse las empresas (más formales o más informales).

- Si consideramos el dinamismo y la complejidad del entorno por separado, solo se obtienen diferencias significativas entre la importancia de la conexión a redes externas de las pymes en función del grado de complejidad que perciben de su entorno. De esta forma, una mayor complejidad en el entorno hace que las empresas le den más importancia a las redes de comunicaciones con sus clientes o proveedores, que son una de las fuentes más fructíferas de nuevo conocimiento (Capó, Masía y Expósito, 2004). Serán estos enlaces y comunicaciones con el resto de empresas de la cadena de suministros los que les provean de valiosa información para reducir la complejidad que perciben del entorno y con ello afianzarse en su posicionamiento. Quizá busquen la interpretación de los detalles de ese marco general común a todo el tejido empresarial de la región que no terminan de entender en otros miembros de su sector con los que comparten unos mismos objetivos.

Dado que las pymes no pueden explotar sus oportunidades si trabajan de forma aislada (Sing et al., 2008), es especialmente en casos de complejidad del entorno cuando son más

conscientes de la necesidad de establecer redes de comunicación externa. Esto puede ser el inicio del necesario diseño de nuevas alternativas para integrar las actividades más allá de los límites de la organización (Sing et al., 2008).

Sin embargo, Dollinger y Golden (1992) plantean y concluyen que existe una relación inversa entre complejidad del entorno y las estrategias colectivas entre pymes. La explicación de estas divergencias en los resultados puede estar en que, en esta última investigación, la muestra está constituida por pymes industriales de una mayor dimensión (menos de 500 empleados) que las pymes de este trabajo y que además consideran estrategias colectivas en lugar de simples redes de comunicación externas. Aunque, estos mismos autores, coincidiendo con el planteamiento y los resultados de este trabajo, plantean una relación positiva entre dinamismo del entorno y estrategias colectivas entre pymes sin confirmarse la misma.

- Las pymes que más valor conceden a establecer redes de comunicación con sus clientes o proveedores y que perciben un mayor grado de complejidad se caracterizan por pertenecer al sector comercial y ser pequeñas en cuanto a su dimensión. Una explicación de la complejidad del entorno percibida por este sector queda recogida en el estudio del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio en el que la Comunidad Autónoma con mayor regulación, considerando la media del período analizado (1998-2006), es Canarias (Casares y Martín, 2009). Aunque la complejidad puede provenir también de factores socioeconómicos como los hábitos o rentas de la demanda en Canarias que, según Casares y Martín (2009), pueden influir incluso más que las políticas comerciales. Además, el incremento del número de centros comerciales, la mayoría situados a las afueras de los grandes núcleos de población, o el crecimiento progresivo de las transacciones electrónicas, hacen quizá tener menos claro con quién compiten realmente las pymes comerciales, lo que es una fuente añadida de complejidad. De esta forma, las pymes comerciales intentan establecer redes de comunicación con sus clientes que les ayuden a conocer sus hábitos de compra o las tendencias del mercado, trasladándolos a los proveedores. Así, buscan en sus clientes o proveedores la información de la que carecen y que podría ayudarles a seguir creciendo y mantenerse activas en el sector. También cabe reflexionar sobre el tamaño de las empresas y sus relaciones interorganizativas, ya que a medida que crecen las empresas sus relaciones interorganizativas van siendo más profesionales y proactivas (Gilmore, Carson, Grant, Pickett y Laney, 2000), permitiéndoles obtener información y reducir así la complejidad que perciben de su entorno. Esto parece ponerse de manifiesto en este trabajo, dado que las pymes comerciales que perciben mayor complejidad del entorno y le dan mayor importancia a las redes de comunicación externa tienen una mayor dimensión que las pymes comerciales que perciben menor complejidad del entorno y le dan menor importancia a las redes de comunicación externa.

Implicaciones

Una de las principales implicaciones de este trabajo se encuentra en la puesta de manifiesto de la necesidad, por parte del empresario de la pyme, de establecer redes de comunicación externas con clientes o proveedores para facilitar la comprensión de aspectos del entorno complejos y difíciles de entender, como cambios legislativos, necesidades de los consumidores, nuevas ofertas de los competidores, la aparición de nuevas tecnologías y desarrollos macroeconómicos (Kohli y Jaworski, 1999). Los directivos de las pymes llegarán a entender que generarán más valor para su empresa trabajando en red que de manera aislada, debiendo cambiar su mentalidad y crear una nueva cultura empresarial que potencie el intercambio de conocimiento (Capó et al., 2004;

Capó-Vicedo, Tomás-Miquel y Expósito-Langa, 2007). De esta forma, deben tener claro que los recursos valiosos de una organización, como el conocimiento, no necesariamente estarán dentro de sus límites, sino que podrán extenderse más allá de sus fronteras (Cibarra y Andreu, 2001).

En este sentido, es necesario que las pymes de mayor dimensión asignen a un responsable o interlocutor las funciones de favorecer el intercambio de información con el entorno, principalmente con clientes y proveedores. Esta figura podría ser la que Leifer y Delbecq (1978) denominan «*boundary spanner*», es decir, la persona responsable de intercambiar información entre la organización y su entorno, una de cuyas funciones es reducir la incertidumbre; además de procesar y facilitar la información que viene del exterior y representar a la organización (Aldrich y Herker, 1977).

En definitiva, el no desarrollar una red puede dañar severamente la competitividad de una empresa (Malecki y Tootle, 1996).

Por otro lado, las administraciones públicas e instituciones deben incorporar en sus acciones propuestas encaminadas a sumarse a ese impulso que necesitan las pymes y apoyar el cambio hacia una cultura empresarial más propensa a la colaboración y al intercambio de información, principalmente, con sus clientes y proveedores con el objeto de que sean más competitivas. Por otra parte, también pueden facilitar la comprensión de este entorno complejo a todas las empresas, ya sea mediante acciones formativas o informativas incidiendo en aquellos aspectos que perciben como más complejos, o con la simplificación de aquellas variables más directamente relacionadas con sus competencias, como aspectos legislativos o administrativos.

Futuras líneas de investigación

Este trabajo se puede considerar como el punto de partida para el desarrollo de nuevas líneas de investigación que nos permitan conocer algo más de la relación entre la incertidumbre percibida del entorno y las redes de comunicación externas entre con clientes y proveedores. En primer lugar, se podrían realizar estudios similares pero identificando si la red que establecen las pymes es con los clientes o con los proveedores, pudiendo saber a qué agente acuden con mayor frecuencia en búsqueda de información. De igual forma, también sería interesante profundizar en el tipo de información que fluye por esa red interorganizativa, en función también del grado de incertidumbre percibida: tipo, frecuencia, cantidad, alcance, intensidad de esa información o si el tipo de relación que establecen las pymes con sus clientes y proveedores y el tipo de información intercambiada entre las partes (su grado de formalidad, su periodicidad, la amplitud de esa red (número de proveedores y número de clientes) o la duración de la relación) está relacionada con la incertidumbre percibida del entorno por el empresario.

Otra línea de investigación de especial importancia podría centrarse en analizar los efectos en los resultados de las pymes tras establecer redes de comunicación, dadas las condiciones ambientales. De esta forma, se podría contrastar si realmente el establecimiento de redes de comunicación externas en determinadas condiciones ambientales y la información que fluye por las mismas les permite sostener o mejorar su ventaja competitiva.

Además de conocer más detalles del tipo de redes de comunicación que establecen las pymes y la información que fluye por ellas, también se podría esclarecer el sentido de la relación de causalidad entre las redes de comunicación y la incertidumbre percibida del entorno. En este trabajo se plantea la existencia de una relación positiva entre ambos conceptos pero no se aborda si al percibir incertidumbre los directivos establecen redes de comunicación con sus clientes o proveedores o si, por el contrario, al estar vinculados a ellos perciben una mayor incertidumbre.

Con el objeto de continuar profundizando y ampliando esta línea de investigación se podría incluir en el planteamiento general de estos trabajos constructos de carácter interno que podrían estar relacionados, tanto o más, con el establecimiento de redes de comunicación externa con clientes y proveedores que la percepción de la incertidumbre del entorno, como pueden ser las características del empresario, las rutinas organizativas desarrolladas, la cultura dominante en la empresa, la estrategia competitiva implantada o la tecnología utilizada.

Finalmente, para seguir explotando todas las ventajas de la metodología de Rasch (1960/1980), se podría abordar el análisis de los desajustes que proporciona esta metodología. Podríamos, así, conocer qué pymes no se comportan como se esperaba por el modelo y las posibles causas de este comportamiento diferencial.

Anexo 1. El modelo de RASCH

A.1. Presentación

A principios de siglo, Blais (2003) titulaba su revisión del libro de Bond y Fox (2001) con el sugerente título *Have you heard we're having a revolution? The coming of modern test theory*, destacando posteriormente que tradicionalmente los investigadores han venido utilizando las técnicas de la Teoría Clásica del Test (Cronbach, 1970; Gulliksen, 1950) dado que permitía generar instrumentos de medida de las variables latentes analizadas con unas aceptables propiedades psicométricas. No obstante, la Teoría Clásica del Test ha sido ampliamente criticada por presentar una aproximación nada sofisticada a la medición (Mitchell, 1999).

A lo largo de la segunda parte del siglo pasado se ha ido produciendo una revolución silenciosa en la teoría del test, mediante el desarrollo de la Teoría de Respuesta al Ítem (Embretson, 1996). Las ventajas de esta nueva teoría sobre la teoría clásica se han destacado en el trabajo de Lowman (1996). La Teoría de Respuesta al Ítem recoge una serie de procedimientos de desarrollo de test que se sustentan en modelos matemáticos, que determinan el ajuste entre los resultados obtenidos de la aplicación de un test y los esperados por el modelo. Entre los modelos de la Teoría de Respuesta al Ítem podemos destacar la familia de modelos de Rasch (1960/1980).

A.2. Contenido

El desarrollo inicial del modelo de Rasch se planteó en base a respuestas a ítems con una escala dicotómica (Rasch, 1960/1980).

A.3. Modelo dicotómico de Rasch

Cuando una persona (n) contesta a un ítem (i) que puede ser puntuado dicotómicamente (como por ejemplo: acierto/error) la puntuación de la persona respecto a ese ítem será X_{ni} , que se entiende en términos de la habilidad de la persona (β_n) para responder al ítem y de la dificultad del ítem (δ_i).

Se parte de la consideración de que una persona contestará correctamente todos los ítems por debajo de su nivel de habilidad en la variable latente considerada e incorrectamente los que están por encima. En base a ello se puede desarrollar un modelo probabilístico en el cual se determina la posibilidad de que una persona no acierte un ítem fácil o acierte un ítem difícil.

Si la habilidad de la persona está por encima de la dificultad del ítem se podría esperar que la probabilidad de estar en lo correcto fuera mayor a 0,5

$$\beta_n > \delta_i, (\beta_n - \delta_i) > 0, \text{ entonces } P [X_{ni} = 1] > 0,5$$

Si está por debajo, que la probabilidad de estar en lo correcto fuera menor a 0,5

$$\beta_n < \delta_i, (\beta_n - \delta_i) < 0, \text{ entonces } P [X_{ni} = 1] < 0,5$$

Si están al mismo nivel, que la probabilidad de estar en lo correcto fuera igual a 0,5

$$\beta_n = \delta_i, (\beta_n - \delta_i) = 0, \text{ entonces } P [X_{ni} = 1] = 0,5$$

Este análisis permite relacionar una respuesta correcta con la diferencia entre la habilidad de una persona y la dificultad del ítem. La probabilidad de la respuesta correcta tiene un rango de variación entre 0 y 1,

$$0 \leq P_{ni} \leq 1$$

Mientras que la diferencia entre la habilidad y la dificultad puede variar entre $-\infty$ y $+\infty$

$$-\infty \leq (\beta_n - \delta_i) \leq +\infty$$

Si se utiliza la diferencia entre habilidad y dificultad como el exponente de una exponencial, la nueva expresión sería:

$$0 \leq (e^{(\beta_n - \delta_i)}) \leq +\infty$$

Transformando esta expresión utilizando el ratio odds, quedaría la expresión de la probabilidad como.

$$0 \leq \frac{e^{(\beta_n - \delta_i)}}{1 + e^{(\beta_n - \delta_i)}} \leq 1$$

O bien:

$$P(X_{ni} = 1/\beta_n, \delta_i) = \frac{e^{(\beta_n - \delta_i)}}{1 + e^{(\beta_n - \delta_i)}}$$

La probabilidad de que la persona (n) conteste correctamente al ítem (i), dada la habilidad β_n de la persona n , y la dificultad δ_i del ítem i . El resultado de aplicar el modelo de Rasch, cuando los datos se ajustan al modelo adecuadamente es una ordenación (independiente de la muestra) de los ítems por grado de dificultad y los sujetos por niveles de habilidad a lo largo de una escala lineal de intervalo.

El modelo de Rasch tiene determinadas características que pueden ser reconocidas a los datos procedentes del test si estos se ajustan al modelo.

Estas características son:

- **Unidimensionalidad.** Las medidas obtenidas mediante la aplicación del modelo (transformación de puntuaciones brutas ordinales obtenidas por la aplicación del test en medidas intervalos, aditivas generadas por el modelo de Rasch) pueden compararse en el mismo continuo lineal y con la misma métrica.
- **Invarianza.** Las medidas obtenidas de las habilidades de los sujetos y las calibraciones de los ítems son independientes de las muestras utilizadas.
- **Estimador suficiente.** Se demuestra que la puntuación bruta total en sujetos e ítem es un estadístico suficiente en la obtención de las medidas y calibraciones.

No hay ningún requisito estadístico previo del tipo de distribución necesario (p. ej. Distribución normal de las puntuaciones brutas) para aplicar el modelo de Rasch.

A.4. La familia de modelos de Rasch politómicos

Hay una amplia familia de modelos de Rasch (Wright y Mok, 2004). Entre los politómicos, el modelo utilizado en este trabajo es el modelo de categorías ordenadas (Andersen, 1977; Andrich, 1978, 1988; Rasch, 1961).

La expresión de una respuesta del sujeto (n) al ítem (i) en el intervalo (j) de la escala de medida es en el modelo de categorías ordenadas (Rasch Rating Scale Model):

$$P_{ni} = \frac{1}{\gamma_{ni}} e^{\left\{j(\beta_n - \delta_i) - \sum_{k=1}^j \tau_{ki}\right\}}$$

En donde:

γ_{ni} : es un factor normalizado que recoge la suma de todos los posibles numeradores

τ_{ki} : es el umbral Rasch – Andrich o calibración de la etapa.

El umbral muestra los puntos en donde la probabilidad de respuesta entre 2 categorías consecutivas en una escala es igualmente probable. En el modelo dicotómico (con 2 alternativas) el único umbral es la dificultad, que es el punto en donde la probabilidad de 0 y 1 es la misma. Mientras en los modelos politómicos el número de umbrales se corresponde al de categorías menos uno.

El trabajo se ha realizado con dos facetas que se interrelacionan en el modelo de Rasch (pymes y variables del entorno), siendo:

β_n : parámetro de la habilidad de la pyme n , cuyo campo de variación es $n = \{1, \dots, N\}$ (muestra de pymes analizadas), que se concreta en la capacidad de percibir dinamismo/complejidad del entorno.

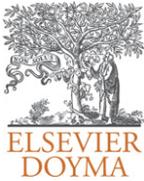
δ_i : parámetro de la dificultad del ítem i , cuyo campo de variación es $i = \{1, L\}$ (muestra de ítems considerados en cada constructo analizado), que sería el dinamismo/complejidad con que es percibido.

Bibliografía

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: MacMillan.
- Alvarez, D. (1994). Solving the puzzle of industry's rubic cube-effective supply chain management. *Logistics Focus*, 2(4), 2–4.
- Andersen, E. B. (1977). Sufficient statistics and latent trait models. *Psychometrika*, 42, 69–81.
- Aldrich, H., y Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *The Academy of Management Review*, 2(2), 217–230.
- Andrich, D. (1978). A rating formulation for ordered response categories. *Psychometrika*, 43(4), 561–573.
- Andrich, D. (1982). An index of person separation in latent trait theory, the traditional KR.20 index and the Guttman scale response pattern. *Educational Research and Perspectives*, 9, 95–104.
- Andrich, D. (1988). *Rasch models for measurement*. Newbury Park: Sage.
- Babakus, E., Yavas, U., y Haahiti, A. (2006). Perceived uncertainty, networking and export performance. A study of Nordic SMEs. *European Business Review*, 8(1), 4–13.
- Blais, M. A. (2003). Have you heard we're having a revolution? The coming of modern test theory. *Journal of Personality Assessment*, 80(2), 208–210.
- Bond, T. G., y Fox, C. M. (2001). *Applying the Rasch model: fundamental measurement in human science*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Ass. Inc.
- Bond, T. G., y Fox, C. M. (2007). *Applying the Rasch model. Fundamental measurement in the human sciences*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Booz, R., y Lewis, L. (1997). Facilitating technology transfer among organizations: an applied communication strategy concept for organizational boundary spanners. *Journal of Technology Transfer*, 22(1), 35–46.
- Boyd, B. K., y Fulk, J. (1996). Executive scanning and perceived uncertainty: a multi-dimensional model. *Journal of Management*, 22, 1–21.
- Boyd, B. K., Dess, G. G., y Rasheed, A. M. A. (1993). Divergence between archival and perceptual measures of the environment: causes and consequences. *Academy of Management Journal*, 18(2), 204–226.
- Capó, J., Masiá, E., y Expósito, M. (2004). La gestión del conocimiento en las redes de pymes. El caso del cluster textil valenciano. *Economía Industrial*, 355/356, 305–315.
- Capó-Vicedo, J., Tomás-Miquel, J. V., y Expósito-Langa, M. (2007). La gestión del conocimiento en la cadena de suministro. Análisis de la influencia del contexto organizativo. *Información Tecnológica*, 18(1), 127–135.
- Casares, J., y Martín, V. J. (2009). Regulación del comercio minorista. Surcos científicos. *Papeles de Economía Española*, 120, 250–263.
- Chandra, C., y Kumar, S. (2000). Supply chain management in theory and practice: a passing fad or a fundamental change. *Industrial Management and Data Systems*, 10(3), 100–113.
- Child, J. (1972). Organization structure, environment and performance - The role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1–22.
- Chizzo, S. A. (1998). Supply chain strategies: solutions for the customer-driven enterprise. *Software Magazine, Supply Chain Management Directions Supplement*, 4–9. January.

- Chun, H., y Mun, S. B. (2011). Determinants of R&D cooperation in small and medium-sized enterprises. *Small Business Economics*, <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-010-9312-5>
- Churchill, N., y Lewis, V. (1983). The five stages of business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.
- Cibarra, C. U., y Andreu, R. (2001). Sharing knowledge across boundaries. *Journal of Information Technology*, 16, 73–81.
- Confederación Canaria de Empresarios. (2006). *Informe anual de la economía canaria 2005*. Las Palmas de Gran Canaria: Confederación Canaria de Empresarios.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essential of psychological testing* (3rd ed). New York: Harper & Row.
- Daft, M., y Macintosh, J. (1981). A tentative exploration into the amount and equivocality of information in organizational work units. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 207–224.
- Daft, R., y Weick, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295.
- Daft, R. L., Sormunen, J., y Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal*, 9, 123–139.
- Dess, G., y Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52–73.
- Dickson, P. H., y Weaver, K. M. (1997). Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use. *Academy of Management Journal*, 40(2), 404–425.
- Dollinger, M. J. (1985). Environmental contacts and financial performance of the small firm. *Journal of Small Business Management*, 23, 24–30.
- Dollinger, M. J., y Golden, P. A. (1992). Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance. *Journal of Management*, 18(4), 695–715.
- Drehmer, D. E., Belohlav, J. A., y Coye, R. W. (2000). An exploration of employee participation using a scaling approach. *Group and Organization Management*, 25(4), 397–418.
- Duncan, R. (1972). Characteristics of organizational environment and perceived environment uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313–327.
- Dyer, L. M., y Ross, C. A. (2008). Seeking advice in a dynamic and complex business environment: impact on the success of small firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(2), 133–149.
- Ekkerink, R. (2008). *Boundary spanning activity: does environmental uncertainty make a difference? Documento de Trabajo n° 65*. Madrid: Instituto de Análisis Industrial y Financiero. Universidad Complutense de Madrid.
- Elenkov, D. S. (1997). Strategic uncertainty and environmental scanning: the case for institutional influences on scanning behaviour. *Strategic Management Journal*, 18(4), 302.
- Embretson, S. E. (1996). The new rules of measurement. *Psychological Assessment*, 8, 341–399.
- Engelhard, G. (1984). Thorndike, Thurstone and Rasch: a comparison of their methods of scaling psychological and educational test. *Applied Psychological Measurement*, 8(1), 21–38.
- Ettlie, J. E., y Reza, E. M. (1992). Organizational integration and process innovation. *Academy of Management Journal*, 35(4), 795–827.
- Gulliksen, H. (1950). *Theory of mental tests*. New York: Wiley.
- Fann, G. L., y Smeltzer, L. R. (1989). Communication attributes used for small business owner/managers for operational decision making. *Journal of Business Communication*, 26(4), 305–321.
- Febles J. (Coord) (2008). Los modelos de Rasch en Administración de Empresas. Aplicaciones avanzadas. Santa Cruz de Tenerife: Fyde-CajaCanarias e Instituto Universitario de la Empresa.
- Fischer, G. H. (1995). Derivations of the Rasch model. In G. H. Fischer, y I. W. Molenaar (Eds.), *Rasch models. Foundations, recent developments, and applications* (pp. 14–38). New York: Springer-Verlag.
- Fischer, A. R. H., Frewer, L. F., y Nauta, M. J. (2006). Toward improving food safety in the domestic environment: a multi-item Rasch scale for the measurement of the safety efficacy of domestic food-handling practices. *Risk Analysis*, 26(5), 1323–1338.
- Freel, M. S. (2005). Perceived environmental uncertainty and innovation in small firms. *Small Business Economics*, 25, 49–64.
- Fuentes, M. M. (2003). La incertidumbre percibida del entorno como moderadora de la relación entre la gestión de la calidad total y el desempeño. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 139–160.
- García-Pérez, A. M., Oreja-Rodríguez, J. R., y Yanes-Estévez, V. (2009). Las percepciones del dinamismo de la cadena de suministros agroalimentaria. Un análisis utilizando el modelo de Rasch. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 222(2), 125–153.
- Gilmore, A., Carson, D., Grant, K., Pickett, B., y Laney, R. (2000). Managing strategic change in small and medium-sized enterprises: how do owner-managers hand over their networks? *Strategic Change*, 9, 415–426.
- Grover, V. (1993). An empirically derived model for the adoption of customer-based inter-organizational systems. *Decision Sciences*, 24(3), 603–639.
- Hambrick, D. C., y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hough, J. R., y White, M. A. (2004). Scanning actions and environmental dynamism: gathering information for strategic decision making. *Management Decision*, 42(6), 781–793.
- Hutzschenreuter, T., y Kleindienst, I. (2006). Strategy-process research: what have we learned and what is still to be explored. *Journal of Management*, 32(5), 673–720.
- Johnson, P., Daniels, K., y Asch, R. (1998). Mental models of competition. In C. Eden, y J. C. Spender (Eds.), *Managerial and organizational cognition. Theory, methods and research* (pp. 130–146). Londres: Sage Publications.
- Johnson, L., y Kuehn, R. (1987). The small business owner/manager's search for external information. *Journal of Small Business Management*, 25(3), 53–60.
- Kim, Y., y Choi, Y. (1994). Strategic types and performance of small firms in Korea. *International Small Business Review*, 13(1), 13–25.
- Kohli, A., y Jaworski, B. (1999). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. In R. Deshpande (Ed.), *Developing a market orientation* (pp. 7–44). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Krause, D. R., y Ellram, L. M. (1997). Critical elements of supplier development. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 3(1), 21–31.
- Kreiser, P., y Marino, L. (2002). Analyzing the historical development of the environmental uncertainty construct. *Management Decision*, 40(9), 895–905.
- Lang, J., Calantone, R., y Gudmundson, D. (1997). Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 11–23.
- Lawrence, P. R., y Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1–47.
- Leifer, R., y Delbecq, A. (1978). Organizational/environmental interchange: a model of boundary spanning activity. *The Academy of Management Review*, 3(1), 40–50.
- Leifer, R., y Huber, G. P. (1977). Relations among perceived environmental uncertainty, organizational structure and boundary spanning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 235–247.
- Lewis, G. J., y Harvey, B. (2001). Perceived environmental uncertainty: the extension of Miller scale to the natural environment. *Journal of Management Studies*, 38(2), 201–233.
- Lewis, I., y Talalayevsky, A. (1997). Logistics and information technology: a coordination perspective. *Journal of Business Logistics*, 18(1), 141–157.
- Li, S., y Lin, B. (2006). Accessing information sharing and information quality in supply chain management. *Decision Support Systems*, 42, 1641–1656.
- Linacre, J. M. (2002). What do infit and outfit, mean-square and standardized mean? *Rasch Measurement Transactions*, 16(2), 878.
- Linacre, J. M. (2004). Estimation methods for Rasch measures. In E. V. Smith Jr., y R. M. Smith (Eds.), *Introduction to Rasch Measurement. Theory, models and applications* (pp. 25–47). Maple Grove, MN: JAM Press.
- Linacre, J. M. (2009). *Winsteps. Rasch measurement computer program*. Chicago: Winsteps.com.
- Lowman, R. L. (1996). Introduction to the special section on what every psychologist should know about assessment. *Psychological Assessment*, 8, 339–340.
- Lusch, R. F., y Brown, J. R. (1996). Interdependency, contracting and relational behavior in market channels. *Journal of Marketing*, 60(October), 19–38.
- Lyonski, S., y Woodside, A. (1989). Boundary role spanning behaviour, conflicts and performance of industrial product manager. *Journal of Product Innovation Management*, 6(3), 169–184.
- Malecki, E. J., y Tootle, D. M. (1996). The role of networks in small firm competitiveness. *International Journal of Technology Management*, 11(1/2), 43–57.
- Man, T. W. Y., Lau, T., y Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17, 123–142.
- May, R. C., Stewart, W. H., y Sweo, R. (2000). Environmental scanning behaviour in a transitional economy: evidence from Russia. *Academy of Management Journal*, 43(3), 403–427.
- McCabe, D. L., y Dutton, J. E. (1993). Making sense of the environment: the role of perceived effectiveness. *Human Relations*, 46(5), 623–644.
- McGee, J. E., y Sawyerr, O. (2003). Uncertainty and information search activities: a study of owner-managers of small high-technology manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 385–401.
- Miller, K. D. (1997). Measurement of perceived environmental uncertainties: response and extension. In *Center for International Business Education and Research*, N. 97-004. Purdue University (Indiana-United States).
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: tow models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1–25.
- Milliken, F. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143.
- Mitchell, J. (1999). *Measurement in psychology: critical history of methodological concept*. New York: Cambridge University Press.
- Mohan-Neil, S. I. (1995). The influence of firm's age and size on its environmental scanning activities. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 10–21.
- Nadkarni, S., y Barr, P. S. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action: an integrated view. *Strategic Management Journal*, 29, 1395–1427.
- Neuman, W. L. (1997). *Social research methods. Qualitative and quantitative approaches*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96–104.
- Oreja, J. R. (1999). El método GEPS de análisis y diagnóstico del entorno empresarial. Aplicaciones para entornos insulares. En: Oreja Rodríguez, J.R. (Dir.), *El impacto del entorno en las actividades empresariales. (El caso de la empresa en Canarias)*. Santa Cruz de Tenerife: Fyde CajaCanarias- IUDE de la Universidad de La Laguna. pp. 33-64.
- Oreja, J.R. (2005). Introducción a la medición objetiva en Economía, Administración y Dirección de Empresas: El Modelo de Rasch. IUDE, Serie

- Estudios 2005/47. Instituto Universitario de la Empresa de la Universidad de La Laguna [acceso 20 Dic 2011]. Disponible en <http://www.uil.es/Private/folder/institutos/iude/pdfs/iude-0547.pdf>
- Parnell, J. A., Lester, D. L., y Menefee, M. L. (2000). Strategy as a response to organizational uncertainty: an alternative perspective on the strategy-performance relationship. *Management Decision*, 38(8), 520–530.
- Perline, R., Wright, B. D., y Wainer, H. (1979). The Rasch model as additive conjoint measurement. *Applied Psychological Measurement*, 3(2), 237–255.
- Pineda, R., Lerner, L., Miller, M., y Phipilps, S. (1998). An investigation of factors affecting the information-search activities of small business manager's. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 11–22.
- Priem, R. L., Love, L. G., y Shaffer, M. A. (2002). Executives' perceptions of uncertainty sources: a numerical taxonomy and underlying dimensions. *Journal of Management*, 28(6), 725–746.
- Rasch, G. (1961). On general laws and meaning of measurement in psychology. In J. Neyman (Ed.), *Proceeding of the fourth berkeley symposium on mathematical statistics and probability IV* (pp. 321–334). Berkeley CA: University of California Press.
- Rasch, G. (1960/1980). *Probabilistic models for some intelligence and attainment tests*. Chicago: University of Chicago Press. (primera edición en 1960, Danish Institute for Educational Research, Copenhagen)
- Rost, J. (1990). Rasch models in latent classes: an integration of two approaches to item analysis. *Applied Psychological Measurement*, 14(3), 271–282.
- Salcedo, S., y Grackin, A. (2000). The e-value chain. *Supply Chain Management Review*, 3(4), 63–70.
- Salzberger, T., y Sinkovics, R. R. (2006). Reconsidering the problem of data equivalence international marketing research: contrasting approaches based on CFA and the Rasch model for measurement. *International Marketing Review*, 23(4), 390–417.
- Santos, M. V., García, M. T., y Vallelado, E. (2011). La percepción directiva: influencia del perfil cognitivo y de factores contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 67–77.
- Sawyer, O. (1993). Environmental uncertainty and environmental scanning activities of Nigerian manufacturing executives: a comparative analysis. *Strategic Management Journal*, 14, 287–299.
- Sawyer, O., McGee, J., y Peterson, M. (2003). Perceived uncertainty and firm performance in SMEs. The role of personal networking activities. *International Small Business Journal*, 21(3), 269–290.
- Sharfman, M. P., y Dean, J. (1991). Conceptualization and measuring the organizational environment: a multidimensional approach. *Journal of Management*, 17(4), 681–701.
- Sing, R. K., Garg, S. K., y Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: an International Journal*, 15(5), 525–547.
- Smeltzer, L. R., Fann, G. L., y Nikolaisen, V. N. (1988). Environmental scanning practices in small business. *Journal of Small Business Management*, 26(3), 55–62.
- Stewart, W. H., May, R. C., y Kalia, A. (2008). Environmental perceptions and the scanning in the United States and India: convergence in entrepreneurial information seeking? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(1), 83–106.
- Street, C. T., y Cameron, A. F. (2007). External relationships and the small business: a review of Small Business Alliance and Network Research. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 239–266.
- Suh, W. S. S., Key, S. K., y Munchus, G. (2004). Scanning behavior and strategic uncertainty. Proposing a new relationship by adopting new measuring constructs. *Management Decision*, 42(8), 1001–1016.
- Sutcliffe, K. M., y Huber, G. P. (1998). Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment. *Strategic Management Journal*, 19, 793–807.
- Sutcliffe, K. M., y Zaheer, A. (1998). Uncertainty in the transaction environment: an empirical test. *Strategic Management Journal*, 19, 1–23.
- Swamidass, P., y Newell, W. (1987). Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytical model. *Management Science*, 33(4), 509–524.
- Tan, J. J., y Litschert, R. J. (1994). Environment-strategy relationship and its performance implication. *Strategic Management Journal*, 15, 1–20.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw Hill.
- Van der Vost, J. G. A. J. (2000). *Effective food supply chain chains. Generating, modelling and evaluating supply chain scenarios*. Thesis Wageningen University.
- Wagner, J. A. (1995). Studies of individualism/collectivism. Effects on corporation in groups. *Academy of Management Journal*, 38, 152–172.
- Wright, B. D., y Mok, M. M. C. (2004). An overview of the family of Rasch measurement models. In E. V. Smith, y R. M. Smith (Eds.), *Introduction to Rasch measurement, theory and applications* (pp. 1–24). Maple: JAM.
- Yanes-Estévez, V., Oreja-Rodríguez, J. R., y García-Pérez, A. M. (2010). Perceived environmental uncertainty in the agrifood supply chain. *British Food Journal*, 112(7), 688–709.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., y Griffin, M. (2010). *Business research methods*. Reino Unido: South-Western, Cengage Learning.



Artículo

La construcción de lealtad en comunidades virtuales de marca[☆]

Luis V. Casaló, Carlos Flavián* y Miguel Guinalú

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

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 15 de enero de 2011
Aceptado el 18 de octubre de 2011
On-line el 29 de diciembre de 2012

Códigos JEL:

M31
O33

Palabras clave:

Comunidades de marca
Lealtad actitudinal
Participación
Compromiso afectivo

R E S U M E N

Grandes empresas como Nestlé, Coca-Cola, BMW o Apple han visto en las comunidades virtuales desarrolladas alrededor de la pasión por sus marcas una gran oportunidad para conocer su mercado y comunicarse con sus clientes y, en consecuencia, alcanzar mayores niveles de lealtad. Con el ánimo de avanzar en esta nueva forma en la que la marca se relaciona con sus consumidores, en este trabajo se analiza la relación entre compromiso afectivo y lealtad actitudinal hacia dicha marca, así como el posible efecto moderador que puede ejercer sobre esta relación de causalidad el nivel de participación de los miembros de la comunidad. Los contrastes empíricos efectuados revelan que la lealtad actitudinal es afectada positivamente tanto por la participación en la comunidad de marca como por el compromiso afectivo con la marca, que a su vez influye de manera positiva en la participación. Por el contrario, el efecto moderador considerado no es significativo, aunque sí se percibe una mayor influencia del compromiso afectivo sobre la lealtad actitudinal cuando el nivel de participación en la comunidad es más bajo. Finalmente, de los análisis realizados pueden derivarse interesantes conclusiones e implicaciones.

© 2011 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Loyalty development in virtual brand communities

A B S T R A C T

Big companies such as Nestlé, Coca-Cola, BMW and Apple consider that virtual communities developed around the passion of their consumers for their brands is a great opportunity for knowing the market and communicating with their customers, and as a consequence, to achieve higher levels of loyalty. In order to advance in this topic, this paper examines the relationship between affective commitment and attitudinal loyalty, as well as the possible moderating effect of participation on this causal relationship. The empirical tests carried out reveal that attitudinal loyalty is positively affected by participation and affective commitment to the brand, which in turn has a positive impact on participation. By contrast, the moderating effect is not significant, although a greater influence of affective commitment on attitudinal loyalty is perceived when the level of participation is lower. Finally, some interesting conclusions and implications are suggested.

© 2011 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Introducción

El concepto de comunidad ha estado siempre presente en la historia de la humanidad y ha evolucionado de acuerdo con los cambios en la sociedad. De esta forma, el avance hacia una sociedad consumista ha provocado la proliferación de redes de consumidores basadas en productos, marcas o tipos de consumo concretos. En este sentido cabe destacar la propuesta de Muniz y O'Guinn (2001)

referente a las comunidades de marca. Así, una comunidad de marca es una estructura de relaciones sociales creada alrededor de la admiración a una marca. Estos autores señalan que las comunidades de marca se caracterizan por los siguientes elementos:

- *Conciencia de clase.* Hace referencia al sentimiento por el cual cada individuo del grupo se siente unido a los demás y a la marca. Además, constituye el factor más importante a la hora de definir una comunidad. La conciencia de clase se encuentra determinada por 2 factores: a) la legitimación, que es el proceso por el cual se establece una distinción entre verdaderos y falsos miembros, es decir, los que tienen un comportamiento oportunista y los que no, y b) la oposición a otras marcas.

[☆] Una versión previa del presente trabajo fue presentada en el XXII Congreso Nacional de Marketing de Oviedo (22-24 de septiembre de 2010).

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: cflavian@unizar.es (C. Flavián).

- *Rituales y tradiciones.* Son los procesos llevados a cabo por los miembros de la comunidad, gracias a los cuales el significado de esta es reproducido y transmitido. Estos procesos suelen recordar determinados acontecimientos y sirven para reforzar la conciencia de clase y mejorar la instrucción en los valores comunales.
- *Responsabilidad moral.* Incluye los sentimientos por los cuales los miembros de una comunidad se encuentran moralmente comprometidos con el resto de personas que la integran, dotando al grupo de una mayor cohesión. Como consecuencia de la existencia de la responsabilidad moral aparecen 2 tipos de actuaciones fundamentales: a) la integración y retención de miembros, para garantizar la supervivencia de la comunidad (p. ej., difundiendo malas experiencias sufridas por individuos que consumieron otra marca distinta en algún momento), y b) la asistencia en el uso correcto de la marca (p. ej., compartiendo información sobre las propiedades del producto).

A lo largo del siglo xx y comienzos del xxi la noción de comunidad se ha seguido ampliando gracias a la posibilidad que ofrecen los nuevos canales de comunicación (p. ej., internet) para unir individuos que se encuentran geográficamente dispersos pero que tienen un interés común. Consecuentemente, a medida que avanzan las tecnologías de la información y la comunicación, la posibilidad de limitar geográficamente a las comunidades disminuye. En este contexto surgen las comunidades virtuales como una nueva forma de comunidad y, en concreto, este trabajo se va a centrar en el análisis de comunidades virtuales de marca (conjunto de individuos que voluntariamente se relacionan entre sí a través de internet movidos por el interés que profesan hacia una cierta marca, organización o producto).

La creciente importancia que han adquirido las comunidades virtuales de marca durante los últimos años está provocando cambios notables en el comportamiento del consumidor. Desde el punto de vista del marketing, la importancia de estas redes sociales resulta evidente y crece día a día debido a 3 motivos fundamentales. El primero de ellos se refiere a la influencia que los propios consumidores pueden ejercer a través de las mismas en la percepción que otros consumidores tienen sobre las distintas marcas y productos (Kozinets, 2002). El segundo hace referencia al hecho de que a través de las comunidades de marca es posible averiguar los gustos, deseos y necesidades de los consumidores que interactúan en dichas redes (Kozinets, 2002). Finalmente, el último hace referencia al hecho de que la participación en las actividades de una comunidad de marca puede favorecer la creación de lazos afectivos y fortalecer los niveles de lealtad hacia el producto, marca u organización sobre la que se desarrolla la red (Koh y Kim, 2004). Este aspecto es especialmente relevante, dado que el elevado coste que supone para las empresas la captación de nuevos clientes ha generado en numerosas organizaciones la necesidad de reforzar los lazos que mantienen con sus consumidores actuales. En este sentido, las comunidades de marca emergen como una poderosa herramienta para las organizaciones favoreciendo una orientación a largo plazo en las relaciones de la empresa con sus consumidores, lo que, consecuentemente, genera una mayor tasa de rentabilidad en los mismos a partir de una frecuencia de visitas y compras más elevadas. De hecho, de acuerdo con el estudio sobre redes sociales virtuales realizado por Forum One Communications (2007), el 70% de las comunidades virtuales fueron creadas con el fin de aumentar la lealtad hacia los productos y el sitio web de la organización que desarrolla la comunidad. Estos datos ponen de manifiesto el valor relacional que las comunidades virtuales de marca tienen para las organizaciones. Por todo ello, el estudio de este tipo de comunidades resulta especialmente relevante.

Si bien hasta la fecha numerosos autores han tratado de analizar tanto los principales factores antecedentes como consecuencias

de la participación en este tipo de comunidades (p. ej., Muniz y O'Guinn, 2001; Algesheimer, Dholakia y Herrmann, 2005), todavía no existe una idea clara acerca de cómo la participación en una comunidad de marca puede influir en las relaciones entre otras variables ampliamente tratadas en la literatura. Esto es, resulta necesario conocer si el nivel de participación en una comunidad de marca puede afectar los modelos de comportamiento del consumidor generalmente aceptados. Para avanzar en esta temática, el presente trabajo analiza un posible efecto moderador de la participación en una comunidad de marca sobre la relación entre compromiso afectivo del consumidor con la marca y su *lealtad actitudinal* a la misma, relación que ha sido ampliamente constatada con anterioridad (p. ej., Evanschitzky, Gopalkrishnan, Joerg y Heribert, 2006). Este efecto moderador se debe a que los individuos que participan de forma más activa en la comunidad podrían valorar en mayor medida los lazos afectivos con la marca a la hora de formar sus intenciones de comportamiento futuras debido a que dicha participación favorece una mayor alineación de sus valores y objetivos con los de la marca. A su vez, de acuerdo con la literatura previa, se proponen una serie de hipótesis que relacionan las variables compromiso afectivo, lealtad actitudinal y participación.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el presente trabajo se estructura de la siguiente forma. En primer lugar, se hace una pequeña revisión del concepto de comunidades de marca y su evolución, así como se revisan con brevedad las variables objeto de estudio. En segundo lugar, se formulan las hipótesis de trabajo y, a continuación, se explican los procesos de recogida de datos y validación de escalas de medida. Por último, se presentan los resultados derivados del análisis y se discuten las principales conclusiones e implicaciones que se derivan de los mismos.

Formulación de hipótesis

El compromiso es un estado psicológico que puede definirse como el deseo continuado de mantener una relación que es considerada importante y valiosa (Moorman, Zaltman y Desphande, 1992). Asimismo, debido a su importancia a la hora de establecer y mantener relaciones en el largo plazo, el concepto del compromiso ha recibido una gran atención en la literatura de marketing (p. ej., Geyskens, Steenkamp y Scheer, 1996; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Morgan y Hunt, 1994; Moorman et al., 1992).

A través del análisis de la literatura especializada, es posible constatar que el compromiso encierra una gran complejidad, de forma que es posible identificar diferentes tipologías de compromiso o dimensiones básicas dentro de este constructo (Geyskens et al., 1996). En general, el compromiso parece estar caracterizado por 2 partes diferenciadas: el *compromiso calculado*, basado en percepciones económicas o no afectivas (costes hundidos, costes de cambio, ausencia de alternativas, etc.), y el *compromiso afectivo*, centrado en aspectos emocionales de la relación (p. ej., Geyskens et al., 1996; De Ruyter, Moorman y Lemmink, 2001; Evanschitzky et al., 2006). En concreto, en este trabajo nos centramos en la dimensión afectiva del compromiso, ya que tradicionalmente se ha considerado que el compromiso afectivo es el que realmente determina el deseo de continuar con una relación (p. ej., Roberts, Varki y Brodie, 2003).

Por otro lado, cabe señalar que la *participación* en las actividades llevadas a cabo por una comunidad es un hecho esencial para la supervivencia de la misma (Koh y Kim, 2004; Casaló, Flavián y Guinalfú, 2009). De hecho, gracias a la participación en las actividades desarrolladas por la comunidad sus miembros pueden compartir información y experiencias sobre la marca y sus productos, lo que supone un aspecto clave a la hora de desarrollar la conciencia de pertenencia a la comunidad, así como facilitar la cohesión del grupo. No obstante, el nivel de participación de un

miembro en las actividades llevadas a cabo en una comunidad virtual depende de las características de cada individuo. Por tanto, un miembro de una comunidad puede elegir desde no participar en dichas actividades y ser un mero observador, hasta participar lo más activamente posible en ellas. En concreto, en este trabajo nos vamos a centrar en la participación activa del consumidor en estas comunidades (a través del esfuerzo por estimular la comunidad, el valor de las aportaciones realizadas con el fin de ayudar a otros miembros de la comunidad, o la ilusión y la motivación por interaccionar con otros miembros de la comunidad), puesto que si todo el mundo observase y nadie contribuyese a la misma, la comunidad no tendría sentido y dejaría de existir (Wasko y Faraj, 2005).

Es razonable pensar que los consumidores comprometidos afectivamente con una marca verán que su participación en la comunidad de dicha marca es congruente con sus valores e intereses personales, por lo que se verán motivados a participar en ella. En este sentido, Wiertz y De Ruyter (2007) señalan que el compromiso con la empresa sobre la que se desarrolla una comunidad también favorece la contribución activa del consumidor a la comunidad con el fin de ayudar a la empresa con la que se encuentra afectivamente unido. Teniendo en cuenta todo lo anterior, se propone la primera hipótesis de trabajo:

H1. El compromiso afectivo con una marca afecta de manera positiva a la participación del consumidor en una comunidad desarrollada sobre dicha marca.

La obtención de consumidores leales se ha considerado como un objetivo fundamental dentro de la estrategia de marketing empresarial (p. ej., Dick y Basu, 1994), ya que mayores niveles de lealtad se han asociado a mayores intenciones de compra futura por parte de los consumidores. Asimismo, la lealtad también posibilita la existencia de una menor sensibilidad al precio (Lynch y Ariely, 2000) y el desarrollo de boca a oído positivo entre consumidores (Hallowell, 1996). Por todo ello, el concepto de lealtad ha recibido gran atención por la literatura de marketing (p. ej., Dick y Basu, 1994; Bloemer y De Ruyter, 1998; Hallowell, 1996).

La lealtad puede definirse como un comportamiento no aleatorio, expresado a lo largo del tiempo, y que depende de procesos de carácter psicológico cercanos al compromiso con una determinada marca. Con mayor precisión, es posible analizar la lealtad desde una doble vertiente, actitudinal y comportamental (Hallowell, 1996; Bloemer y De Ruyter, 1998). Así, aunque la práctica más habitual (Nilsson y Olsen, 1995) sea medir la lealtad del consumidor a través de su comportamiento (frecuencia de compra, etc.), la lealtad también se refiere a la actitud del consumidor y a sus intenciones de recompra futura (Evanschitzky et al., 2006). De forma específica, en este trabajo nos centraremos en la perspectiva actitudinal de la lealtad.

La literatura ha señalado que el desarrollo de la lealtad es una de las principales consecuencias de altos niveles de compromiso con una relación (Gundlach, Archol y Mentzer, 1995). Considerando de forma más específica el compromiso afectivo y la lealtad actitudinal, cabe señalar que si bien algunos autores han sugerido la existencia de un cierto paralelismo entre dichos conceptos (p. ej., Morgan y Hunt, 1994), podemos constatar claras diferencias entre ambos. Así, la lealtad actitudinal hace referencia a actitudes favorables hacia una marca que son fortalecidas en la medida en que sean desarrolladas en el largo plazo (Kumar y Shah, 2004). En este desarrollo, el compromiso afectivo juega un papel fundamental, ya que refleja el deseo del consumidor por que la relación se mantenga en el largo plazo y, por consiguiente, se cultiven estas actitudes favorables. Dicho de otra forma, la lealtad actitudinal no se construirá si el consumidor no considera lo suficientemente valiosa la relación como para esforzarse y desear que esta se mantenga en el largo plazo (Evanschitzky et al., 2006). Por lo tanto, el compromiso afectivo con una marca puede considerarse como un factor antecedente

de la lealtad actitudinal, por lo que es posible proponer la siguiente hipótesis de trabajo:

H2. El compromiso afectivo del consumidor con una marca afecta de manera positiva a su lealtad actitudinal hacia dicha marca.

Tradicionalmente se ha propuesto que la participación en una comunidad de marca favorece la identificación con la marca, empresa u organización sobre la que se desarrolla la comunidad (Algesheimer et al., 2005). De esta forma, una vez que un individuo ha decidido formar parte activa de una comunidad, los lazos emocionales con la marca u organización alrededor de la cual se desarrolla la red pueden incrementarse (Koh y Kim, 2004) en contraprestación al mayor valor añadido que se obtiene en la comunidad (Flavián y Guinalúu, 2005). Por ello, varios autores han considerado que la participación en una comunidad virtual potencia la fidelidad del consumidor con la empresa que la desarrolla y, por tanto, la intención de uso de los productos de la marca es una consecuencia lógica de dicha participación (Algesheimer et al., 2005). Así, Andersen (2005) propone que, en mercados B2B, las relaciones formadas entre los miembros de una comunidad virtual de marca favorecen la obtención de mayores niveles de lealtad hacia la organización sobre la que se desarrolla la misma. De forma similar, McAlexander, Schouten y Koenig (2002) encontraron que la participación en eventos de la comunidad Jeep favorecía la unión del consumidor con su vehículo y con la marca Jeep en general. Por tanto, teniendo en cuenta estas consideraciones previas, se propone la siguiente hipótesis de trabajo:

H3. La participación del consumidor en una comunidad de marca afecta de manera positiva a su lealtad actitudinal hacia dicha marca.

Por último, en este trabajo se propone que el nivel de participación en una comunidad de marca modera la relación entre compromiso afectivo y lealtad actitudinal hacia la marca, y que este efecto es más intenso cuando el nivel de participación es mayor. En otras palabras, los individuos que participan de forma más activa en la comunidad valorarán en mayor medida los lazos afectivos con la marca a la hora de formar sus intenciones de comportamiento futuras. Este hecho se debe a que en una comunidad de marca la mayor parte de las conversaciones giran alrededor de la marca y sus productos (Algesheimer et al., 2005), lo que incrementa el conocimiento del individuo sobre los productos de la marca, su implicación con la misma y su alineación con los valores y objetivos de la marca. Por ello, es razonable pensar que cuanto más participe un consumidor en una comunidad de marca, más equipará sus intereses con los de la marca y se preocupará por el bienestar de la misma, valorando en mayor medida sus lazos emocionales y afectivos con la marca a la hora de formar sus intenciones de comportamiento futuro. Por ello, se propone la siguiente hipótesis de trabajo:

H4. Si la participación del consumidor en una comunidad de marca aumenta, la relación entre compromiso afectivo y lealtad actitudinal se verá fortalecida.

Proceso de recogida de la información

La obtención de los datos necesarios para realizar este estudio se realizó mediante una encuesta a través de internet diseñada para ser respondida por miembros de comunidades de marca de habla hispana. Este método de recogida de datos a través de individuos voluntarios ha sido la práctica habitual en recientes investigaciones centradas en un entorno online (p. ej., Bagozzi y Dholakia, 2006; Steenkamp y Geyskens, 2006). En concreto, se contó con la colaboración de diferentes comunidades de marca y, con el fin de obtener el mayor número de respuestas posible, se incluyeron anuncios en foros de discusión y envíos a listas de distribución promocionando

Tabla 1
Características sociodemográficas de la muestra

Edad < 24	21,7%
Edad (25-34)	42,7%
Edad (35-44)	21,9%
Edad > 44	13,7%
Sexo (hombres)	48,2%
Nivel educativo (> educación primaria)	97,85%
Experiencia en internet (individuos con más de 5 años de experiencia)	83,4%

Fuente: elaboración propia.

la investigación. Finalmente, este método de recogida de datos a través de individuos voluntarios generó 456 cuestionarios válidos una vez se eliminaron los casos atípicos, respuestas repetidas y cuestionarios incompletos.

A la hora de rellenar el cuestionario se siguieron las recomendaciones de Roberts et al. (2003) y se permitió al sujeto elegir la comunidad de marca a analizar, ya que el objetivo del presente trabajo era entender el comportamiento del consumidor en este contexto sin importar el tipo de marca sobre la que se desarrollaba la comunidad. Sin embargo, se requirió que el individuo fuese un miembro registrado de la comunidad de marca seleccionada y que dicha marca comercializase algún tipo de producto y/o servicio. Concretamente, los usuarios tuvieron que responder varias cuestiones sobre sus niveles de participación en la comunidad de marca seleccionada, así como sobre su compromiso afectivo y lealtad actitudinal con dicha marca. Todas las preguntas fueron medidas mediante una escala tipo Likert de 7 puntos.

La tabla 1 muestra las características sociodemográficas de la muestra final.

Validación de escalas

El proceso de validación de las escalas propuestas para la medición de las variables componentes del modelo de investigación está compuesto por las siguientes fases:

Validez de contenido y validez aparente

El desarrollo de las escalas de medida se basó en una amplia revisión de la literatura previamente realizada en los campos del marketing de relaciones, comunidades de marca y marketing en internet. Gracias a esta profunda revisión fue posible realizar una primera propuesta de escalas con un adecuado grado de validez de contenido. En concreto, se adaptaron a nuestro contexto de análisis escalas previamente utilizadas en la literatura relativas a la participación activa en una comunidad (Koh y Kim, 2004), el compromiso afectivo (Wiertz y De Ruyter, 2007) y la lealtad actitudinal (Evanschitzky et al., 2006; Algesheimer et al., 2005).

Por otro lado, la propuesta inicial de escalas fue analizada con el objeto de garantizar su validez aparente. Allen y Yen (1979), Anastasi (1988) y Nevo (1985) afirman que este tipo de validez permite conocer el grado en el que los encuestados juzgan que los ítems son los más adecuados para el constructo objeto de estudio, esto es, en qué medida los ítems propuestos son comprendidos por los encuestados. Entre los distintos métodos para valorar la validez aparente (Hardesty y Bearden, 2004), en el presente trabajo se optó por una variación del modelo de Zaichkowsky (1985), en el que cada ítem es calificado por un grupo de expertos (un total de 10 personas profesionales en diversas disciplinas como el marketing, la sociología, las nuevas tecnologías e internet) como «claramente representativo», «algo representativo» o «no representativo» del concepto a medir. Finalmente, de acuerdo con Lichtenstein, Netemeyer y Burton (1990), cada ítem era retenido

Tabla 2
Media y desviación típica de los ítems considerados

	Media	Desviación típica
LEAL1	4,621	1,842
LEAL2	4,649	1,887
CAF1	5,509	1,518
CAF2	5,704	1,498
PARTI1	4,268	1,931
PARTI2	4,496	1,928
PARTI3	4,414	1,997
PARTI4	4,695	1,923

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3
Correlaciones entre los ítems considerados

	LEAL1	LEAL2	CAF1	CAF2	PARTI1	PARTI2	PARTI3	PARTI4
LEAL1	1,000	0,872	0,431	0,416	0,376	0,406	0,287	0,289
LEAL2	0,872	1,000	0,432	0,391	0,438	0,435	0,366	0,331
CAF1	0,431	0,432	1,000	0,846	0,412	0,444	0,484	0,544
CAF2	0,416	0,391	0,846	1,000	0,367	0,441	0,453	0,490
PARTI1	0,376	0,438	0,412	0,367	1,000	0,815	0,800	0,716
PARTI2	0,406	0,435	0,444	0,441	0,815	1,000	0,757	0,667
PARTI3	0,287	0,366	0,484	0,453	0,800	0,757	1,000	0,788
PARTI4	0,289	0,331	0,544	0,490	0,716	0,667	0,788	1,000

Todas las correlaciones son significativas a un nivel de 0,01.

Fuente: elaboración propia.

si al menos el 80% de los expertos consideraban el ítem al menos «algo representativo» del constructo.

Análisis exploratorios de fiabilidad y dimensionalidad

El proceso de validación comenzó con un análisis exploratorio inicial de la fiabilidad y la dimensionalidad de los instrumentos de medida (Anderson y Gerbing, 1988). En primer lugar, el método de la alpha de Cronbach fue utilizado para valorar la fiabilidad de las escalas considerando un valor mínimo de 0,7, tal y como considera Nunnally (1978). Todas las variables consideradas superaron con comodidad el umbral mínimo de 0,7. Asimismo, se comprobó que la correlación ítem-total, donde se mide la correlación de cada ítem con la suma del resto de ítems de la escala, era superior al mínimo de 0,3 establecido por Nurosis (1993).

En segundo lugar, se procedió a valorar el grado de unidimensionalidad de las escalas consideradas. Es decir, se trató de ver el grado en el que los ítems cargaban sobre los factores propuestos teóricamente. Así, la extracción de factores se basó en la existencia de autovalores superiores a la unidad, a la vez que se exigía a cada factor cargas superiores a 0,5 y que la varianza explicada por cada factor extraído fuera significativa. De esta forma, solo se extrajo un factor de cada una de las escalas propuestas: compromiso afectivo, participación y lealtad actitudinal.

Las tablas 2 y 3 muestran los descriptivos básicos y las correlaciones entre los ítems considerados.

Análisis confirmatorios de dimensionalidad

Con el fin de confirmar la estructura dimensional de las escalas propuestas se recurrió al análisis factorial confirmatorio. Para realizar los análisis se empleó el software estadístico EQS 6.1, y como método de estimación se utilizó el de máxima verosimilitud robusto, debido a que permite operar con mayor seguridad en muestras que pudieran presentar algún tipo de anomalía multivariante. Se diseñó un modelo factorial que incluía la totalidad de las variables consideradas y se siguieron los criterios propuestos por Jöreskog y Sörbom (1993):

Tabla 4
Fiabilidad de constructo y análisis de la validez convergente

	Fiabilidad de constructo	Análisis de la varianza extraída (AVE)
Compromiso afectivo	0,918	0,849
Participación	0,927	0,760
Lealtad actitudinal	0,933	0,874

Fuente: elaboración propia.

- El criterio de convergencia débil por el que se elimina los indicadores que no presenten coeficientes de regresión factorial significativos (t -student $> 2,58$; $p = 0,01$).
- El criterio de convergencia fuerte por el que se eliminan todos los indicadores cuyos coeficientes estandarizados sean inferiores a 0,5.
- Se eliminan los indicadores que menos aporten a la explicación del modelo. En concreto, se excluyen los indicadores cuya R^2 sea inferior a 0,3.

Después de realizar este proceso ningún ítem tuvo que ser eliminado para conseguir niveles adecuados de convergencia, R^2 y ajuste en el modelo factorial, por lo que ningún otro ítem adicional tuvo que ser eliminado.

Fiabilidad de constructo

Aunque el indicador generalmente aceptado para valorar la fiabilidad de las escalas es el estadístico alpha de Cronbach, algunos autores esgrimen que este indicador puede infravalorar la fiabilidad (p. ej., Smith, 1974). Por ello, el uso de un estadístico adicional como la fiabilidad del constructo es recomendada por diversos autores, como Jöreskog (1971).

Tomando como valor mínimo 0,65 (Steenkamp y Geyskens, 2006), los resultados son positivos, tal y como se observa en la tabla 4.

Validez de constructo

La validez de constructo se analizó utilizando 2 criterios fundamentales de validez:

- **Validez convergente.** Indica si los ítems que componen las escalas convergen hacia un único constructo. La validez convergente se constató al observar que la carga factorial de cada indicador era superior a 0,5 y significativas al nivel de 0,01 (Steenkamp y Geyskens, 2006). Además, se utilizó el análisis de la varianza extraída (Ping, 2004) siguiendo el criterio de Fornell y Larcker (1981), que exponen que las mediciones con un nivel adecuado de validez convergente deberían contener menos de un 50% de la varianza del error (lo que supone un valor del estadístico AVE superior al 0,5). Los resultados obtenidos fueron satisfactorios, como se observa en la tabla 4.
- **Validez discriminante.** Verifica si el constructo objeto de análisis está significativamente alejado de otros constructos con los que no se encuentra relacionado teóricamente. Para valorar la validez discriminante, de acuerdo con Real, Leal y Roldán (2006), se comparó la raíz cuadrada del estadístico AVE (valores de la diagonal en la tabla 5) con las correlaciones entre los constructos (valores de fuera de la diagonal en la tabla 5). En este caso, para asegurar la validez discriminante, los valores de la diagonal deben ser superiores. De esta forma, se trata de asegurar que los constructos objeto de análisis se encuentran más relacionados con sus propias medidas observables que con el resto de constructos (Wiertz y De Ruyter, 2007). Los resultados, tal y como se observa en las

Tabla 5
Análisis de la validez discriminante

	COMP_AF	PARTI	LEAL
COMP_AF	0,921		
PARTI	0,553*	0,872	
LEAL	0,477*	0,458*	0,935

Fuente: elaboración propia.

* Coeficientes significativos a un nivel de 0,01.

tabla 5, son satisfactorios, ya que todos los constructos cumplen con el criterio previamente mencionado.

Las escalas finalmente consideradas pueden encontrarse en el anexo 1.

Resultados

Con el fin de contrastar las 3 primeras hipótesis propuestas se desarrolló un modelo de ecuaciones estructurales, que se refleja en la figura 1. Se observó que las 3 primeras hipótesis planteadas en este estudio eran aceptadas a un nivel de 0,01. Asimismo, se observó que el ajuste del modelo presentaba valores aceptables (Chi-square = 145,575, 17 g.l. $p < 0,001$; Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 79,9984, 17 g.l. $p < 0,001$; Bentler-Bonett Normed Fit Index = 0,970; Bentler-Bonett Nonnormed Fit Index = 0,960; Comparative Fit Index [CFI] = 0,976; Bollen [IFI] Fit Index = 0,976; Root Mean Sq. Error of App. [RMSEA] = 0,090; 90% Confidence Interval of RMSEA [0,071, 0,110]), salvo para el indicador Chi-square, lo que no representa ninguna anomalía con respecto a otras investigaciones de marketing que utilizan ecuaciones estructurales.

En primer lugar, de acuerdo con los coeficientes estandarizados, se constató que el compromiso afectivo con una marca afectaba de manera significativa a la participación del consumidor en comunidades de dicha marca ($\gamma = 0,552$, $p < 0,01$), lo que apoya nuestra hipótesis 1. En segundo lugar, se observó que la lealtad actitudinal del consumidor hacia la marca se encontraba positivamente influenciada tanto por su compromiso afectivo ($\gamma = 0,320$, $p < 0,01$) como por su participación en dicha comunidad ($\beta = 0,282$, $p < 0,01$), dando apoyo a nuestras hipótesis 2 y 3, respectivamente. Por último, también es destacable el hecho de que a través de este sencillo modelo fue posible explicar parcialmente las variables endógenas del estudio: lealtad actitudinal hacia la marca ($R^2 = 0,282$) y participación en dicha comunidad de marca ($R^2 = 0,305$).

Análisis multimuestra

Con la finalidad de contrastar el efecto moderador de la participación (hipótesis 4) se desarrolló un análisis multimuestra utilizando el software EQS versión 6.1. Para dicho análisis, la muestra total de individuos se dividió en 2 grupos. Siguiendo a García, Sanzo y Trespalacios (2008), para crear los grupos se tomó la media de la escala de participación y se eliminó alrededor de este valor una serie de casos ($\pm 1/2$ desviación estándar). El primer grupo estaba compuesto por 157 casos, representativos de los individuos que participaban de manera más activa en la comunidad de marca seleccionada. El segundo grupo se componía de los 146 usuarios que participaban en menor medida dentro de la comunidad.

Una vez divididos los grupos objeto de análisis según el grado de participación en la comunidad seleccionada, en primer lugar se desarrollaron sendos modelos estructurales para cada uno de los grupos. En segundo lugar se aplicó el análisis LMTTest para comprobar si existían diferencias entre los parámetros obtenidos en los 2 grupos y si estas eran significativas. En concreto, se analizó la variación experimentada por el estadístico Chi-cuadrado al eliminar

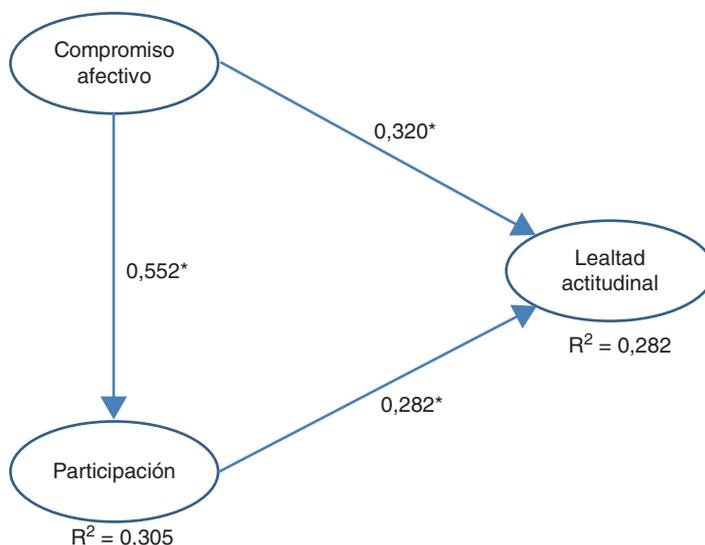


Figura 1. Modelo de ecuaciones estructurales.

* Coeficientes significativos a un nivel de 0,01.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6

Análisis multimuestra

Restricciones realizadas	Coefficiente estimado (menor participación)	Coefficiente estimado (mayor participación)	G.L.	Diferencia χ^2	Probabilidad
COMP.AF→LEAL	0,699*	0,248	1	1,906	0,167

Fuente: elaboración propia.

* Coeficientes significativos a un nivel de 0,01.

la restricción relativa a igualar un determinado parámetro en ambos grupos, en el modelo más restringido. De esta forma, se debe comprobar que la eliminación de dicha restricción supone un cambio significativo en el estadístico Chi-cuadrado. Así, se rechazaría la restricción, ya que su eliminación mejoraría notablemente el ajuste del modelo. Una vez efectuados estos análisis de restricciones, se pudo constatar que no existe una diferencia significativa entre los 2 grupos en la influencia de la variable compromiso afectivo sobre la lealtad actitudinal (tabla 6). Más aún, en contra de lo esperado, la relación entre ambas variables parece más fuerte cuando existe una menor participación en la comunidad de marca, por lo que no es posible corroborar nuestra hipótesis 4.

Conclusiones e implicaciones

El continuo desarrollo de comunidades virtuales de marca ha motivado grandes cambios en el comportamiento del consumidor en los últimos años. Sin embargo, hasta la fecha, la mayor parte de los trabajos se han centrado en proponer efectos directos de la participación en este tipo de comunidades sobre variables que pueden beneficiar a las marcas, como por ejemplo la lealtad del consumidor (Muniz y O'Guinn, 2001). De esta forma, la literatura ha considerado a las comunidades de marca como herramientas muy útiles para las organizaciones. Sin embargo, todavía no se ha investigado en profundidad cómo los diferentes niveles de participación pueden afectar al modo en que se relacionan otras variables clave en el comportamiento del consumidor. Por ello, con el ánimo de comprender en mayor medida la importancia de la participación del consumidor en estas comunidades de marca, el presente trabajo ha analizado el efecto moderador que dicha participación ejerce sobre la relación entre compromiso afectivo y lealtad actitudinal a la marca sobre la que se desarrolla la comunidad.

En este sentido se ha constatado que no existen diferencias significativas en este efecto entre los consumidores que más participan en las comunidades de marca consideradas y los que menos. Sin embargo, es muy interesante el hecho de que, contrariamente a lo esperado, este efecto del compromiso afectivo sobre la lealtad actitudinal parece ser ligeramente mayor en los consumidores que participan en menor medida en las comunidades de marca. Una posible explicación a este resultado se encuentra en que los individuos que participan más activamente en estas comunidades de marca también desarrollan su lealtad a través del valor añadido proporcionado por las relaciones sociales establecidas en la comunidad y no exclusivamente por su afecto hacia la marca. Por el contrario, cuando la participación es baja, estos consumidores basan su lealtad principalmente en sus lazos emocionales con la marca (compromiso afectivo), ya que en este caso los individuos no encuentran respuesta a sus necesidades en la comunidad y, por tanto, las relaciones sociales establecidas en la misma tienen una relevancia menor. Este resultado tiene importantes implicaciones, puesto que supone que en caso de que la participación en la comunidad sea elevada, las relaciones sociales establecidas en ella pueden superar en importancia a la relación con la marca. Así, este hecho podría ser incluso perjudicial para las marcas si el consumidor pasara a estar atado al resto de miembros de la comunidad en vez de reforzar su unión afectiva con la marca. De hecho, cuando un individuo se siente parte de una comunidad de marca, para seguir siendo aceptado por el grupo y participar activamente en las conversaciones dentro del mismo es posible que perciba la obligación de consumir los productos de la marca, lo que podría desembocar en reactancia —una reacción emocional en contradicción directa a esas normas grupales no escritas que amenazan su libertad en la conducta (Algesheimer et al., 2005)—. La reactancia sería, por tanto, una consecuencia no deseable para las marcas que se podría derivar de

la participación activa del consumidor en estas comunidades de marca.

Sin embargo, los resultados de la investigación también han mostrado la existencia de consecuencias positivas derivadas de la participación en una comunidad de marca. Así, se ha constatado un efecto positivo y significativo de la participación en una comunidad de marca sobre la lealtad hacia dicha marca, tal y como se había propuesto en la literatura previa (p.ej., Muniz y O'Guinn, 2001). A su vez, se ha comprobado que el compromiso afectivo con una marca influye de manera positiva en la participación del consumidor en comunidades desarrolladas sobre dicha marca, posiblemente porque ese afecto por la marca es una característica común a todos los miembros de la comunidad que facilita su cooperación e interacción (Muniz y O'Guinn, 2001). Por último, y también en consonancia con la literatura previa (p.ej., Evanschitzky et al., 2006), se ha corroborado la influencia positiva del compromiso afectivo sobre la lealtad actitudinal hacia una marca.

En consecuencia, los resultados obtenidos nos permiten afirmar que la participación activa en una comunidad de marca presenta tanto efectos positivos para la marca (mayor lealtad actitudinal del consumidor) como posibles consecuencias negativas (si las relaciones sociales dentro de la comunidad superan en importancia a los lazos afectivos con la marca). De esta forma, este resultado cuestiona la tendencia actual en la literatura a destacar mayoritariamente los aspectos positivos de las comunidades de marca y pone de manifiesto que el efecto global de la participación en este tipo de comunidades resulta todavía ambiguo.

Implicaciones para la gestión

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, los gestores de comunidades virtuales de marca han de ser conscientes de la importancia que representa el grado de compromiso afectivo y el nivel de participación en la lealtad hacia la comunidad. Dichos resultados parecen sugerir una gestión que combine el fomento de las relaciones sociales entre los miembros de la comunidad, la participación y la creación de valor de marca. En este sentido, no es razonable que las actuaciones sobre la marca se realicen al margen de las relaciones establecidas dentro del grupo. Por ejemplo, en el lanzamiento de un nuevo producto el gestor de la comunidad debería estimar con antelación cómo ese nuevo producto puede afectar al nivel de compromiso con la marca y tomar las medidas oportunas para que no afecte al grado de participación (p.ej., involucrando a los miembros de la comunidad en el desarrollo y la promoción del nuevo producto). De esta forma se potenciarían las relaciones con la marca dentro de la comunidad, sin dejar que fueran las relaciones sociales lo más importante dentro de ella. Como hemos señalado, es importante que las relaciones sociales no sean lo único que guíe una comunidad de marca, ya que este hecho podría provocar una lealtad hacia la comunidad pero no hacia la marca sobre la que se desarrolla.

Por otro lado, los resultados obtenidos ponen de manifiesto la importancia de integrar en la gestión de la actividad de marketing el uso de métricas cualitativas, algo que tradicionalmente no se viene realizando, ya que los gestores de comunidad tienden a valorar el rendimiento a partir de indicadores cuantitativos, como el crecimiento de miembros de la comunidad. En este sentido, resulta especialmente relevante la medición continuada del grado de compromiso afectivo de los miembros con la comunidad por 2 razones fundamentales: a) porque, tal y como sugieren los resultados de la presente investigación, puede darse el caso de que los individuos estén comprometidos con la comunidad pero no con la marca, y b) porque el compromiso afectivo, tal y como hemos podido constatar, es un predictor fiable de la lealtad. Así, el seguimiento del nivel de compromiso afectivo permitirá al gestor de

la comunidad tomar las medidas oportunas para asegurar que la marca es un nexo robusto en la construcción de la comunidad y poseer mayores garantías de éxito en las políticas de marketing a implementar.

Futuras líneas de investigación

En primer lugar, para poder generalizar los resultados obtenidos sería una buena idea repetir el estudio con una muestra de consumidores mayor y que representase una mayor diversidad de nacionalidades. Al mismo tiempo, dado que existen grandes diferencias en los comportamientos de los individuos provenientes de distintas zonas del mundo, sería interesante analizar posibles diferencias en el efecto moderador de la participación en una comunidad de marca entre consumidores de diferentes nacionalidades y entornos culturales.

En segundo lugar, sería una buena idea analizar en mayor detalle otros posibles efectos moderadores de la participación en una comunidad de marca. A modo de ejemplo, sería interesante ver si la influencia de la confianza en una marca sobre los niveles de lealtad se ve fortalecida cuando el consumidor participa más activamente en una comunidad desarrollada sobre dicha marca. Este hecho es especialmente relevante ya que ayudaría a comprender bajo qué situaciones de participación en la comunidad la confianza ayuda a desarrollar relaciones estables en el largo plazo entre la marca y sus consumidores.

En tercer lugar, en este trabajo se ha considerado únicamente un tipo de participación, la participación activa. En consecuencia, sería interesante profundizar en si diferentes tipos de participación (p.ej., observación vs participación activa) moderan la relación entre el resto de variables consideradas en la investigación.

Una cuarta línea de investigación futura puede venir derivada del papel jugado por la implicación en los comportamientos de los integrantes de una comunidad virtual de marca. El término implicación (*engagement*)¹ hace referencia a las influencias positivas derivadas de la identificación con la comunidad de marca, y es considerado un elemento precursor de la participación en la comunidad por algunos autores (p.ej., Algesheimer et al., 2005). Esta relación causal entre implicación y participación abre las puertas a nuevas propuestas, como el análisis de elementos moderadores en dicha relación.

Finalmente, el trabajo presenta una limitación derivada de que el muestreo de todas las variables objeto de estudio se efectuó en un mismo momento del tiempo y del mismo informante, por lo que cabe la posibilidad de que exista un sesgo debido al procedimiento utilizado. Por ello, en futuras investigaciones será necesario utilizar un procedimiento distinto y/o bien controlar la presencia de este tipo de sesgos (p.ej., a través del análisis del *common method variance*).

Financiación

Los autores agradecen la ayuda financiera recibida del Ministerio de Ciencia e Innovación (ECO2009-10157).

¹ La literatura señala diferencias entre el término *engagement* e *involvement* (Mollen y Wilson, 2010). Las diferencias se concentran en 3 aspectos: a) *engagement* es un estado mental que supone la aplicación de recursos cognitivos sobre una marca, mientras que en el *involvement* la aplicación se realiza sobre una categoría de producto (Goldsmith y Emmert, 1991); b) el *engagement* supone una relación activa con la marca, que puede estar personificada en un sitio web o en una comunidad virtual, y c) el *engagement* supone la satisfacción de valores instrumentales (asociados al *involvement*) y experienciales.

Anexo 1. Escalas de medición propuestas

Escala de compromiso afectivo	
CAF1	Merece la pena realizar algún esfuerzo por mantener mi relación con la marca sobre la que se desarrolla esta comunidad virtual en el futuro
CAF2	Mi relación con la marca sobre la que se desarrolla esta comunidad virtual es algo que quiero mantener indefinidamente
Escala de lealtad actitudinal	
LEAL1	Tengo la intención de adquirir productos de la marca sobre la que se desarrolla esta comunidad virtual en un futuro próximo
LEAL2	Creo que buscaré activamente productos de la marca sobre la que se desarrolla esta comunidad virtual
Escala de participación	
PART1	En general, suelo participar activamente en las actividades llevadas a cabo en esta comunidad virtual
PART2	En general, intento estimular esta comunidad virtual
PART3	Normalmente apporto comentarios e informaciones útiles para el resto de miembros de la comunidad virtual
PART4	En general, respondo con ilusión a los comentarios hechos por otros miembros de la comunidad virtual

Bibliografía

- Algesheimer, R., Dholakia, U. M., y Herrmann, A. (2005). The social influence of brand communities: Evidence from European car clubs. *Journal of Marketing*, 59(3), 19–34.
- Allen, M. J., y Yen, W. M. (1979). *Introduction to measurement theory*. Monterey (CA): Brooks/Cole.
- Anastasi, A. (1988). *Psychological testing*. New York: Macmillan.
- Andersen, P. H. (2005). Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: The case of Coloplast. *Industrial Marketing Management*, 34, 39–51.
- Anderson, J., y Gerbing, D. (1988). Structural modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Bagozzi, R. P., y Dholakia, U. M. (2006). Open source software user communities: A study of participation in Linux user groups. *Management Science*, 52(7), 1099–1115.
- Bloemer, J., y De Ruyter, K. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, 32(5), 499–513.
- Casalo, L. V., Flavián, C., y Guinalíu, M. (2009). Determinants of success in open source software networks. *Industrial Management and Data Systems*, 109(4), 532–549.
- De Ruyter, K., Moorman, L., y Lemmink, J. (2001). Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets. *Industrial Marketing Management*, 30, 271–286.
- Dick, A. S., y Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 99–113.
- Evanschitzky, H. I. R., Gopalkrishnan, H. P., Joerg, N., y Heribert, M. (2006). The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. *Journal of Business Research*, 59, 1207–1213.
- Flavián, C., y Guinalíu, M. (2005). La comunidad virtual en la nueva gestión empresarial. *Investigación; Marketing*, 86, 39–47.
- Fornell, C., y Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Forum One Communications. (Julio 2007). *Marketing & Online Communities: Current Practice Research*.

- García, N., Sanzo, M. J., y Trespalacios, J. A. (2008). Can a good organizational climate compensate for a lack of top management commitment to new product development? *Journal of Business Research*, 61, 118–131.
- Geyskens, I., Steenkamp, J., y Scheer, L. K. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment. A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 303–317.
- Goldsmith, R. E., y Emmert, J. (1991). Measuring product category involvement: a multitrait-multimethod study. *Journal of Business Research*, 23(4), 363–371.
- Gundlach, G. T., Archol, R. S., y Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59, 78–92.
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27–42.
- Hardesty, D. M., y Bearden, W. O. (2004). The use of expert judges in scale development: Implications for improving face validity of measures of unobservable constructs. *Journal of Business Research*, 57, 98–107.
- Jöreskog, K. (1971). Statistical analysis of sets of congeneric tests. *Psychometrika*, 36, 109–133.
- Jöreskog, K., y Sörbom, D. (1993). *LISREL 8 structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago, Illinois: Scientific Software International.
- Koh, J., y Kim, D. (2004). Knowledge sharing in virtual communities: An e-business perspective. *Expert Systems with Applications*, 26, 155–166.
- Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61–72.
- Kumar, N., Scheer, L., y Steenkamp, J. B. E. M. (1995). The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*, 32(1), 42–53.
- Kumar, V., y Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80(4), 317–330.
- Lichtenstein, D. R., Netemeyer, R. G., y Burton, S. (1990). Distinguishing coupon proneness from value consciousness: an acquisition–transaction utility theory perspective. *Journal of Marketing*, 54, 54–67.
- Lynch, J., y Ariely, D. (2000). Wine online: Search costs affect competition on price quality and distribution. *Marketing Science*, 19(1), 83–103.
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., y Koenig, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of Marketing*, 66(1), 38–54.
- Mollen, A., y Wilson, H. (2010). Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives. *Journal of Business Research*, 63(9–10), 919–925.
- Moorman, C., Zaltman, G., y Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(August), 314–328.
- Morgan, R., y Hunt, S. (1994). The commitment – Trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Muniz, A. M., y O’Guinn, T. C. (2001). Brand communities. *Journal of Consumer Research*, 27, 412–432.
- Nevo, B. (1985). Face validity revisited. *Journal of Educational Measurement*, 22, 287–293.
- Nilsson, O., y Olsen, J. (1995). Measuring consumer retail store loyalty. *European Advances in Consumer Research*, 2, 289–297.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nurosis, M. J. (1993). *SPSS. Statistical data analysis*. Spss Inc.
- Ping, R. (2004). On assuring valid measures for theoretical models using survey data. *Journal of Business Research*, 57(2), 125–141.
- Real, J. C., Leal, A., y Roldán, J. L. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 505–521.
- Roberts, K., Varki, S., y Brodie, R. (2003). Measuring the quality of relationships in consumer services: An empirical study. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 169–196.
- Smith, K. W. (1974). On estimating the reliability of composite indexes through factor analysis. *Sociological Methods & Research*, 2, 485–510.
- Steenkamp, J. B. E. M., y Geyskens, I. (2006). How country characteristics affect the perceived value of a website. *Journal of Marketing*, 70(3), 136–150.
- Wasko, M., y Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35–57.
- Wiertz, C., y De Ruyter, K. (2007). Beyond the call of duty: Why customers participate in firm-hosted online communities. *Organization Studies*, 28(3), 349–378.
- Zaichkowsky, J. L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, 12(4), 341–352.