



TESIS DOCTORAL

LA CALIDAD DE LA RELACIÓN Y LA LEGITIMIDAD ORGANIZATIVA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

Autor:

Juan Gabriel Martínez Navalón

Directora:

Alicia Blanco González

Programa de Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas
Escuela Internacional de Doctorado

2019



TESIS DOCTORAL

LA CALIDAD DE LA RELACIÓN Y LA LEGITIMIDAD ORGANIZATIVA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

Autor:

Juan Gabriel Martínez Navalón

Directora:

Alicia Blanco González

Programa de Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas

Escuela Internacional de Doctorado

2019

Dedicado a mi familia

Dña. Alicia Blanco González, Profesora Contratada Doctor, miembro del área de Comercialización e Investigación de Mercados adscrita al Departamento de Economía de la Empresa, de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Rey Juan Carlos, en cumplimiento de lo dispuesto en la normativa vigente en la Escuela Internacional de Doctorado, para la obtención del título de Doctor, emite el siguiente informe sobre la Tesis Doctoral “LA CALIDAD DE LA RELACIÓN Y LA LEGITIMIDAD ORGANIZATIVA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO”, presentada por D. Juan Gabriel Martínez Navalón.

Considero que la tesis doctoral en sus aspectos formales y principalmente por su contenido, puede ser defendido por el doctorando. También quiero destacar la oportunidad del tema, debido a la escasa aportación científica existente. Por otra parte conviene resaltar la revisión bibliográfica realizada, la adecuada metodología aplicada y la investigación empírica exhaustiva y completa.

La variedad de datos aportados, así como las conclusiones del trabajo, avalan incluso necesidad de publicar esta tesis doctoral una vez defendida, para procurar su difusión en los ámbitos profesional y académico.

Para que conste y surta los efectos oportunos firmo este informe en Madrid a 29 de septiembre de 2018.

Fdo. Dra. Dña. Alicia Blanco González

AGRADECIMIENTOS

La tesis doctoral es el resultado de un largo y arduo camino lleno de esfuerzo, constancia y dedicación, que no podría haberse desarrollado si no es con el apoyo, comprensión y paciencia de todas aquellas maravillosas personas que me rodean y que me han ayudado. Por ello, necesito y debo expresar mi más sincero agradecimiento, ya que gran parte de este trabajo es gracias a ellas.

En primer lugar, deseo agradecer de forma especial la dedicación, confianza y comprensión de mi directora de tesis, la profesora Dra. Dña. Alicia Blanco González, ya que sin su ayuda y apoyo esta investigación no podría haber sido posible. Gracias de corazón por tu paciencia, por tus enseñanzas y por todo lo que has hecho por mí.

Al catedrático de Universidad, Dr. D. Luis Tomás Díez de Castro por su cercanía, consejo y asesoramiento en momentos clave de esta tesis.

A los profesores Dr. D. Francisco Díez Martín y Dr. D. Alberto Prado Román por orientarme, animarme y sobre todo por su dedicación y comprensión. Gracias por compartir vuestros conocimientos conmigo a cualquier hora del día. Así también a los profesores Dr. D. Camilo Prado Román, Dr. D. Miguel Prado Román y Dra. Dña. Sandra Escamilla Solano por ayudarme en todo lo que he necesitado y sobre todo por vuestro cariño y apoyo.

A mis compañeros de camino, Gabriel Cachón y Cristina del Castillo, porque todo ha sido un poco más fácil a vuestro lado, en momentos de este sinuoso camino hemos sabido ser solo uno y superar todos los obstáculos. ¡Todo nuestro sacrificio tendrá recompensa!

A mis compañeros del Departamento de Economía de la Empresa, en especial a Laura Pascual, Carmen de la Orden, Raúl Martínez, Jessica Paule, Sandra Flores, Miguel Ángel Sánchez, Paola Plaza, Vera Gelashvili, José Ramón Saura y Susana Díaz, y en especial a nuestro querido Dr. D. Carmelo Mercado, gracias a todos por vuestra comprensión y ánimos, perdonad si algún día fui muy pesado hablando de mi tesis.

Finalmente, quiero agradecer especialmente esta tesis a mi familia, a mis abuelos, Tomás, Ángeles y Nieves, a mis padres, Ángeles y Gabriel, por enseñarme el camino y nunca perecer en el intento por difícil que os lo pusiera, gracias por enseñarme que lo más importante en la vida es la familia, ser buena persona y que ser educado y simpático es gratis, pero sobre todo gracias por quererme tal y como soy. A mi hermana, M^a Ángeles por aguantarme y soportarme durante todos los días de su vida. A mis hijos Gabriel y Pedro por la dedicación que en ocasiones les he podido negar durante el desarrollo de esta investigación, pero, sobre todo, quiero agradecer a mi mujer/compañera/amiga Carolina su infinita paciencia y comprensión, sin duda, esta tesis también es tuya.

A todos, muchas gracias.

ÍNDICE

ÍNDICE

<u>INTRODUCCIÓN: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</u>	<u>1</u>
I. PERTINENCIA DEL ESTUDIO.....	3
II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
III. ESTRUCTURA Y DESARROLLO DE LA TESIS.....	4
<u>PARTE I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....</u>	<u>7</u>
<u>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN, CONCEPTOS Y OBJETIVOS DE LA LEGITIMIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.....</u>	<u>9</u>
I.1 INTRODUCCIÓN.....	11
I.2 LA LEGITIMIDAD ORGANIZATIVA.....	11
I.2.1 INTRODUCCIÓN.....	11
I.2.2 CONCEPTO Y DESARROLLO HISTÓRICO DE LA LEGITIMIDAD.....	13
I.2.3 DIMENSIONES DE LA LEGITIMIDAD.....	16
I.2.3.1 LEGITIMIDAD PRAGMÁTICA.....	17
I.2.3.2 LEGITIMIDAD MORAL.....	18
I.2.3.3 LEGITIMIDAD COGNITIVA.....	18
I.2.4 SUJETOS DE LEGITIMIDAD.....	19
I.2.5 FUENTES DE LEGITIMIDAD.....	19
I.2.6 PROCESO DE LEGITIMACIÓN.....	21
I.2.7 ESTRATEGIAS DE LEGITIMIDAD.....	22
I.2.7.1 GANAR LEGITIMIDAD.....	23
I.2.7.1.1 Conformidad.....	24
I.2.7.1.2 Selección.....	24
I.2.7.1.3 Modificación.....	25
I.2.7.1.4 Creación.....	25
I.2.7.2 MANTENER LEGITIMIDAD.....	26
I.2.7.3 RECUPERAR LEGITIMIDAD PERDIDA.....	27
I.2.8 MEDICIÓN DE LA LEGITIMIDAD.....	29
<u>CAPÍTULO II. MARKETING RELACIONAL.....</u>	<u>31</u>
II.1 DEL MARKETING TRANSACCIONAL AL MARKETING RELACIONAL.....	33
II.2 ENFOQUE DEL MARKETING RELACIONAL.....	35
II.2.1 ESCUELA AMERICANA.....	35
II.2.2 ESCUELA ANGLO-AUSTRALIANA.....	37
II.2.3 ESCUELA NÓRDICA.....	39
II.2.4 GRUPO IMP.....	41
<u>CAPÍTULO III. CALIDAD DE LA RELACIÓN.....</u>	<u>43</u>

III.1 INTRODUCCIÓN	45
III.2 LA SATISFACCIÓN.....	46
III.2.1 CONCEPTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA SATISFACCIÓN	46
III.2.2 DIFERENTES ENFOQUES EN EL ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN.....	48
III.2.2.1 INTRODUCCIÓN	48
III.2.2.2 ASPECTOS COGNITIVOS.....	49
III.2.2.2.1 Expectativas	50
III.2.2.2.2 Performance	50
III.2.2.3 ASPECTOS AFECTIVOS	51
III.2.2.3.1 Emociones.....	51
III.3 LA CONFIANZA	52
III.3.1 CONCEPTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA CONFIANZA	52
III.3.2 DIMENSIONES DE LA CONFIANZA.....	53
III.3.2.1 INTRODUCCIÓN	53
III.3.2.2 COMPETENCIA	54
III.3.2.3 BENEVOLENCIA.....	54
III.3.2.4 HONESTIDAD	55
III.4 EL COMPROMISO	55
III.4.1 CONCEPTO Y JUSTIFICACIÓN DEL COMPROMISO.....	55
III.4.2 ENFOQUES DE ESTUDIOS DE COMPROMISO	56
III.4.2.1 ENFOQUE ACTITUDINAL	56
III.4.2.2 ENFOQUE COMPORTAMENTAL.....	56
III.4.3 DIMENSIONES DEL COMPROMISO	57
III.4.3.1 COMPROMISO AFECTIVO.....	57
III.4.3.2 COMPROMISO DE CONTINUIDAD.....	57
III.4.3.3 COMPROMISO NORMATIVO	58
<u>CAPÍTULO IV. LA LEALTAD</u>	<u>59</u>
IV.1 RELEVANCIA Y ORIGEN DE LA LEALTAD	61
IV.2 CONCEPTO DE LEALTAD.....	62
IV.3 ENFOQUES DE LA LEALTAD	64
IV.3.1.1 ENFOQUES COMPORTAMENTAL	65
IV.3.2 ENFOQUE ACTITUDINAL	67
IV.3.3 ENFOQUE ACTITUDINAL-COMPORTAMENTAL.....	68
IV.4 LEALTAD COGNITIVA, AFECTIVA Y CONATIVA.....	70
IV.4.1 LEALTAD COGNITIVA	70
IV.4.2 LEALTAD CONATIVA.....	71
IV.4.3 LEALTAD AFECTIVA.....	71
<u>CAPÍTULO V. RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS.....</u>	<u>73</u>
V.1 TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS.....	75
V.2 CONCEPTO Y DESARROLLO DE “STAKEHOLDER”	77
V.3 IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS.....	82
V.3.1 DESARROLLO DE LA IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS SEGÚN EL MODELO DE MITCHELL, AGLE Y WOOD	86

V.3.1.1	INTRODUCCIÓN	86
V.3.1.2	DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES PODER, LEGITIMIDAD Y URGENCIA ..	86
V.3.1.2.1	Poder	86
V.3.1.2.2	Legitimidad	87
V.3.1.2.3	Urgencia.....	88
V.3.1.3	DEFINICIÓN DE LAS 7 CLASES DE <i>STAKEHOLDERS</i>	88
V.3.1.3.1	<i>Stakeholders</i> latentes	89
V.3.1.3.2	<i>Stakeholders</i> interesados.....	90
V.3.1.3.3	<i>Stakeholders</i> definitivos	90
V.3.1.3.4	No <i>stakeholders</i>	90
V.4	MALOS USOS Y LIMITACIONES DE LA TEORÍA DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i>....	90

CAPÍTULO VI. HIPÓTESIS Y MODELO PROPUESTO **93**

VI.1	INTRODUCCIÓN	95
VI.2	MODELO DE LAS HIPÓTESIS.....	97
VI.3	RELACION ENTRE LEGITIMIDAD Y SATISFACCIÓN.....	97
VI.4	RELACIÓN ENTRE LEGITIMIDAD Y CONFIANZA	99
VI.5	RELACIÓN ENTRE LEGITIMIDAD Y COMPROMISO.....	100
VI.6	RELACIÓN ENTRE LEGITIMIDAD Y LEALTAD.....	101
VI.7	RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN Y CONFIANZA.....	102
VI.8	RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN Y COMPROMISO	103
VI.9	RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN Y LA LEALTAD	104
VI.10	RELACIÓN ENTRE CONFIANZA Y COMPROMISO.....	105
VI.11	RELACIÓN ENTRE CONFIANZA Y LEALTAD.....	108
VI.12	RELACIÓN ENTRE COMPROMISO Y LEALTAD	109
VI.13	EL EFECTO MODERADOR DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i>.....	110
VI.14	RESUMEN DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS	112

PARTE II. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA **113**

CAPÍTULO VII. METODOLOGÍA **115**

VII.1	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	117
VII.2	SECTOR UNIVERSITARIO ESPAÑOL.....	117
VII.2.1	ALUMNOS Y EGRESADOS DEL SECTOR UNIVERSITARIO ESPAÑOL	120
VII.2.2	PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR (PDI)	125
VII.2.3	PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS (PAS)	126
VII.3	UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS	127
VII.4	ESCENARIO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	129
VII.4.1	TAMAÑO DE LA MUESTRA	130
VII.4.2	DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA	131
VII.4.3	INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN: EL CUESTIONARIO	132
VII.4.4	RECOGIDA DE DATOS	135
VII.5	MEDICIÓN DE LOS CONSTRUCTOS	136
VII.5.1	ESCALA DE MEDICIÓN DE LA LEGITIMIDAD.....	136
VII.5.2	ESCALA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN.....	137

VII.5.3 ESCALA DE MEDICIÓN DE LA CONFIANZA DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA....	138
VII.5.4 ESCALA DE MEDICIÓN DEL COMPROMISO DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA ...	140
VII.5.5 ESCALA DE MEDICIÓN DE LA LEALTAD DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA .	141
VII.6 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	142
VII.7 ANÁLISIS MULTIVARIABLE DEL MODELO ESTRUCTURAL PARTIAL LEAST SQUARES.....	144
VII.7.1 INTRODUCCIÓN.....	144
VII.7.2 ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA (INDICADORES REFLECTIVOS).	146
VII.7.3 ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA (INDICADORES FORMATIVOS)..	148
VII.7.4 ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL	149
VII.7.5 CONSTRUCTOS MULTIDIMENSIONALES	154
VII.7.6 EFECTO MODERADOR MULTIGRUPO.....	155
VII.7.6.1 INVARIANZA DE MEDICIÓN DE LOS MODELOS COMPUESTO (MICOM).....	157
VII.7.6.2 ANÁLISIS MULTIGRUPO MEDIANTE PERMUTACIONES	159
VII.7.6.3 ANÁLISIS MULTIGRUPO MEDIANTE PLS-MGA.....	160
VII.7.6.4 ANÁLISIS MULTIGRUPO MEDIANTE EL TEST PARAMETRICO.....	161
<u>CAPÍTULO VIII. RESULTADOS</u>	<u>163</u>
VIII.1 INTRODUCCIÓN	165
VIII.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS	165
VIII.3 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES DEL MODELO	169
VIII.4 RESULTADOS DEL MODELO.....	176
VIII.4.1 CONSTRUCTOS MULTIDIMENSIONALES.....	176
VIII.4.1.1 INTRODUCCIÓN	176
VIII.4.1.2 ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA (CONSTRUCTOS REFLECTIVOS 1º ORDEN).....	177
VIII.4.1.2.1 Fiabilidad individual de cada constructo.....	177
VIII.4.1.2.2 Fiabilidad compuesta de cada constructo	178
VIII.4.1.2.3 Validez convergente.....	178
VIII.4.1.2.4 Validez discriminante.....	179
VIII.4.1.3 ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA (CONSTRUCTOS REFLECTIVOS 2º ORDEN).....	183
VIII.4.1.3.1 Fiabilidad individual de cada constructo. Modelo de 2º Orden	183
VIII.4.1.3.2 Fiabilidad compuesta de cada constructo. Modelo de orden 2	183
VIII.4.1.3.3 Validez convergente.....	183
VIII.4.1.3.4 Validez discriminante.....	184
VIII.4.1.4 ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA (CONSTRUCTOS FORMATIVOS 2º ORDEN).....	185
VIII.4.1.5 ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL.....	186
VIII.4.1.5.1 Valoración de colinealidad de los constructos	186
VIII.4.1.5.2 Coeficientes path y significatividad	187

VIII.4.1.5.3 Varianza de las variables latentes dependientes explicada por los constructos que las predicen (R^2).	188
VIII.4.1.5.4 Relevancia predictiva (Q^2 mediante blindfolding).	189
VIII.4.2 CONTRASTE DE HIPÓTESIS	190
VIII.5 ANÁLISIS DEL EFECTO MODERADOR MULTIGRUPO	192
VIII.5.1.1 INTRODUCCIÓN	192
VIII.5.1.2 ANÁLISIS DE MEDIDA DE LA INVARIANZA DEL MODELO COMPUESTO (MICOM)	193
VIII.5.1.2.1 Paso 1: Invarianza de configuración	193
VIII.5.1.2.2 Paso 2: Invarianza composicional	196
VIII.5.1.2.3 Paso 3: Igualdad de medidas y de varianzas	197
VIII.5.1.3 ESTUDIO DE LA MODERACIÓN CON PLS-MGA	198
VIII.5.1.4 ESTUDIO DE LA MODERACIÓN CON TEST PARAMÉTRICO (WELCH-SATTERTHWAITE)	199
VIII.5.2 CONTRASTE DE HIPÓTESIS	200
VIII.6 MODELO CONTRASTADO	200
<u>PARTE III. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES</u>	<u>201</u>
<u>CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN</u>	<u>203</u>
IX.1 INTRODUCCIÓN	205
IX.2 CONCLUSIONES DERIVADAS DE LA PARTE EMPÍRICA	206
IX.2.1 CONCLUSIONES DERIVADAS DE LAS ESCALAS DE MEDIDA	206
IX.2.2 ESCALAS DE MEDIDA APORTADAS PARA EL SECTOR UNIVERSITARIO	207
IX.2.3 CONCLUSIONES DERIVADAS DE LAS RELACIONES ESTRUCTURALES	208
IX.2.3.1 PROCESO DE GENERACIÓN DE LAS VARIABLES LATENTES DEPENDIENTES	209
IX.2.3.1.1 Proceso de generación de la satisfacción	209
IX.2.3.1.2 Proceso de generación de la confianza	210
IX.2.3.1.3 Proceso de generación del compromiso	210
IX.2.3.1.4 Proceso de generación de la lealtad	211
IX.2.3.2 EFECTO MODERADOR DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i>	212
IX.2.3.3 NUEVO MODELO DE MARKETING RELACIONAL	212
IX.3 IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN	213
IX.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	214
IX.5 FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN	215
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>217</u>
<u>ANEXOS</u>	<u>259</u>
ANEXO I CUESTIONARIO FINAL	261

ÍNDICE TABLAS

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Insuficiencias del marketing mix como paradigma del marketing	33
Tabla 2: Diferencias entre el enfoque transaccional y el enfoque relacional.	34
Tabla 3: Estrategias relacionales.....	39
Tabla 4 Diferencias entre calidad de servicio y satisfacción de cliente.....	48
Tabla 5. Estudio de clasificación de la lealtad según el estudio de Kotler y Lane (2006).....	65
Tabla 6: Niveles de lealtad en Dick y Basu (1994).....	69
Tabla 7: Evolución cronológica del concepto stakeholder	79
Tabla 8: Diferentes clasificaciones de los stakeholders.....	85
Tabla 9: Resumen de las hipótesis planteadas	112
Tabla 10: Número de alumnos matriculados en las universidades españolas	122
Tabla 11: Ficha Técnica	130
Tabla 12: Escala de medición de la legitimidad (PRAGMÁTICA).	136
Tabla 13: Escala de medición de la legitimidad (MORAL).....	137
Tabla 14: Escala de medición de la legitimidad (COGNITIVA).	137
Tabla 15: Escala de medición de la satisfacción.	138
Tabla 16: Escala de medición de la confianza (HONESTIDAD).	139
Tabla 17: Escala de medición de la confianza (BENEVOLENCIA).	139
Tabla 18: Escala de medición de la confianza (COMPETENCIA).	140
Tabla 19: Escala de medición del compromiso.	141
Tabla 20 Escala de mediación de la lealtad hacia la universidad pública.	141
Tabla 21: Ventajas y desventajas de la técnica PLS.....	143
Tabla 22: Resumen del análisis del instrumento de medida del modelo en SmartPLS	153
Tabla 23: Resumen del análisis del modelo estructural en SmartPLS.....	153
Tabla 24: Descripción de los stakeholders de la muestra total	165
Tabla 25: Descripción de la muestra total	165
Tabla 26: Descripción de la muestra del grupo PDI.....	166
Tabla 27: Descripción de la muestra del grupo PAS.....	167
Tabla 28: Descripción de la muestra del grupo Estudiantes	167
Tabla 29: Descripción de la muestra grupo egresados.....	168
Tabla 30: Estadísticos descriptivos de las variables del modelo.....	169
Tabla 31: Estadísticos descriptivos de las variables del modelo de las diferentes submuestras.....	171
Tabla 32: Análisis del instrumento de medida (constructos reflectivos).....	178
Tabla 33: AVE-Correlación entre factores (Fornell-Larcker) indicadores de primer orden.....	179
Tabla 34: Cargas cruzadas de indicadores de primer orden.....	180
Tabla 35: Valores Heterotrait-Monotrait ratio de indicadores de primer orden..	181
Tabla 36: Indicadores eliminados de las variables reflectivas de primer orden...	181
Tabla 37: Análisis instrumento de medida segundo orden (constructos reflectivos)	183
Tabla 38: AVE-Correlación entre factores (Fornell-Larcker). Modelo de segundo orden.....	184
Tabla 39: Valores Heterotrait-Monotrait radio de indicadores. Modelo de segundo orden.....	184

Tabla 40: Análisis instrumento de medida segundo orden (constructos formativos)	185
Tabla 41: Resumen análisis de los instrumentos de medida	186
Tabla 42: Valoración de la colinealidad de los constructos	186
Tabla 43: Contraste de hipótesis y significatividad	187
Tabla 44: Contraste de hipótesis con intervalos de confianza	188
Tabla 45: Evaluación del coeficiente de determinación "R ² "	188
Tabla 46: Evaluación de los tamaños de los efectos "f ² "	189
Tabla 47: Evaluación de la relevancia predictiva Q ²	189
Tabla 48: Resultados invarianza grupo PDI-Estudiantes (paso 2 MICOM)	196
Tabla 49: Resultados invarianza grupo PDI-Egresados (paso 2 MICOM)	196
Tabla 50: Resultados invarianza grupo Estudiantes-Egresados (paso 2 MICOM)	197
Tabla 51: Resultados igualdad de medias y varianzas PDI-Estudiantes (paso 3 MICOM)	197
Tabla 52: Resultados PLS-MGA (PDI-Estudiantes y Estudiantes-PDI)	198
Tabla 53: Resultados Test Welch-Satterthwaite (PDI-Estudiante)	199
Tabla 54: Escalas de medida para la legitimidad, satisfacción, confianza, compromiso y lealtad en el sector universitario	207
Tabla 55: Resumen de los resultados del contraste de hipótesis del modelo propuesto	209

ÍNDICE FIGURAS

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1: Dimensiones de la legitimidad	17
Figura 2: Proceso de legitimación.....	22
Figura 3: Instrumentos y procesos aplicados al marketing relacional.....	36
Figura 4: Modelo de Morgan y Hunt “Los intercambios relacionales en el Marketing Relacional”	37
Figura 5: El modelo de los seis mercados	38
Figura 6: Identificación de los estados de lealtad de los consumidores	68
Figura 7: Esquema de los Stakeholder de una organización según Freeman (1984)	83
Figura 8: Tipología de los stakeholders según la combinación de uno, dos o tres atributos.....	89
Figura 9. Modelo teórico planteado.....	97
Figura 10: Procedimiento general del análisis multivariable.	145
Figura 11: Primera etapa constructos multidimensionales.....	154
Figura 12: Modelo con las puntuaciones estimadas	155
Figura 13: Resumen enfoque en dos pasos.....	155
Figura 14: Marco de modelación del moderador	156
Figura 15: Proceso de comprobación de la Invarianza de Medición de Modelos Compuestos	158
Figura 16: Planteamiento del modelo en etapa 1.....	177
Figura 17:Modelo etapa 2º con variables de segundo orden.....	182
Figura 18: Resultado del modelo de segundo orden. Grupo PDI.....	194
Figura 19: Resultado del modelo de segundo orden. Grupo Estudiantes	195
Figura 20:Resultado del modelo de segundo orden. Grupo Egresados.....	195
Figura 21: Modelo contrastado (betas).....	200

ÍNDICE GRÁFICOS

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución de los estudiantes universitarios por nivel de estudios y tipo de universidad.....	118
Gráfico 2: U-RANKING. Resultados medios de las universidades españolas.....	119
Gráfico 3: Porcentaje de alumnos matriculados en las universidades españolas curso 2016-2017.....	121
Gráfico 4: Evolución de la población de 18 a 24 años, de los matriculados en Grado, 1er y 2º ciclo y Máster y de la tasa neta de escolarización en educación universitaria.....	121
Gráfico 5: Estudiantes matriculados y egresados en grado y 1º y 2º ciclo	122
Gráfico 6: Estudiantes matriculados en estudios de grado y 1º y 2º ciclo según rama de estudio	123
Gráfico 7: Estudiantes matriculados y egresados en estudios de máster.....	123
Gráfico 8: Estudiantes matriculados en estudios de máster según rama de estudio	124
Gráfico 9: Estudiantes matriculados en estudios de doctorado.....	124
Gráfico 10: Estudiantes matriculados en estudios de doctorado según rama de estudio.....	125
Gráfico 11: Evolución del PDI de las universidades españolas	125
Gráfico 12: PDI doctor por tipo de universidad	126
Gráfico 13: Evolución del PAS con contrato a tiempo completo.....	127
Gráfico 14: Evolución alumnos matriculados en la Universidad Rey Juan Carlos. 128	
Gráfico 15: Evolución del número de PDI de la Universidad Rey Juan Carlos	128
Gráfico 16: Evolución del número de PAS de la Universidad Rey Juan Carlos.....	129
Gráfico 17: Prueba de potencia del modelo propuesto	131
Gráfico 18: Distribución empírica de la correlación entre puntajes del MICOM ...	159
Gráfico 19: Grado de legitimidad de la Universidad Rey Juan Carlos según sus stakeholders.....	173
Gráfico 20: Grado de satisfacción de los stakeholders de la Universidad Rey Juan Carlos.....	174
Gráfico 21: Grado de confianza de los stakeholders de la Universidad Rey Juan Carlos	174
Gráfico 22: Grado de compromiso de los stakeholders de la Universidad Rey Juan Carlos.....	175
Gráfico 23: Grado de lealtad de los stakeholders de la Universidad Rey Juan Carlos	176

**INTRODUCCIÓN: PLANTEAMIENTO DEL
PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA
INVESTIGACIÓN**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

I. PERTINENCIA DEL ESTUDIO

Uno de los pilares básicos para la competitividad y el crecimiento de un país es la contribución de las universidades al desarrollo del bienestar social y económico a través de la transferencia de conocimiento y la formación de sus estudiantes. Proporcionar a los estudiantes el acceso a un mundo laboral competitivo y exigente es uno de los muchos objetivos a los que se enfrentan las universidades, especialmente las universidades públicas. Sin el cumplimiento de este objetivo las universidades públicas no podrían competir en el mercado.

Hasta el momento, la visión de las universidades estaba enfocada a corto plazo, y no se ponía prácticamente ningún énfasis en el servicio, y en el compromiso con sus grupos de interés (*stakeholders*). La mayoría de *stakeholders* de las universidades eran considerados básicamente un agente anónimo, pasivo y receptivo a todo lo que la organización transmitiera (Barroso y Martín, 2000).

Sin embargo, este modelo basado en cuotas de mercado, economías de escala, costes unitarios, etc., no tiene sentido para una institución pública y con vocación social como la universidad pública española. Por ello es necesario analizar aspectos que han permanecido en un segundo plano, como por ejemplo, la lealtad y la satisfacción (Reichheld y Teal, 1996). En la actualidad las universidades deben aplicar la Teoría del Marketing Relacional, que propone una visión a largo plazo, considerando las necesidades de capital en su gestión (Cobo y González, 2007). Es decir, la Teoría del Marketing Relacional se basa en aquellas actividades de marketing enfocadas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones (Morgan y Hunt, 1994; Godfrey et al., 2011). Destaca, por tanto, no sólo la búsqueda de la satisfacción, confianza, compromiso y lealtad de los *stakeholders* sino el establecimiento de relaciones a largo plazo y que éstas relaciones sean beneficiosas a través de un mutuo intercambio y el cumplimiento de las promesas (Grönroos, 1994).

No se debe olvidar a la hora de analizar este tipo de instituciones aquellos atributos que permiten la obtención de financiación, ya sea de las administraciones públicas o de entidades privadas. Por eso a todo lo anteriormente expuesto, en el nuevo enfoque que deben adoptar las universidades en el siglo XXI, se debe otorgar una elevada importancia al nivel de legitimidad obtenido por la institución. Las instituciones necesitan un nivel de legitimidad óptimo para garantizar su perdurabilidad en el tiempo (Deephouse, 1996). Además también una institución que posee legitimidad es una organización aceptada por sus *stakeholders* (Deephouse, 1996; DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977; Meyer y Scott, 1983).

La importancia de este estudio radica en el análisis de factores que afectan a la relación entre la legitimidad obtenida por la institución y las variables relacionales de sus *stakeholders*. Dicho análisis permitirá obtener información válida para las posibles decisiones que se tengan que tomar en la gestión de las universidades. Y de esta manera ayudar a los gestores a tomar las decisiones acordes a las necesidades o preferencias de sus *stakeholders*.

Por último, la investigación empírica se ha realizado en una universidad pública española, la Universidad Rey Juan Carlos. En este estudio se recogen las percepciones de todos los *stakeholders* de la universidad 618 encuestas a estudiantes, 138 encuestas a personal docente e investigador (PDI), 56 encuestas a egresados, 22 encuestas a personal de administración y servicios (PAS) y 10 encuestas a cargos de gestión. Una vez obtenida la muestra se aplica un sistema de ecuaciones estructurales que permite validar las hipótesis planteadas.

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo principal del trabajo de investigación es analizar las variables tradicionales del marketing relacional y la legitimidad desde el punto de vista de los *stakeholders* de la institución. Teniendo como base este objetivo principal se concretan los siguientes objetivos específicos:

1. Análisis de la legitimidad de la universidad y su influencia en el modelo de calidad de la relación y del constructo lealtad.
2. Analizar y comprender el efecto de calidad de la relación y su posible influencia en la lealtad de los *stakeholders* de la universidad.
3. Analizar si existe diferencias significativas entre los distintos *stakeholders* de la universidad, y por consiguiente, si existe efecto moderador de los mismos en las relaciones planteadas.
4. Identificar un modelo que ayude a gestionar la universidad teniendo en cuenta a sus *stakeholders*, y que integre legitimidad y calidad de la relación.
5. Crear una escala que permita medir la legitimidad, satisfacción, confianza, compromiso y lealtad en las universidades.

III. ESTRUCTURA Y DESARROLLO DE LA TESIS

Esta tesis doctoral se estructura en tres bloques claramente diferenciados que se dividen a su vez en diez capítulos.

El bloque I (Fundamentos Teóricos) comprende los capítulos I, II, III, IV, V y VI donde se desarrollan los fundamentos teóricos de la investigación. En el capítulo I se realiza el estudio del constructo legitimidad, donde se analiza la Teoría Institucional, la evolución del concepto legitimidad, sus dimensiones, los sujetos legitimables, las fuentes de legitimidad, procesos de legitimación, como medir la legitimidad, así como profundizar en las diferentes estrategias para ganar, mantener y recuperar la legitimidad en las organizaciones.

En el capítulo II se desarrolla una revisión teórica sobre el marketing relacional analizando su evolución a partir de la perspectiva transaccional y analizando las diferentes escuelas que lo analizan.

El capítulo III recoge el estudio detallado del enfoque de la calidad de la relación, donde se analiza y estudia las variables tradicionales del marketing relacional. Dicho estudio se centra en el análisis de sus tres principales variables que son identificadas como muy importantes para el proceso explicativo del comportamiento de los *stakeholders*. Las variables son satisfacción, confianza y compromiso. De esta manera se realiza una base teórica compuesta por los conceptos de las variables y la evolución de los mismos, y se completa con distintos elementos que componen el estudio de la calidad de la relación, permitiendo mostrar una perspectiva amplia.

En el capítulo IV se desarrolla el análisis del constructo lealtad mediante la conceptualización y enfoques, así como, la relevancia de esta variable que es importante para poder entender las posibles intenciones de los *stakeholders* de las organizaciones.

En el capítulo V donde se desarrolla un análisis de la Teoría de los *Stakeholders* muy necesaria para poder entender la importancia que tiene escuchar y analizar a los grupos de interés de una organización. El estudio comienza con un análisis de la evolución del concepto de *stakeholder* y la importancia que ha obtenido a lo largo del tiempo para las organizaciones. Seguidamente se realiza una identificación de los *stakeholders* y su clasificación, terminando con un análisis de los malos usos y limitaciones más habituales de la teoría.

Cerrando el bloque I, en el capítulo VI se representa el modelo propuesto en el que se presentan las relaciones a estudiar. Teniendo como base el modelo se enuncian las relaciones causales (hipótesis) que se sustentan en el análisis teórico previo, identificando las diferentes variables que componen el modelo de estudio.

El bloque II (Investigación Empírica) comprende los capítulos VII y VIII donde se realiza la exposición del objeto de estudio, así como, la metodología empleada y la descripción pormenorizada de los resultados obtenidos. En el capítulo VII se describe la metodología aplicada en la investigación, en primer lugar, se describen los objetivos y el escenario de la investigación empírica, en segundo lugar, se continúa con las escalas de medición de las variables que se van a analizar y en tercer lugar, se realiza el análisis de las técnicas con las que se analiza los datos obtenidos.

En el capítulo VIII, se presentan los resultados obtenidos de la investigación empírica realizada, que proceden de un profundo análisis de las relaciones entre los constructos que componen el modelo. Así, se contrastan las hipótesis que con anterioridad se habían enunciado, considerando una perspectiva teórica y aportando una base empírica.

En tercer y último lugar, se encuentra el bloque III (Conclusiones y reflexiones finales) que cuenta con el capítulo IX, en el que se recogen las principales conclusiones obtenidas del desarrollo de la investigación, así como, las diferentes implicaciones organizativas derivadas del contraste de las diferentes hipótesis planteadas. Asimismo, se describen los aspectos que limitan el desarrollo de la investigación y las futuras líneas de investigación que se pondrán en práctica más adelante.

PARTE I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

**CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN, CONCEPTOS
Y OBJETIVOS DE LA LEGITIMIDAD DE LAS
ORGANIZACIONES**

I. INTRODUCCIÓN, CONCEPTOS Y OBJETIVOS DE LA LEGITIMIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

I.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones educativas y, más concretamente, las universidades públicas conviven en un entorno competitivo debido a la oferta educativa que existe, así como nuevas expectativas de cambio, debido al dinámico entorno que las rodea. Las universidades públicas se esfuerzan por diferenciarse principalmente con una buena oferta educativa, pero no solo deben centrarse en un grupo de interés, sino que deben también observar y satisfacer a otros grupos de interés, como los empleadores, el profesorado o los líderes políticos.

Para poder adaptarse a una sociedad tan cambiante las universidades públicas deben poseer la capacidad de adaptación y una serie de características que las posicionen en los primeros lugares de las escalas de valoración de sus principales *stakeholders*. Para ello, uno de los activos intangibles más importante que debe tener en cuenta es la legitimidad.

La evolución de un entorno más dinámico y cambiante propició en la década de los noventa un creciente aumento en las investigaciones basadas en la legitimidad, pasando a ser desde entonces un activo intangible imprescindible a tener en cuenta dentro de las organizaciones/instituciones.

La legitimidad emana de las valoraciones y aportaciones que la sociedad realiza sobre las organizaciones/instituciones. Es la aprobación por parte de la sociedad de sus acciones tal y como recogen en sus estudios Deephouse y Carter (2005); Elsbach (1994); Lawrence (1998); Rao (1994); Ruef y Scott (1998).

I.2 LA LEGITIMIDAD ORGANIZATIVA

I.2.1 INTRODUCCIÓN

La legitimidad es uno de los pilares básicos de la Teoría Institucional (Cruz-Suárez et al., 2014; Haveman y David, 2008; García y Llamas, 2004) y es reconocida como uno de los activos intangibles más importantes de las organizaciones (Zelditch, 2001). Dentro de la Teoría institucional, se encuentra la definición de Suchman (1995), una de las definiciones más completas y citadas “la perspectiva generalizada o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones”. Son varios los autores que ven a la legitimidad como uno de los factores principales para el éxito o un pilar clave para el crecimiento y/o la obtención de recursos para garantizar la supervivencia de la organización (Baum y Oliver, 1991; Brown, 1998; Meyer y Rowan, 1977; Suchman, 1995; Zimmerman y Zeitz, 2002; Zucker, 1987).

Barley (2008) analiza que las organizaciones que tienen una elevada legitimidad son organizaciones con un gran nivel de institucionalización, lo que implica que tengan que justificar en menor medida sus actuaciones. Dentro de los estudios de la legitimidad, existe un elevado número de autores que consideran a la legitimidad y a la institucionalización en

términos que pueden considerarse sinónimos, siendo sus definiciones muy similares. Por ejemplo, Meyer y Scott (1983) que enuncian la definición de institución como “reglas, normas e ideologías de la sociedad que se dan por sentado”, Douglas (1986) los define como grupos sociales que han sido legitimados o Kostova et al. (2008) como las creencias que se comparten y se aprueban por la sociedad, que son fruto de un proceso social donde la organización y sus agentes participan activamente.

Las organizaciones necesitan no desviarse de la línea marcada y de lo que se espera de ellas para poder satisfacer a sus grupos de interés y para poder conservar y mejorar su legitimidad (Dillard et al., 2004).

Aun así, sabiendo de la importancia de la legitimidad son muy pocos los estudios e investigaciones que se llevan a cabo durante el siglo XX. Siendo a finales de este siglo y principios del XXI cuando comienzan a publicarse un mayor número de investigaciones sobre la legitimidad y la Teoría Institucional. Un gran porcentaje de dichos estudios se centran en analizar el concepto teórico, estudiándose en estudios exploratorios y siendo muy pocos los estudios que emplean la legitimidad como una variable dentro de las hipótesis (Deephouse y Suchman, 2008).

Suchman (1995) plantea la necesidad de crear perfiles en los que se divida a la legitimidad según sectores. Esta clasificación ayudaría a analizar posibles factores críticos según los sectores donde se encuentra las organizaciones, así como para poder desarrollar estrategias más concretas según sectores de actividad y aumentar la legitimidad de las organizaciones.

En Dillard et al., (2004) se concluye que tanto la estructura de las organizaciones como las actividades que se pretenden realizar deben estar estructuradas según los valores del entorno social al que se va a dirigir. Siendo las organizaciones que no cumplen con esta medida, organizaciones que pueden llegar a tener problemas con la retención de la legitimidad y en la imposibilidad de aumentarla.

Anteriormente son Zimmerman y Zeitz (2002) los que afirman que el proceso de legitimidad permite tener acceso a diferentes recursos estratégicos que son indispensables para las organizaciones, lo que favorece el crecimiento y la supervivencia de éstas. Por ejemplo, en Suchman (1995) y Zimmerman y Zeit (2002) se analizan las acciones que ayudan a favorecer el crecimiento y mantenimiento de la legitimidad. De la misma forma, otras investigaciones analizan también qué estrategias y objetivos debe tener una organización entorno a la legitimidad (Alcántara et al., 2006; Bansal y Clelland, 2004; Barreto y Baden-Fuller, 2006; Low y Johnston, 2008; Tornikoski y Newbert, 2007). En la misma línea, también se estudian los objetivos de las organizaciones y su relación con las dimensiones de la legitimidad (Deephouse, 1996; Li et al., 2007; Ruef y Scott, 1998).

DiMaggio y Powell (1983) explican que la Teoría Institucional tiene como objetivo central que la organización debe ganar y mantener su legitimidad para ir readaptándose al entorno y sobrevivir. El aumento de la legitimidad ayudaría a la empresa a aumentar y mejorar las relaciones con sus grupos de interés. Mejorarían las relaciones con las instituciones, aumentaría la posibilidad del acceso a recursos, aumentaría el número de clientes y todo esto ayudaría alcanzar el éxito de la organización (Baum y Oliver, 1991; Deephouse, 1996; Suchman, 1995).

Sin embargo, las organizaciones que hacen lo que esperan de ellas sus grupos de interés buscando el aumento de su legitimidad, tienen el inconveniente de que son organizaciones muy predecibles, aunque también les hace ser fiables y equilibradas

(Suchman, 1995). Las organizaciones que perduran en el tiempo son aquellas que se adaptan al medio haciendo lo que se espera de ellas (Parsons, 1960), ya que cumplen las reglas y esto hace que aumente su legitimidad (Deephouse, 1996; DiMaggio y Powell 1983; Suchman, 1995).

I.2.2 CONCEPTO Y DESARROLLO HISTÓRICO DE LA LEGITIMIDAD

Es a mediados del siglo XX cuando se encuentran los inicios de la conceptualización y explicación de la legitimidad organizativa que se encuadran dentro de la Teoría Institucional, desarrollándose principalmente en el ámbito conceptual frente al empírico (Osigweh, 1989). Pero no es hasta los años 60 y 70 donde Parsons (1960) y Weber (1978) impulsan una corriente de investigación centrada en la legitimidad y la Teoría Institucional.

Con el transcurso de los años dicha corriente de investigación ha sufrido varios impulsos sobre el número de investigaciones publicadas y a la dinámica de la investigación. La revisión bibliográfica sobre la legitimidad organizativa muestra gran número de definiciones, conceptos y propuestas teóricas, donde la gran riqueza investigadora muestra investigaciones en su mayoría compatibles, pero también algunas incompatibles donde las hay ambiguas y controvertidas.

Como anteriormente se cita, son Parsons (1960) y Weber (1978) los propulsores de la legitimidad dentro del campo de la sociología, lo que a su vez la introduce dentro del estudio de la organización (Johnson et al., 2006; Ruef y Scott, 1998; Suchman, 1995), aunque ambos autores no la definen específicamente en sus investigaciones, sí hacen referencia sobre ella. Parsons (1960) define el concepto de legitimidad como la relación coherente de una organización con las leyes, normas y valores sociales para conseguir unos objetivos concretos. Por su parte, Weber (1978), al que se le denomina como el padre de la legitimidad dentro de la sociología sugiere que la legitimidad debe nacer de la conformidad tanto con las costumbres, creencias sociales, así como con las normas legales. Ambas definiciones son posteriormente formuladas por diversos teóricos que basan sus investigaciones en la sociología, y en la organización, entre ellos: Czarniawska-Joerges (1989); DiMaggio y Powell (1983); Dowling y Pfeffer (1975); Meyer y Rowan (1977); Pfeffer y Salancik (1978). Estas investigaciones tienen en común que definen a la legitimidad dando énfasis a la relación de los objetivos organizativos con los valores sociales.

De los autores posteriores a Parsons (1960) y Weber (1978) destacan el trabajo de Meyer y Rowan (1977) que es considerado como uno de los más profundos realizados hasta ese momento. Estos autores llevan a cabo un análisis profundo sobre las dimensiones de la legitimidad que en siguientes estudios otros autores ampliarán. Pero, por el contrario, no analizan con claridad el concepto de legitimidad, aunque resaltan que es uno de los pilares básicos que influye en la supervivencia de la organización. En dicho análisis también resaltan la importancia de implantar reglas en las organizaciones que ayuden a la creación de legitimidad facilitando la obtención de recursos y, por consiguiente, ayuden a la estabilidad de la organización. No obstante, esto depende de la conformidad de ésta con los mitos del entorno (Meyer y Scott, 1983).

Meyer y Rowan (1977) concluyen que la legitimidad puede surgir de una “eficacia racional” (legitimidad pragmática), de los “mandos legales” (legitimidad regulatoria o político-social), y de los “objetivos, medios, propósitos colectivos, etc.” (legitimidad normativa o moral). También afirman que la legitimidad ayuda a la organización a crear un aislamiento del exterior para la evasión de presiones.

Otros autores como Dowling y Pfeffer (1975) y Pfeffer y Salancik (1978) también resaltaron que la legitimidad hace referencia a la agrupación de valores lógicos que unen las actividades de la organización junto a las normas comportamentales que son aceptadas en un sistema social más amplio.

En la misma línea, unos años más tarde, concretamente en 1983, Meyer y Scott (1983) llevan a cabo una nueva definición de la legitimidad ampliando y mejorando la definición que años atrás Meyer y Rowan (1977) habían llevado a cabo. En esta nueva definición describen la relación coherente que existe entre la organización y el entorno cultural que la rodea, haciendo hincapié en el estudio de rasgos cognitivos que serían justos siempre y cuando fueran comprensibles, no cuando fueran deseables (DiMaggio y Powell, 1991). Partes de la definición serían: “La legitimidad organizativa se refiere al grado de apoyo cultural de una organización” “Una organización totalmente legítima sería aquella sobre la cual no podría plantearse ninguna objeción” (Meyer y Scott, 1983: 201).

En la década de los 70 también destaca la obra de Pfeffer y Salancik (1978) por su definición peculiar de la legitimidad, porque los autores definen la legitimidad de forma negativa. Afirman que la legitimidad es más fácil de identificar cuando una organización no la tiene, que cuando se tiene. Esta facilidad de identificación viene porque una organización sin legitimidad sufre ataques y comentarios negativos con una mayor proporción que en el caso contrario de posesión de legitimidad, donde los comentarios y opiniones favorables se producen en menor proporción. Casi una década después Knoke (1985) realiza una variación de esta definición transformándola en una definición afirmativa.

En la revisión bibliográfica del trabajo realizado por Pfeffer y Salancik (1978), se encuentran trabajos centrados en la libertad de las organizaciones para poder perseguir sus propios objetivos (Child, 1972), lo que en consecuencia provoca que las organizaciones son libres de elegir sus estructuras, productos, factores de producción, mercados, etc. (Brown, 1998).

Son varias las investigaciones que analizan como se puede ganar o perder legitimidad en las organizaciones. Las organizaciones con frecuencia tratan de mejorar su nivel de legitimidad con donaciones y acciones benéficas, y mejorar en el nivel de formación de sus trabajadores, y más concretamente en sus directivos (Galaskiewicz, 1985). Dos años antes DiMaggio y Powell (1983) consideran que la legitimidad es un juicio de valores social de aceptación y/o conveniencias.

Es a partir de la década de los 90 cuando el estudio sobre el concepto de legitimidad dentro de la Teoría de las Instituciones aumenta sus aportaciones científicas. Se realiza una definición de la legitimidad mucho más completa, se realiza un análisis de sus características, dimensiones y aumenta la definición de posibles estrategias que ayudan y permiten a las organizaciones a ganar y mantener legitimidad.

Ashforth y Gibbs (1990) analizan la legitimidad como la cohesión de varios factores como son valores, normas y expectativas de la sociedad, resultados de la organización y actividades llevadas a cabo. El estudio aconseja diez actividades que deben ser realizadas por una organización para ganar y mantener su legitimidad, así como fijar tres objetivos: defender, mantener o ganar legitimidad. Posteriormente son varios los autores que defienden la fijación de objetivos para una organización (Elsbach y Sutton, 1992; Suchman, 1995).

El año 1995 puede señalarse como uno de los años más importantes sobre el estudio de la legitimidad. Dos de las obras más citadas en las revisiones bibliográficas de la legitimidad se publicaron en este año. Scott publica la obra "Instituciones y Organizaciones" donde realiza un estudio profundo de la legitimidad; una de sus frases más significativas y recogidas un elevado número de estudios es: "la legitimidad no es una mercancía para ser poseída o intercambiada, sino una condición que refleja la alineación cultural, el apoyo normativo, o la consonancia con las reglas o leyes pertinentes" (Scott, 1995:45). Por su parte, Schuman lleva a cabo un estudio minucioso y profundo del concepto de legitimidad y la define como "la percepción generalizada o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones" (Suchman, 1995:574). El autor analiza la importancia de la legitimidad y su ambigüedad, además lleva a cabo una proposición de fijar tres dimensiones y detalla varias estrategias con la finalidad de que la organización gane, mantenga o recupere legitimidad.

Ambas investigaciones son propulsoras de investigaciones sobre legitimidad. Las investigaciones posteriores han contribuido en la investigación de la legitimidad desde distintos campos de estudio. Desde los estudios empíricos que demuestran la correlación o no con las investigaciones anteriormente nombradas, pasando por las investigaciones que estudian a la legitimidad como parte de los modelos organizativos. Por ejemplo, Kostova y Zaheer (1999) estudian cómo es la legitimidad y cómo influye en las empresas multinacionales, y Jiang y Yan (2010) y Déniz y Cabrera (2012) analizan como las empresas pueden ganar legitimidad si se incorporan a mercados en el extranjero. En la misma línea, unos años antes Aldrich y Fiol (1994) también estudian la importancia de la legitimidad para los emprendedores y las nuevas empresas.

Otra corriente de estudio de la legitimidad que también investigan muchos autores fue como influye que las organizaciones pasen de elementos pasivos a activos modificando la estrategia de legitimidad de éstas y, por tanto, realizando nuevas acciones para ganar legitimidad (Alcántara et al., 2006; Deephouse, 1996; Glynn y Abzug, 2002; Suddaby y Greenwood, 2005; Westphal et al., 1997). Otros estudios son los centrados en la medición de la legitimidad (Bansal y Clelland, 2004; Deephouse y Carter, 2005; Deephouse, 1996; Low y Johnston, 2008; Ruef y Scott, 1998; Rutherford y Buller, 2007).

Oliver (1997) desde un prisma mucho más teórico realiza la integración de la Teoría de Dependencia de Recursos a través de la Teoría Institucional utilizando la legitimidad. Deephouse (1999) desarrolla de la Teoría del Equilibrio estratégico para afrontar el estudio de la relación entre: la estrategia de diferenciación que ayuda a mejorar la rentabilidad y la estrategia de conformidad para lograr la legitimidad.

Desde principio del siglo XXI son varias las nuevas corrientes de investigación de legitimidad. Una corriente de estudio gira en torno a la medición de la legitimidad en organizaciones que aplican planes de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en todas sus vertientes: formación de empleados, responsables con el medio ambiente, cooperación internacional, etc. (Díez-Martín et al., 2014; Thomas y Lamm, 2012). En el estudio llevado a cabo por Beddewela y Fairbrass (2016) afirman que la RSC se ha utilizado y utiliza como una herramienta para ganar legitimidad.

Otra corriente de investigación es la que estudia la legitimidad y la reputación (Deephouse y Suchman 2008; Deephouse y Carter 2005; Rindova y Petkova, 2007; Schnatterly et al., 2006; Vidaver-Cohen, 2007) y la que estudia cómo influye la ética legitimidad (Finch et al., 2015). Otra línea de estudio del siglo XXI, en la que ya fue estudiada anteriormente por Aldrich y Fiol (1994), es la legitimidad en el ámbito emprendedor. En el campo de la legitimidad son varios los autores que investigan sobre ello (Blanco-González

et al., 2014; Díez-Martín et al., 2016; Liñán et al., 2016).

En el siglo XXI no solo se ha publicado trabajos en nuevas líneas de investigación, sino que también se han publicado nuevas definiciones del concepto de legitimidad algunas de las más importantes son las de Bitekline (2011) y Tost (2011) (Deephouse et al., 2017). En 2017 en el trabajo llevado a cabo por Deephouse et al., (2017) se realiza un análisis de la procedencia de la legitimidad y de los nuevos enfoques que se le está dando y hacia donde debería ir. En este trabajo los autores van contestando a una serie de preguntas que ellos mismos formulan, así como recomendaciones para las futuras investigaciones sobre legitimidad. Por ejemplo, explican cómo el cambio importante de la tecnología digital afecta a la legitimación. La aparición de empresas como Airbnb y Uber o la criptomoneda (BitCoin) y los esfuerzos de legitimación que tienen que llevar a cabo dichas organizaciones.

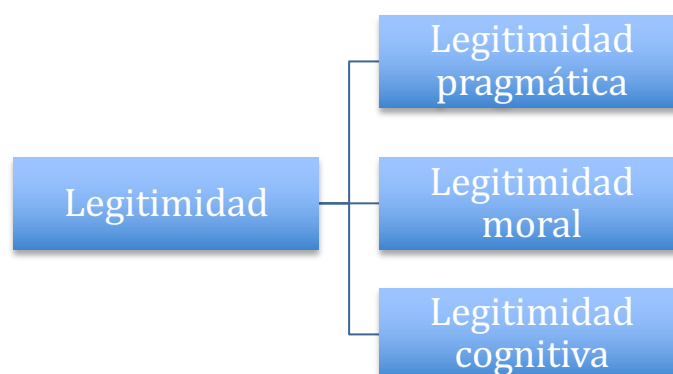
I.2.3 DIMENSIONES DE LA LEGITIMIDAD

Las dimensiones de la legitimidad comienzan a investigarse por primera vez en Meyer y Rowan (1977) cuando ambos autores describen algunas de las dimensiones como anteriormente se explica. Las dimensiones estudiadas se basan en una apreciación generalizada dando por sentado que las acciones llevadas a cabo por las organizaciones son deseables, apropiadas y correctas para un entorno específico. Las dimensiones se caracterizan por tener diferentes dinámicas de comportamiento (Díez-Martín et al., 2010).

En la revisión bibliográfica de la legitimidad centrada en las dimensiones de la misma se encuentra un gran número de publicaciones en la última década del siglo XX (Stryker, 1994). En este periodo se definen dos dimensiones de la legitimidad: legitimidad cognitiva y sociopolítica. La cognitiva hace referencia a la difusión de conocimientos en torno a una nueva empresa y la sociopolítica hace referencia a la aceptación de las actividades que lleva a cabo una empresa como correctas y apropiadas por parte de sus grupos de interés (Aldrich y Fiol, 1994:648). Scott (1995) analiza y divide la dimensión sociopolítica de Aldrich y Fiol (1994) llegando a tres nuevas dimensiones de la legitimidad: reguladora, normativa y cognitiva. La reguladora se da en los grupos de interés que crean normas y leyes sobre las organizaciones, como es el caso de las agencias reguladoras que tiene relación con los gobiernos, definiendo lo que es legal y lo que no, todo ello controlado mediante requisitos y sanciones. La normativa procede del entorno social que rodea a la organización y que decide mediante sus acciones que es o no moralmente deseable, sustituyendo a la obligación legal. La cognitiva proporciona estructuras, conocimientos y acciones que regulen y controlen.

En la misma línea Suchman (1995) propone también una división de tres dimensiones muy similar, pero con algunas diferencias; Legitimidad pragmática, moral y cognitiva (Figura 1). Dicha división suele ser la más utilizada en los estudios actuales de la legitimidad (Deephouse y Suchman, 2008; Díez-Martín et al., 2014; Díez-Martín et al., 2010a; Palazzo y Scherer, 2006).

Figura 1: Dimensiones de la legitimidad



Fuente: Elaboración propia a partir de Suchman (1995)

Archibald (2004) señala la legitimidad cultural mediante la combinación de la legitimidad normativa y cognitiva, además equipara la legitimidad sociopolítica con la reguladora (Cruz-Suárez et al., 2014). Esta dimensión se utiliza para analizar contextos profesionales y culturales. Bansal y Clelland (2004) identifican una nueva dimensión contextual a la que denomina legitimidad medioambiental de la empresa. Drori y Honing (2013) dividen la legitimidad en dos dimensiones, la interna y la externa.

Al igual que Díez-Martín et al., (2010) y Deephouse y Suchman (2008) en esta tesis se estudiarán las dimensiones que propone Suchman (1995) por ser las más investigadas: Legitimidad pragmática, legitimidad moral y legitimidad cognitiva.

1.2.3.1 LEGITIMIDAD PRAGMÁTICA

La legitimidad pragmática se localiza en el entorno específico creado por la organización. Siendo su característica general que la sociedad y los grupos de interés de la organización dan validez a las acciones de la misma, no porque crean que van a obtener algún intercambio favorable, sino porque aprecian que la organización defiende y sigue los mismos intereses que ellos. Las organizaciones están conectadas con su entorno más cercano y directo, y estas relaciones pueden llegar a ejercer altos niveles de influencia de los grupos de interés sobre las organizaciones. Es importante destacar que las organizaciones, centran sus acciones en buscar una evaluación positiva de sus grupos de interés, lo que genera una relación de poder y dependencia. Y los grupos de interés buscan que la organización tenga en cuenta sus preferencias frente a poder obtener grandes beneficios de la relación (Suchman, 1995; Deephouse y Suchman, 2008; Díez-Martín et al., 2010).

Mintzberg (1984) explica que una organización que posee legitimidad pragmática es una organización que posee objetivos muy parecidos a los grupos de interés que la rodean y que tienen cierto poder sobre ella. Siendo una de las claves de la legitimidad pragmática el que la organización incluya en sus planes de acciones los defendidos y buscados por los grupos de interés.

1.2.3.2 LEGITIMIDAD MORAL

La legitimidad moral hace referencia a la evaluación normativa positiva que se realiza sobre las organizaciones y las actividades que éstas llevan a cabo (Aldrich y Fiol, 1994; Parsons, 1960; Suchman, 1995). Esta legitimidad se centra en si las acciones y los procedimientos de la organización son correctas, a diferencia de la pragmática que se basa en si las acciones benefician o no al evaluador. El cumplimiento o no de lo establecido depende de los valores que posean sus diferentes grupos de interés (Iglesias-Pérez et al., 2018; Palazzo y Scherer, 2006). Se puede identificar legitimidad moral en una organización cuando se considera que los objetivos y acciones que se lleva a cabo por parte de la organización para alcanzarla son los deseables, indiferentemente de si el resultado aporta o no rendimientos económicos (Scott, 1977). Generalmente la legitimidad moral es analizada y evaluada mediante la deseabilidad de las técnicas, procedimientos y outputs utilizados para alcanzar los objetivos (Scott, 1977; Scott y Meyer, 1991).

Schuman (1995) analiza que las preocupaciones morales ejercen más resistencia a la hora de manipularlas externamente que las que son meramente pragmáticas. Llegando a la conclusión de que la legitimidad moral es más difícil de alcanzar, pero una legitimidad moral conseguida es más difícil de manipular y mucho más fuerte que la pragmática.

1.2.3.3 LEGITIMIDAD COGNITIVA

En cuanto a la legitimidad cognitiva, se centra en la visualización y análisis de las acciones que lleva a cabo la empresa para que se desarrollen de la forma más adecuada. Es decir, este tipo de legitimidad basa sus acciones buscando solución a los problemas de la organización. Dichas acciones han sido previamente analizadas y planteadas por profesionales y científicos y posteriormente aplicadas en la organización en todos sus niveles y secciones (Scott, 1995). Una organización con legitimidad cognitiva es una organización a la que su entorno social y sus grupos de interés consideran que realiza sus acciones y estrategias de la mejor forma posible. Se aprecia esta legitimidad en organizaciones cuando son consideradas un ejemplo a seguir en el procedimiento en el que llevan a cabo sus acciones, sin distinción de ámbito o sector de actividad. (Hunt y Aldrich, 1996; Scott, 1995). Destaca que no debe recaer la importancia de la obtención de la legitimidad cognitiva en la acción ejecutada o en el objetivo sino en las técnicas utilizadas para su obtención (Scott, 1994).

Aldrich y Fiol (1994) sostienen que la legitimidad cognitiva se basa en conocimientos y no en los intereses y/o evaluaciones externas. Una organización demuestra su aceptación y deseabilidad cuando se compromete y desarrolla modelos, métodos, supuestos, prácticas, ideas, pensamientos, etc. y otros que están aceptados y que se consideran útiles y deseables por reconocidos, científicos y expertos de la materia. O lo que es lo mismo, cuando es capaz de crear y desarrollar actividades que ayuda a simplificar procesos de decisión para que sean más racionales y mejores.

Por tanto, la legitimidad moral es más difícil de obtener que la pragmática, pero es más difícil de manipular y más resistente a lo largo del tiempo. En el caso de la cognitiva, es más difícil de obtener que la moral, pero una vez que se alcanza es más estable, lo que a su vez la hace ser menos manipulable (Suchman, 1995).

1.2.4 SUJETOS DE LEGITIMIDAD

La revisión bibliográfica de los estudios centrados en la Teoría Institucional muestra cómo ha evolucionado el concepto de legitimidad y las dimensiones, pero también identifican el sujeto o los sujetos de legitimidad.

Los sujetos de legitimación son entidades, acciones, ideas y estructuras, cuya aceptación está siendo evaluada. Suchman (1995: 583) denomina a los sujetos “focos”, Ruef y Scott, (1998) los denomina “niveles” y Johnson, (2004) los define como “objetos” de legitimación. La definición de Johnson (2004) es la más citada porque considera un término muy amplio a la vez que familiar y muestra que la legitimidad es un constructo social y surge de la relación de reglas, leyes, normas valores, etc. Además, muestra que la legitimidad puede ser subjetiva, sobre todo cuando un sujeto, en este caso una organización, está intentado mantener o ganar legitimidad. Por último, los sujetos no son solo pasivos (Ashforth y Gibbs, 1990; Suchman, 1995).

Deephouse y Suchman (2008) determinan que es prácticamente imposible enumerar los sujetos de legitimidad ya que los objetos posibles de legitimación son casi innumerables. Johnson (2004: 10-11) realiza una lista donde intenta enumerar alguno de los principales sujetos legitimables “un acto, una regla, un procedimiento, una rutina, una distribución, una posición, un grupo o equipo, la estructura de un grupo de estado, el trabajo de un equipo, un sistema de posiciones, una estructura de autoridad, organización, símbolos de la organización, la forma de una organización, prácticas, servicios, programas, un régimen, un sistema de poder, y un sistema de desigualdad (por nombrar algunos)”. A principios del siglo XXI las investigaciones se centran en dos nuevos sujetos: fundadores de empresas y equipos de alta dirección (Certo, 2003; Cohen y Dean, 2005; Deeds et al., 2004; Higgins y Gulati, 2006).

Los investigadores pueden medir la legitimidad de múltiples objetos, sujetos y acciones. De ahí que los investigadores pueden investigar y evaluar la legitimidad de un sujeto de orden superior, como, por ejemplo, la legitimidad de una empresa, estudiando la legitimidad de los productos, la estructura, su cúpula directiva, etc. (Deephouse y Suchman, 2008). Wartick (2002) al igual que Rowley y Berman (2000) menciona que para poder llevar a cabo dicho estudio se debe tener presente la posibilidad de que existan problemas de agregación.

1.2.5 FUENTES DE LEGITIMIDAD

Las fuentes de legitimidad han sido analizadas por multitud de investigadores, pero una de las definiciones más utilizada es la de Ruef y Scott, (1988: 880) que definen que el nivel de legitimidad de un sujeto viene determinado por los agentes y/o grupos de interés que los observan y lo evalúan comparándolo con modelos o normas preelegidas. Definen las fuentes de legitimidad como: “Son los grupos internos y externos que observan a las organizaciones y evalúan su legitimidad”. Meyer y Scott (1983: 201-2) definen a las fuentes de legitimidad como “aquellos que tienen la capacidad de movilizar y hacer frente a las organizaciones” refiriéndose principalmente a hechos culturales y no tanto de poder. Meyer y Scott (1983) realizan una clasificación, donde resaltan la importancia de que las organizaciones estudien a qué tipos de fuentes de legitimidad hay que prestar mayor atención, clasificándolas en dos grupos: internas y externas. Las internas son los propios trabajadores y los gestores de la organizaciones (alta dirección, rector, decano, gerente, jefe

de sección), estos últimos son los que poseen el control a diferentes niveles y realizan evaluaciones de la legitimidad que puede afectar al nivel interno de la organización mediante la implicación y la motivación (Elsbach, 1994), es decir, tienen la autoridad colectiva sobre lo que es aceptable. Las externas son aquellas que tiene el control legal sobre las normas y leyes como licencias, la opinión pública, los colegios profesionales, los organismos de financiación, los sindicatos, los círculos empresariales, la opinión pública y los medios de comunicación (Deephouse, 1996; Galaskiewicz, 1985; Hybels et al., 1994).

En la misma línea, Dornbush y Scott (1975) hacen referencia a la diferenciación entre fuentes de legitimidad interna y externa analizando e identificando sus principales diferencias. Thomas (2005) aplica esta clasificación para medir la legitimidad.

Sin embargo, Suchman (1995) al igual que otros autores entre los que se encuentran Strang y Soule (1998), Tolbert y Zucker (1983) defiende que existen otras corrientes de estudio que aplican diferentes fuentes de legitimidad, no restringiéndolo a un grupo concreto. Debe analizarse quien tiene la autoridad de legitimación, así como determinar una fuente concreta, dependiendo en gran medida la respuesta del foco de la investigación. Deephouse et al. (2017) analiza quien confiere la legitimidad y cómo destacan que la legitimidad puede ser concedida por una variedad de fuentes, cada una usando su rutina distinta. Ya siendo a través de una deliberación consciente o heurística preconsciente y esquemas que se tienen en cuenta. Cada fuente percibe y evalúa la información más relevante para la legitimidad, evalúa a las organizaciones que utilizan dicha información y posteriormente, realiza un análisis donde respalda y/o cuestiona basándose en esas evaluaciones.

Son varios los investigadores que han considerado que la sociedad en general es una fuente de legitimidad. Algunas de estas fuentes son los individuos, inversores, movimientos sociales, organizaciones (Tost, 2011). Dicho enfoque es principalmente estudiado en las investigaciones centradas en los estudios institucionales de difusión. Algunas de las investigaciones son Strang y Soule (1998) o Tolbert y Zucker (1983). Han sido realizados en varios tipos de organizaciones centradas en periódicos, automóviles, fabricantes de bicicletas, etc. (Carroll y Hannan, 1989; Hannan y Carroll, 1992; Hannan et al., 1995; Wezel, 2005). Estos autores se basan en la relación de la legitimidad cognitiva y el isomorfismo mimético. Cuantos más sean los que utilizan una práctica, ésta se hará más común y, por tanto, se extenderá más, resultando que aumente su aceptación y, por consiguiente, su legitimidad.

También algunos institucionalistas defienden que una mayor densidad no ayuda a captar la riqueza del entorno institucional (Baum y Powell, 1995; Zucker, 1989). Pudiéndose utilizar la densidad como indicador de legitimidad parsimonioso con capacidad de poder validar la predicción de un alto número de grupos de interés de la organización (Boxenbaum y Jonsson 2008).

En la misma línea, se debe hacer hincapié en el estudio de los medios de comunicación. Desde el inicio estos medios han influido considerablemente, siendo indicadores de medición de legitimidad otorgada por la sociedad (Baum y Powell 1995), así como fuentes de legitimidad (Baum y Powell, 1995; Dowling y Pfeffer, 1975). Hybels et al., (1994), miden la legitimidad que posee la población biotecnológica de Estados Unidos mediante el estudio de los artículos de periódicos sobre la población durante cada año. Deephouse (1996) realiza su investigación en torno al estudio de datos de los medios de comunicación, donde mide la legitimidad otorgada a organizaciones pertenecientes al sector de las finanzas. También resalta que los medios de comunicación no solo sirven para medir la legitimidad, sino que también influyen en la opinión de la sociedad (Fombrun y

Shanley, 1990; McCombs y Shaw, 1972). Es decir, los medios de comunicación pueden utilizarse doblemente a la hora de realizar estudios de la legitimidad. Sirven como indicador de medición, y como fuente de legitimidad.

Abrahamson y Fairchild (1999), Bansal y Clelland (2004), Deephouse (1996), Lamertz y Baum (1998), Pollock y Rindova (2003), también utilizan los informes de los medios de comunicación para realizar estudios sobre la medición de la legitimidad.

Analizadas diferentes fuentes de legitimidad como son los medios de comunicación, los grupos de interés o la sociedad en general, se debe presentar atención a la fuente de legitimidad proveniente de las relaciones entre organizaciones. Según Galaskiewicz (1985) un sujeto se convierte en sujeto legítimo cuando tiene lazos de unión con otros sujetos legítimos. Pfeffer y Salancik, (1978) demuestran que una organización consigue legitimidad gracias al respaldo de otros sujetos legítimos. Singh et al. (1986) son los primeros en aplicar la estadística a este constructo, para analizar el nivel de legitimidad de una organización de servicio postal por el hecho de estar incluido en directorios de otras organizaciones ya legitimadas. En esta línea, Cohen y Dean (2005), Deeds et al. (2004), Galaskiewicz (1985), Higgins y Gulati (2003) (2006), Miles (1982); Oliver (2001) defienden que las donaciones de caridad y alianzas estratégicas con socios de elevado prestigio que posean legitimidad deben ser identificadas como fuentes de legitimidad, y tienen que ser tenidas en cuenta en las estrategias de legitimación.

Por último, en la actualidad los investigadores están centrando sus trabajos en estudiar en mayor profundidad dos líneas: cómo y de qué forma las fuentes de legitimación evalúan de forma activa y pasiva la legitimidad de las organizaciones, y la relación que existe entre las distintas fuentes de legitimidad, y cómo interactúan entre sí y con las organizaciones (Bitektine, 2011; Tost, 2011).

I.2.6 PROCESO DE LEGITIMACIÓN

La legitimación es el proceso en el que la legitimidad de un sujeto se modifica con el cambio del tiempo (Ashforth y Gibbs, 1990; Maurer, 1971; Walker y Zelditch, 1993), es decir, aumenta la legitimidad de las organizaciones, permitiendo que de forma gradual las organizaciones puedan ir teniendo acceso a los recursos estratégicos que les garanticen la supervivencia. Dicho proceso se define como un conjunto de acciones cuyo desarrollo permite ganar o mantener la legitimidad (Zimmerman y Zeitz, 2002). Tyler (2006:376) define al proceso de legitimación como “la característica de ser legitimado por ser colocado dentro de un marco a través del cual es visto como justo y adecuado”.

Es importante tener en cuenta que es un proceso complejo y controvertido debido a que se va generando a lo largo del tiempo (Johnson et al., 2006). Estos autores analizan el proceso de legitimación en cuatro etapas: innovación, validación a nivel local, difusión y validación general, explicado y desarrollado dentro de dos grandes áreas sociológicas: Teoría Institucional y Psicología Social.

En la misma línea, otras corrientes de investigación institucional estudian la existencia de grupos sociales que intentan mostrar lo que ellos consideran correcto y legítimo. En los estudios se anotan y estudian los requisitos legales y profesionales que realizan los diferentes grupos sociales (Dobbin y Dowd, 2000).

En este sentido, se debe de comprobar que el proceso de legitimación es un proceso que está fuertemente ligado a la evolución en el tiempo y la institucionalización (Lawrence et al., 2001). Son varios los autores que consideran que la institucionalización y la legitimación se deben considerar procesos paralelos (Greenwood et al., 2002; Lawrence et al., 2001; Suchman, 1995).

Sin embargo, la sociedad actual es muy dinámica y, por tanto, las costumbres y los objetivos sociales cambian constantemente junto con los criterios de evaluación de la legitimidad, lo que obliga y desafía a las organizaciones a adaptarse constantemente (King y Soule, 2007). Hardy y Maguire (2017) resaltan que, en ocasiones, existen organizaciones que actúan como instituciones empresariales para alterar los estándares de legitimidad. Lo que implica que se rechace un enfoque estático y se reconoce que la legitimidad es un proceso continuo en el que existen diferentes escenarios y diferentes momentos.

Díez-Martín et al. (2014) proponen una ruta del proceso de construcción de la legitimidad (Figura 2).

Figura 2: Proceso de legitimación



Fuente: Díez-Martín et al. (2014)

I.2.7 ESTRATEGIAS DE LEGITIMIDAD

Son varios los trabajos que muestran que existe una relación positiva entre las acciones estratégicas de las organizaciones con la finalidad de ganar legitimidad y el éxito organizativo (Alcántara et al., 2006; Tornikoski y Newbert, 2007). De estos estudios se concluye que las organizaciones con un nivel elevado de legitimidad tienen mayores probabilidades de alcanzar el éxito frente a las organizaciones con menor nivel de legitimidad. Aunque dicha afirmación no es comprobada mediante mediciones de legitimidad. Tampoco se realiza un contraste entre el éxito y el nivel de legitimidad para comprobar si existe una relación positiva (Díez-Martín et al., 2010).

La necesidad de entenderla y gestionarla ha sido y es uno de los principales objetivos de los investigadores. Desde la Teoría Institucional sugirieron que las organizaciones obtienen cierto nivel de legitimidad si cumplen las normas, creencias y reglas generales que impone la sociedad (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977; Suchman, 1995). Por tanto, poco pueden hacer las organizaciones para aumentar su nivel de legitimidad, y no se investiga como las organizaciones pueden desarrollar estrategias para poder modificar su grado de legitimidad (Suchman, 1995).

Otros estudios sugieren que las organizaciones pueden desarrollar estrategias para modificar el tipo y la cantidad de legitimidad (Deeds et al., 1997; Scott, 1995; Suchman, 1995). Se analiza como ciertas acciones pueden ser beneficiosas para ganar legitimidad mientras que también puede darse la circunstancia que otros sujetos la pierdan (Phillips et

al., 2004). Autores que desarrollan dicha relación son Deephouse (1996), Westphal et al. (1997). Suddaby y Greenwood (2005) que analizan a los partidarios y detractores de las alianzas multidisciplinares para prestar servicios profesionales. Vaara et al. (2006) diferencian entre cinco tipos de estrategias de legitimidad: estrategia de autorización, racionalización, reflexión, moralización, normalización.

También se debe de tener en cuenta que existen diferentes tipos de legitimidad motivados en parte por la dinámica del comportamiento, influyendo a la organización para que pueda realizar su actividad dentro de su entorno cultural (Ashforth y Gibbs, 1990). Es muy importante tener presente que no se puede satisfacer a todos los públicos, pero sí existen posibilidades de gestionar iniciativas que aumenten la perfección de la población de forma positiva.

Suchman (1995) afirma que la mejor forma de ganar legitimidad es simplemente realizar las acciones que demanda el entorno de la organización. Es decir, ajustarse y cumplir con lo que demandan los grupos de interés. Pero en ocasiones las organizaciones ganan legitimidad mediante la manipulación, en lugar de la conformidad con el entorno. Para ello realiza una clasificación de la gestión de la legitimidad en tres grupos: estrategias para ganar legitimidad, estrategias para mantener legitimidad y estrategias para recuperar la legitimidad perdida. Desde este punto de vista, se asume que las organizaciones pueden trabajar positivamente para ganar, mantener o recuperar su legitimidad.

1.2.7.1 GANAR LEGITIMIDAD

Para las organizaciones es muy importante ganar legitimidad, ya que es un pilar fundamental para el crecimiento y mantenimiento de la organización. Existen diferentes momentos en los que una organización puede ganar legitimidad, en relación a su ciclo de vida. Existen claras diferencias entre las nuevas organizaciones y las organizaciones ya establecidas (Aldrich y Fiol 1994; Fisher et al., 2016), así como con organizaciones que se encuentran en senescencia (Barron et al., 1994).

Las organizaciones de nueva creación que comienzan a desarrollar una actividad ya sea en mercados locales o no, deben enfrentarse a la aceptación de su entorno. El ser aceptada por la sociedad es muy importante para posteriormente ganar legitimidad, ya que en caso contrario será muy difícil llegar a los recursos locales y sobrevivir (Zaheer y Mosakowski, 1997). Este caso suele ser habitual en empresas que intentan abrirse camino en mercados internacionales donde la falta de familiaridad de la sociedad es palpable dificultado el aumento de la legitimidad (Makino y Delios, 1996). En Alcántara et al. (2006) se estudia la posibilidad de asociarse con empresas del mercado de destino creando una empresa conjunta, donde ambas empresas se beneficiarán, una por experiencia y la otra por la aceptación local. También cabe la posibilidad de imitar a empresas del sector que ya existen mediante un isomorfismo mimético externo (Déniz y Cabrera, 2011).

Siguiendo el trabajo de Suchman (1995), se formula una subdivisión de tres estrategias dentro de ganar legitimidad, especificando como ganar legitimidad:

1. Esfuerzos de la organización para adherirse a los dictados del entorno de la organización, que se denomina conformidad.
2. Esfuerzos de la organización para seleccionar un público que apoye las prácticas actuales de la organización, entre múltiples entornos, que se denomina selección.

3. Esfuerzos de la organización para manipular o modificar la estructura del entorno creando un público y unas creencias nuevas, que se denomina modificación.

Se aprecia cómo estas tres opciones pasan de una conformidad absoluta adaptándose a lo ya creado, hasta llegar a la proactividad con el medio, y llegar al límite de la manipulación relativamente activa (Oliver, 1991).

Diversos autores han estudiado los procesos de cómo las organizaciones ganan legitimidad. Por ejemplo, Johnson et al. (2006) estudian las organizaciones y se plantea un modelo de cuatro etapas para ganar legitimidad: innovación, validación local, difusión y validación general.

En este estudio se analizan las divisiones realizadas por Suchman (1995) añadiendo una nueva que definen Zimmerman y Zeitz (2006) y que complementa al estudio de Suchman, denominada "creación". Esta consiste en desarrollar iniciativas para ganar legitimidad que no existían previamente en el entorno de la organización. Esta nueva estrategia define a las organizaciones que realizan tareas que no están sujetas a normas, acciones o leyes establecidas anteriormente y que han conseguido ganar legitimidad.

I.2.7.1.1 Conformidad

Deephouse (1996) comprobó la relación directa que existe entre la conformidad y la eficiencia a la hora de ganar legitimidad (Deephouse y Suchman, 2008). Del mismo modo Westphal et al. (1997) se encontraron que la conformidad con las prácticas de la gestión de la calidad realzan la probabilidad de que un hospital gane el respaldo de la Comisión Conjunta de Acreditación de Organizaciones de Salud (JCAHO), que es la principal fuente de legitimidad en el sector sanitario de los Estados Unidos.

Por esto, afirma que las organizaciones que buscan la legitimidad tienen como una de sus principales estrategias posicionarse dentro de un sistema que ya está preestablecido. Para posicionarse dentro de ese sistema las organizaciones en la mayoría de los casos deben reestructurar la organización, intentando que con la nueva estructura y la forma de actuar se asemeje a la de la sociedad que le rodea, aparentando que actúa tal y como se espera y desea la sociedad (Suchman, 1995).

Algunas acciones que se pueden llevar a cabo bajo la estrategia de conformidad son: aplicaciones de planes de marketing buscando dar al *stakeholder* lo que desea, hacer partícipes a los grupos de interés en la toma de decisiones, que los trabajadores tengan buena reputación, cumplir la legalidad establecida por el gobierno donde se encuentre la organización (Díez-Martín et al., 2010; DiMaggio y Powell, 1983; Suchman, 1995; Zimmerman y Zeitz, 2006).

Según Utterback (1994) la estrategia de conformidad es aconsejable para organizaciones jóvenes y pymes que operan en entornos donde las reglas, normas y valores están fuertemente arraigados y asumidos.

I.2.7.1.2 Selección

Cuando los directivos de las organizaciones no desean realizar cambios en la estructura de sus organizaciones para adaptarse mejor al entorno y así poder ganar legitimidad, deben de buscar estrategias donde prime la selección. Dicha estrategia busca un ambiente donde la empresa encaje con los grupos de interés a los cuales quiere llegar y

que compartan valores, leyes y normas sin tener que reestructurar la organización (Díez-Martín et al., 2010; Suchman, 1995).

Hay empresas que realizan una selección geográfica cuya regulación local les favorezca, siendo similares a los valores de la organización. Con la globalización del siglo XXI, para un amplio número de sectores es más sencillo operar en distintos mercados a la vez en busca de la complicidad de los grupos de interés. Esto genera que, más allá de cumplir con lo que se demanda en un entorno específico, los altos directivos de las organizaciones busquen encontrar entornos que les favorezcan. Dichos entornos deben ser favorables con las políticas que lleva a cabo la organización (Díez-Martín et al., 2010; Suchman, 1995).

Las organizaciones que desarrollan su actividad en localizaciones geográficas más favorables son organizaciones que pueden aumentar su legitimidad y tener acceso a recursos que garantice la supervivencia de la organización.

Según Ashforth y Gibbs (1990) las organizaciones deben ser capaces de analizar, identificar y atraer a un cliente potencial que valore las acciones que ésta puedan realizar. Para llevar a cabo dicho análisis e identificación deberán aplicar estudios de investigación de mercados.

I.2.7.1.3 Modificación

A pesar de que la mayoría de las organizaciones pueden ganar legitimidad desarrollando estrategias de selección y conformidad, existen organizaciones a las que el nivel de legitimidad obtenido con esas estrategias no es suficiente. Dichas organizaciones suelen ser organizaciones altamente innovadoras, que no les importa desarrollar estrategias que les permitan desarrollar nuevas estructuras de apoyo en la sociedad donde sustentar sus necesidades (Aldrich y Fiol, 1994).

En esta estrategia, los gestores de las organizaciones deben llevar a cabo nuevas acciones, que no sean habituales y que sean novedosas. Son acciones no convencionales que suelen darse en lugares como Silicon Valley, con una sociedad muy dinámica (Kannan-Narasimhan, 2014; Walker et al., 2014). Dichas estrategias se desarrollan con éxito porque existe un apoyo de otras organizaciones hacia la organización que lleva a cabo las acciones no convencionales. Si la organización no es apoyada por otras organizaciones, la organización tiene elevadas posibilidades de encontrar dificultades, que en gran parte suelen generarse por la falta de poder y recursos para llevar a cabo las acciones (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977).

Las organizaciones lo que buscan aplicando estrategias de modificación es realizar las acciones oportunas para conseguir que la organización y el entorno tengan mayor afinidad. Mediante estas acciones, en ocasiones oportunistas, se busca captar, influenciar y controlar las evaluaciones de la sociedad y las presiones institucionales (Oliver, 1991).

Suchman (1995) afirma que la estrategia de modificación es menos controlable, común y, por lo tanto, sobrepasa a la simple comprensión de la conformidad o la selección del entorno.

I.2.7.1.4 Creación

Es una estrategia llevada a cabo cuando la organización desarrolla acciones que hasta el momento son inexistentes. Dicha estrategia, es la que implica mayor cambio de las

cuatro. Se realiza principalmente en organizaciones de nuevo emprendimiento donde es habitual que se creen nuevas normas y reglas (Zimmerman y Zeitz, 2006). Aldrich y Fiol (1994) describe que las organizaciones de nueva creación pueden introducirse en entornos que no tienen valores ni normas. Lo que implica que las organizaciones para ganar legitimidad pueden descubrir nuevas reglas.

Bitektline (2011) señala que los empresarios con suelen ganar legitimidad mediante la creación, estos gracias a procesos de innovación en sus empresas consiguen un mayor reconocimiento que les ayuda a ganar legitimidad.

1.2.7.2 MANTENER LEGITIMIDAD

El mantenimiento de la legitimidad implica la atención y el esfuerzo de las partes interesadas para que la organización siga las normas establecidas (Deephouse et al., 2017). Ashforth y Gibbs (1990) señalan que se puede pensar que una vez que la organización alcanza un nivel concreto de legitimidad, ésta no se modifica a lo largo del tiempo. Pero esto no es así, ya que es posible que la organización incurra en algún fallo de imitación, choques externos, fallos en procesos de innovación, etc., que pueden ocasionar que los niveles de legitimidad descendan hasta en las organizaciones más seguras. Además, estas modificaciones de lealtad pueden ocasionarse de forma repentina (Suchman, 1995), por ejemplo, el caso de la marca Volkswagen donde mantener su mismo nivel de legitimidad en 2016 fue prácticamente imposible debido a una cadena de errores que afectaban a los niveles de contaminación de sus coches.

Sin embargo, aunque queda patente la importancia de mantener la legitimidad en las organizaciones, Locke y Golden-Biddle (1997) destacan que hay pocas investigaciones sobre cómo las organizaciones mantienen activamente la estabilidad de la legitimidad, porque no necesita tanto estudio teórico como lo necesitan los trabajos que estudian la gestión más activa (Deephouse et al., 2017). Deephouse (1996) expresa que las organizaciones que mantienen el nivel de legitimidad, son utilizadas comúnmente en estudios cuantitativos de legitimidad a lo largo del tiempo, o centrados en la ética y en programas de cumplimiento y que tienen en cuenta el mantenimiento de la legitimidad, casi siempre en el contexto de desacoplamiento (Weaver et al., 1999).

Díez-Martín et al., (2010) señalan que la tarea de mantener el nivel de legitimidad previamente adquirido debe ser más fácil que ganar o recuperar legitimidad. En la misma línea, Suchman (1995) realiza diferentes consideraciones de la existencia de, al menos, tres aspectos que pueden afectar negativamente al mantenimiento de la legitimidad llegando a ser un problema, los aspectos son:

- a) La heterogeneidad del entorno.

Se debe tener en cuenta que las acciones que llevan a cabo las organizaciones no satisfacen a todo el público o reciben un reconocimiento completo de este, ya que una satisfacción completa es virtualmente imposible y, por lo tanto, la legitimidad se puede ver afectada ya que representa la relación con el público (Ashforth y Gibbs, 1990). Dicha circunstancia puede afectar a la organización a largo plazo si existieran cambios imprevistos en lo demandado por los grupos de interés de su entorno (Díez-Martín et al., 2010)

b) La rigidez que en ocasiones implica la estabilidad.

Se debe destacar que el isomorfismo que desarrollan algunas organizaciones para ganar legitimidad puede obrar de forma contraria ya que impide que las organizaciones puedan adaptarse al medio que habitan ya que es dinámico y cambiante. Al igual que si una organización muestra un comportamiento homogéneo en un entorno heterogéneo, pueden crearse insatisfacciones, lo que crearía futuros nichos de mercado sin atender (Powell, 1991)

c) La propia oposición que genera la institucionalización.

Cuando una organización lleva a cabo actividades y acciones con el fin del aumento de la legitimidad aplicando estrategias de publicidad, popularización, etc., se pueden generar controversias y hostilidad en los *stakeholders* de su entorno. En ocasiones los logros de la institución pueden llegar a generar círculos de oposición sobre la actividad desarrollada, lo que implica que la legitimidad nunca pueda darse como una tarea finalizada (Díez-Martín et al., 2010).

Una vez analizadas las diferentes problemáticas que afectan de forma negativa al mantenimiento de la legitimidad de una organización, se consideran dos tipos de estrategias para mantener dicha legitimidad.

a) Estrategia de vigilancia o percepción de los cambios futuros.

La finalidad de esta estrategia es preparar a la organización para prever futuros desafíos. Dicha preparación es dotar a la organización de mecanismo de alerta que avise de posibles cambios en el entorno para poder hacer frente a ellos de la forma más rápida posible. Esta estrategia es necesaria debido a que los entornos son cambiantes y una mala o lenta adaptación puede tener duras consecuencias en el nivel de legitimidad de la organización (DiMaggio y Powell, 1983; Pfeffer, 1981).

b) Estrategia de protección de los logros pasados.

La estrategia de protección se basa en crear las medidas necesarias para mantener los logros adquiridos tiempo atrás. Existen varias formas de actuar para llevar a cabo esta estrategia. Se pueden aplicar nuevas formas de actuar por parte de la organización, como, por ejemplo la creación de canales de comunicación en la que se desarrolle una interacción con los grupos de interés que mantenga o repare la imagen de la organización (Pfeffer, 1981; Scott, 1991)

I.2.7.3 RECUPERAR LEGITIMIDAD PERDIDA

Cuando se estudia la legitimidad perdida de las organizaciones y los mecanismos para recuperarla, se encuentra similitud entre las acciones de ganar legitimidad y las de recuperar legitimidad. Sí cabe diferenciar que las acciones de recuperar legitimidad son respuestas reactivas de la organización debido a que ésta pasa por un momento de crisis. La situación de crisis suele darse cuando la organización y sus gestores no aprecian las diferencias que se pueden generar con el exterior, lo que implica el descenso del apoyo de la sociedad por disconformidad con la organización. En estos casos, es habitual que la organización no aprecie dicha diferencia, hasta que, por ejemplo, se interrumpa el acceso a

los recursos con motivo de la pérdida de legitimidad y la desacreditación de la organización. Normalmente estas organizaciones no tienen sistemas de control para detectar el problema antes de quedarse privado del acceso a los recursos (Suchman, 1995). Sutton y Callahan (1987) afirman que la falta de acceso a los recursos puede resultar negativo para la organización, sus actividades a desarrollar y los resultados de ésta.

Para reconstruir la legitimidad, pueden utilizarse la mayoría de las estrategias anteriormente nombradas, siempre que la organización siga manteniendo un contacto con el entorno social y siga teniendo algún tipo de credibilidad. Es importante resaltar que las organizaciones deslegitimadas deben volver a legitimarse antes de realizar acciones de ámbito global. Al igual, deben crear un muro entre las acciones pasadas y las nuevas para que las pasadas no influyan en la nueva acción de legitimación. Pero es importante dar explicación a los grupos de interés sobre lo que sucedió y mostrar cual fue la solución para el problema (Heath y Millar, 2014). Por lo tanto, las estrategias recomendadas por Suchman (1995) son: Normalización, reestructuración y despreocupación.

a) Normalización

Los directivos de la organización deben normalizar la situación puesto que en estos casos es habitual que los grupos de interés sospechen que las acciones de la organización no son eficaces, que los productos son peligrosos, que la estructura organizativa sea pura fachada o que todas las acciones tengan riesgos ocultos. Los directivos deben separar las actividades que se presentan como amenazas para la legitimidad, pudiendo llegar a eliminarlas (Marcus y Gooman, 1991).

En esta línea, ante cualquier problema o anomalía de legitimidad, son varios los autores que defienden cuatro tipos de acciones para normalizar la organización (Ashforth y Gibbs, 1990; Elsbach, 1994; Staw et al., 1983). Los tipos de acciones son: negación, evasión, justificación y justificación con distinto punto de vista.

- a. La negación del problema por parte de los directivos puede ayudar a eliminar la preocupación del entorno. Desafortunadamente, si el mensaje no es sincero, puede ocasionar una nueva corriente de desprestigio que puede llegar a agotar a largo plazo la legitimidad de la organización (Ashforth y Gibbs, 1990).
- b. La evasión del problema puede ser otra solución para los directivos, al esquivar el problema pueden cuestionar la responsabilidad moral de la organización. Esta segunda opción suele desembocar en otro problema que es enfocar el problema sobre los empleados o socios externos haciéndoles culpables, lo que a la vez supone una manifestación de problemas de control de la gerencia (Ashforth y Gibbs, 1990; Sutton y Callahan, 1987).
- c. La justificación es otra salida de la problemática, los directivos de la organización pueden justificar el problema con una redefinición de los medios organizativos y comunicando que los problemas ocurridos estaban en consonancia con creencias y comportamientos pasados (Elsbach, 1994).
- d. Como última opción, y con la finalidad de preservar un poco de legitimidad cognitiva, los gestores pueden justificar la aparición de dichos problemas utilizando un punto de vista diferente, donde se muestre otra estrategia.

b) Reestructuración

Los directivos pueden optar por otra opción que no sea la negación, evasión, justificación, etc. Tienen la opción de realizar una reestructuración de la organización para recuperar la legitimidad de la misma (Pfeffer, 1981). Aunque dichos cambios estructurales puede verse como una solución salvadora, se debe de tener presente que una serie de cambios estructurales indiscriminados pueden ocasionar que la organización parezca poco fiable e inestable (Hannan y Freeman, 1989). Existe la posibilidad de realizar pequeños cambios, realizados con precisión, para poder contener los posibles daños. También es aconsejable, si se decide comunicar los problemas, que se haga de forma selectiva y limitada, comunicados los problemas y que actuarán de forma decisiva para solucionar dichos problemas.

Por lo tanto, se definen dos tipos de reestructuración. La primera se centra en realizar una reestructuración de la organización, con la finalidad de establecer unas garantías contra futuras reincidencias, acogiéndose a regulaciones gubernamentales, creando un medio de interacción con los *stakeholders* para saber de sus demandas y quejas, aplicando normativas de sellos de calidad, etc. Dichos, procedimientos no van a reestablecer de forma inmediata la legitimidad, pero sí pueden frenar la caída (Pfeffer, 1981).

La segunda, se basa en llevar a cabo unos cambios estructurales que simbólicamente muestren el distanciamiento de la organización de las malas influencias. Una de las acciones más habituales suele ser sustituir a los directivos, simbolizando el cambio de rumbo (Pfeffer, 1981). También existe la posibilidad de realizar cambios para evitar deslegitimarse en los procedimientos, en la distribución geográfica, imagen, etc.

c) Despreocupación

Cuando la organización pierde legitimidad, posiblemente institucional, es importante que los directivos mantengan la calma y no tomen decisiones precipitadas. Si tomaran decisiones precipitadas en busca recuperar rápidamente la legitimidad, dichas decisiones podrían entorpecer la recuperación, incluso empeorar la situación. Las mismas herramientas utilizadas para la recuperación de una forma más calmada y con moderación, pueden realizar el efecto deseado y ayudar a recuperar la legitimidad (Ashforth y Gibbs, 1990; Suchman, 1995).

1.2.8 MEDICIÓN DE LA LEGITIMIDAD

El concepto de legitimidad está ganando cada vez más peso dentro de la toma de decisiones de las organizaciones, siendo una parte fundamental dentro del institucionalismo de las organizaciones. Influye notoriamente en el comportamiento de las instituciones modificando el rendimiento de la misma y, por lo tanto, es factor clave de supervivencia (Pollock y Rindova, 2003; Singh et al., 1986) de todo tipo de organizaciones (Hunt y Aldrich, 1996). Aun así, dicho concepto no ha sido objeto de un elevado número de investigaciones empíricas que analicen su medición, debido a la dificultad para poder medirla (Chung et al., 2016). Esta dificultad emana de lo difícil que llega a ser su observación ya que su medición se genera al analizar el comportamiento de sus *stakeholders* que pueden ser conscientes del papel que dicho concepto tiene a la hora de su toma de decisiones (Boyd, 2000).

Hay procedimientos para medir la legitimidad como puede ser los cuantitativos (Bansal y Clelland, 2004; Deephouse y Carter, 2005; Deephouse, 1996; Ruef y Scott, 1998) o los cualitativos como las entrevistas en profundidad o el método del caso (Human y Provan, 2000; Low y Johnston, 2008; Rutherford y Buller, 2007). Dichos métodos son aplicados a través de diferentes herramientas como pueden ser: entrevistas semiestructuradas a altos cargos de organizaciones (Rutherford y Buller, 2007), cuestionarios estructurados (Déniz y Cabrera, 2011), análisis de prensa escrita (Bansal y Clelland 2004), análisis de redes sociales, etc.

Algunos autores utilizan las fuentes de legitimidad para realizar mediciones indirectas (Aldrich y Fiol, 1994; DiMaggio y Powell, 1983; Hunt y Aldrich, 1996; Scott, 1995; Suchman, 1995). Su complejidad hace que exista división en las opiniones sobre si es una variable dicotómica (Scott, 1995) o una variable continua puede tomar valores altamente opuestos (Deeds, et al. 1997; Díez-Martín et al., 2010b).

Thomas (2005) muestra un sistema para medir la legitimidad mediante ítems que pueden ser utilizados en cualquier tipo de organización sin importar estructura, sector, nacionalidad, etc. Este sistema está basado en la fusión de varios factores explicados y mostrados en estudios anteriores como por ejemplo Dornbush y Scott (1975) o Suchman (1995). El autor explica la legitimidad como un constructo multidimensional, que está compuesto por dos dimensiones:

a) Locus referencial

Esta dimensión es la combinación de la corrección y la validez de grupos de interés internos y externos.

La validez interna hace referencia a la creencia de que una acción es positiva o negativa para la organización, si se tienen en cuenta una serie de normas y criterios individuales.

En la validez externa se tiene en cuenta la creencia de que las organizaciones deben hacer frente a la presión social, mediante la realización de políticas que estén en línea con lo esperado por los *stakeholders* (políticas, normas sociales, etc.).

b) Criterios de evaluación o tipos de legitimidad.

Esta segunda dimensión se centra en los criterios de evaluación que están formados por los diferentes tipos de legitimidad analizados por Suchman (1995) (moral, pragmática y cognitiva). Los criterios deben ser analizados siempre de forma conjunta, y no por separado, para que puedan estudiar de forma correcta a los *stakeholders* de la organización. El análisis ayuda a poder observar si los *stakeholders* están satisfechos con las acciones, políticas y normas que se llevan a cabo.

Se considera un modelo de medición útil que sirve para realizar estudios de legitimidad sin importar el tipo de organización o sector. Si bien, se encuentra la limitación en que elimina o ignora algún tipo de dimensión que puede ser considerada importante según el tipo de organización.

CAPÍTULO II. MARKETING RELACIONAL

II. MARKETING RELACIONAL

II.1 DEL MARKETING TRANSACCIONAL AL MARKETING RELACIONAL

El “Marketing- mix” con su modelo central de las 4 P’s ha dominado la teoría y la práctica del marketing desde los años 60 (Bordonaba y Garrido, 2001). Ahora el enfoque de las empresas al dirigir su estrategia se centra en la pregunta: ¿qué hacer a los clientes? (Grönroos, 1996). Sin embargo, esta pregunta no es capaz de responder a los entornos empresariales, cada vez más competitivos, indómitos y exigentes (Valenzuela y Torres, 2008). Las empresas basan su estrategia en la creación y difusión de valor a sus clientes, respondiendo otras preguntas diferentes: ¿qué hacer con los clientes para lograr su lealtad? (Grönroos, 1996).

En la Tabla 1 se realiza un análisis de las carencias que el marketing mix posee:

Tabla 1: Insuficiencias del marketing mix como paradigma del marketing

Dimensión	Insuficiencias del marketing mix
Filosófica	En la situación competitiva actual, el marketing es más una cuestión de dirección que una función especializada.
Conceptual	No existe fundamento sólido para considerar las cuatro categorías de variables de marketing. Sólo, el consenso entre diversos grupos de interés.
Organizativo	El modelo de marketing mix favorece la especialización en las actividades de marketing en perjuicio de una actuación integrada orientada al consumidor.
Orientación	No conduce necesariamente a una verdadera orientación al mercado que constituya una apreciación real de las necesidades y deseos de los <i>stakeholders</i> .
Implementación	Existe una orientación a la producción en la forma de llevar el concepto de marketing a la práctica que ocasiona “desoptimizar” su calidad.
Práctica	Se centra más en el análisis de las herramientas “4 P’s” que, en la gestión de las mismas, como requiere la práctica real.
Alcance	No explora en la naturaleza de las relaciones de intercambio entre compradores y vendedores, limitándose a la mera transacción.
Ámbito de aplicación	Los modelos de marketing de la literatura tradicional no siempre son acordes con las relaciones con el cliente porque están basados excesivamente en situaciones de Norteamérica y en datos empíricos de bienes de consumo duraderos.

Fuente: Sánchez et al. (2000)

Hunt (1983) incorpora, en su definición de marketing, los términos de comportamiento y de relaciones de intercambio para mostrar la evolución del marketing desde el punto de vista de la mera transacción a la relación (Grönroos, 2000; Levitt, 1983; Peck et al., 1999; Sheth y Parvatiyar, 2000; Webster, 1992). Esta transformación supone un cambio de paradigma o de modelo del marketing según numerosos autores (Gummesson, 1999; Peck et al., 1999; Sheth y Parvatiyar, 2000; Webster, 1992).

En la Tabla 2 se exponen las principales diferencias entre el enfoque transaccional y el relacional:

Tabla 2: Diferencias entre el enfoque transaccional y el enfoque relacional.

Enfoque transaccional	Enfoque relacional
Enfoque transaccional del intercambio.	Enfoque relacional del intercambio.
Óptica del marketing de bienes de consumo.	Óptica del marketing de servicios y del industrial.
Visión del intercambio como función discreta.	Visión del intercambio como función continua.
Acciones dirigidas a conquistar a los clientes.	Acciones dirigidas a retener y fidelizar clientes.
Consideración del cliente como ente anónimo, sin rostro, tratado como un objetivo.	Consideración del cliente de forma individual y personalizada, tratado como un colaborador.
Bajo nivel de relación con el consumidor.	Alto nivel de relación con el consumidor
El estilo de comunicación es divulgativo.	Estilo de comunicación: Diálogo.
La misión es la transacción a corto plazo.	La misión es la relación a largo plazo.
No le concede gran importancia al servicio al cliente.	Alta intensidad en el servicio al cliente y en la creación de valor para él.
Bajo nivel de compromiso con el consumidor.	Alto nivel de compromiso con el consumidor.
Satisfacción centrada en el producto.	Satisfacción centrada en la relación
Las claves de la ventaja competitiva sostenidas radican en el mix de las 4 P's.	Las claves de la ventaja competitiva sostenida residen en el desarrollo de relaciones de colaboración mantenidas a lo largo del tiempo.
Concepto de calidad endógena. La calidad como cuestión que afecta sólo a la producción.	Concepto de calidad exógena. La calidad como cuestión que afecta a toda la organización.

Fuente: Adaptación de Quero (2002) a partir de Moliner, Callarisa, (1997), Parra, (1999), Peck et al., (1999)

El cambio de un marketing centrado en las transacciones a uno centrado en las relaciones ha provocado un cambio en dos axiomas (Sheth y Parvatiyar, 2000).

- a) El marketing relacional propone la colaboración para la creación de valor (Morgan y Hunt, 1994), argumentando que mientras la cooperación es esencialmente productiva, la competencia es destructiva (Gummersson, 1999). Las empresas están obligadas a evolucionar del ganar-perder al ganar-ganar (Grönroos, 1996).
- b) Dicha colaboración provoca no solo una mayor creación de valor para el cliente, sino también una reducción de los costes de transacción y un incremento del nivel de calidad (Sheth y Parvatiyar, 2000).

Una vez implantado el marketing relacional como el marketing predominante que aplican las organizaciones (Barroso y Martín, 1999; Gummesson, 2008), los investigadores en la actualidad están centrando sus estudios en la creación y comunicación de valor a los *stakeholders* para impulsar su satisfacción, lealtad y rentabilidad. En 2014 el "Marketing Science Institute" denomina a la creación de valor como una de las tareas importantes que

el marketing debe llevar a cabo creando y comunicando el valor a los *stakeholders* (Kumar y Reinartz, 2016).

Se debe tener presente que una de las tareas más importantes dentro de la comercialización es la creación y comunicación de valor a los *stakeholders* para impulsar su satisfacción (Kumar y Werner, 2016). Siendo importante tener presente que el “valor para el cliente” es una variable complicada de estudiar debido a las distintas conclusiones que se pueden tomar según el punto de vista de observación (Martelo et al., 2011). Payne y Holt (2001) analizan que el “valor para el cliente” es un concepto muy amplio que normalmente no se reconoce al completo. El concepto puede usarse en una amplia variedad de contextos.

II.2 ENFOQUE DEL MARKETING RELACIONAL

Berry (1983) introduce el término de marketing relacional en la literatura. Aunque los antecedentes conceptuales datan de un periodo de tiempo que comprende los años 50 y 60 (Berry, 1995; Grönroos, 1996). Por ejemplo, McGarry en los años 50, introduce entre las actividades elementales del marketing, una guía cronograma que ayuda a la colaboración entre los diferentes actores del marketing (Sheth y Parvatiyar, 2000).

Anderson y Narus (1990) y Weitz y Jap (1995) realizan los primeros estudios que se centran en las relaciones de colaboración en el canal de distribución, dichas relaciones son aplicadas, en mayor medida al marketing industrial.

En el ámbito de los servicios, se identifica una división de cuatro grandes escuelas de autores atendiendo a su nacionalidad: americana, nórdica, anglo-australiana y, por último, un grupo formado por autores de varias nacionalidades que es conocido como IMP que son las siglas de marketing industrial y grupo de compras en inglés. A continuación, se detallan las diferentes características de cada uno de los grupos.

II.2.1 ESCUELA AMERICANA

La Escuela Americana cuenta en sus filas con Berry, el autor que en 1983 introduce por primera vez el concepto de marketing relacional. Esta introducción de la revolución de un nuevo marketing deja entrever la mala práctica que existía en las empresas, que estaban más centradas en la captación de nuevos clientes que en la fidelización de los clientes ya existentes. Los clientes ya existentes pueden ser mucho más rentables (Berry, 1983).

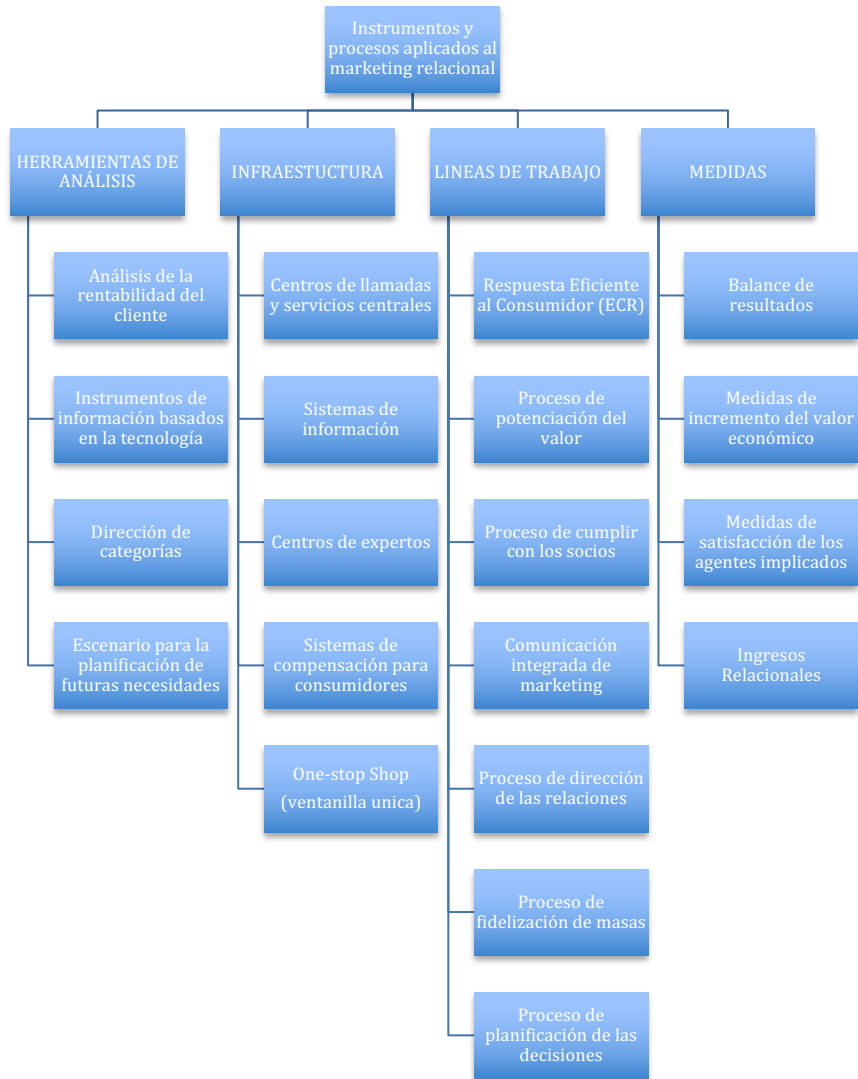
En el campo del marketing industrial destaca Levitt (1983), que se centra en la importancia de dirigir correctamente las relaciones con los *stakeholders*, y la modificación de la visión del marketing desde las ventas a la satisfacción del cliente.

Las primeras investigaciones de esta escuela se centran en la intensificación de la fidelización del cliente, con el fin de otorgarle a ésta el papel central de la evolución de las relaciones (Jackson, 1985; Shani y Chalasani, 1992; Sheth y Parvatiyar, 2000)

En 2000 aparece el modelo de Proceso del Marketing Relacional a partir de investigaciones de Sheth y Parvatiyar (2000) que se recoge en la Figura 3. El modelo se divide en cuatro fases:

- a) Primera fase: proceso de formación de marketing relacional.
- b) Segunda fase: proceso de dirección y gobierno.
- c) Tercera fase: proceso de evaluación de la ejecución.
- d) Cuarta fase: proceso de evaluación del marketing relacional.

Figura 3: Instrumentos y procesos aplicados al marketing relacional.



Fuente: Adaptado de Sheth y Parvatiyar (2000)

Dentro de la Escuela Americana se encuentra otra línea que considera que el marketing relacional no solo se debe al cliente, sino que debe considerar a otros actores implicados dentro de las relaciones. Se da valor a la posibilidad de existencia de un gran número de intercambios entre oferentes y clientes. Implica que exista una estrategia propia para cada uno de estos (Dwyer y Schurr, 1987).

Morgan y Hunt (1994) presentan un modelo, que básicamente acata la existencia de cuatro tipos de relaciones en las organizaciones: Alianza con proveedores, compradores, alianzas laterales y alianzas internas (Figura 4).

Figura 4: Modelo de Morgan y Hunt “Los intercambios relacionales en el Marketing Relacional”



Fuente: Morgan y Hunt (1994)

Estos autores defienden la existencia de dos factores clave a la hora de poner en funcionamiento una estrategia de marketing relacional que conlleva las siguientes implicaciones:

- Una elevada resistencia contra las opciones atractivas a corto plazo, eligiendo los beneficios a largo plazo provenientes de la relación actual.
- Una perspectiva diferente frente a las acciones de alto riesgo, observadas desde la perspectiva de que las diferentes partes de la relación no tendrán la finalidad de actuar buscando su oportunismo.
- Apoyo continuo de las inversiones en la relación, utilizando un canal de cooperación con los socios involucrados en ella.

Morgan y Hunt (1994) hacen referencia a la confianza y al compromiso como factores clave en las relaciones. Ambos conceptos tienen una gran importancia a la hora de asegurar la eficiencia, eficacia y productividad de las relaciones.

II.2.2 ESCUELA ANGLO-AUSTRALIANA

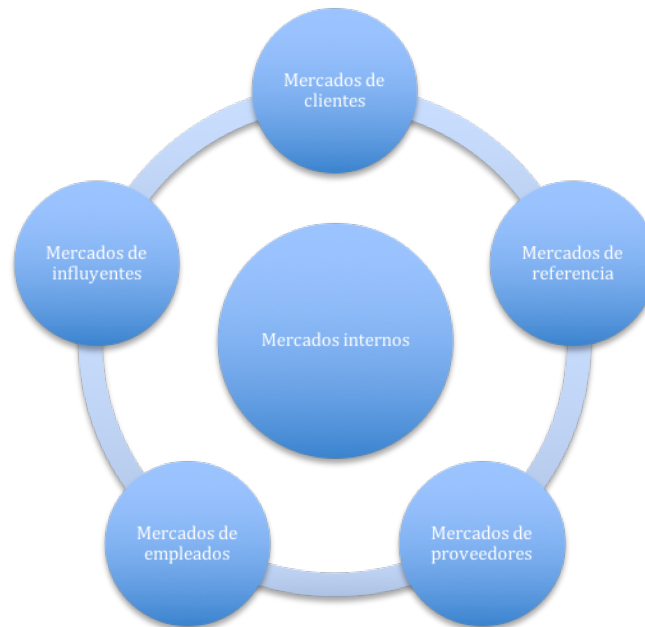
Esta escuela parte de los trabajos realizados sobre 1989 por investigadores de las universidades de Monash (Australia) y Cranfield (Reino Unido). Asumen que el marketing ha sufrido un cambio significativo y destacan que ha pasado de centrarse en las transacciones con el cliente a hacerlo en las relaciones con éste. Este enfoque hace necesario

que se deba estudiar este cambio para poder conocer que estrategias deben de llevarse a cabo en cada caso (Payne, 2000).

Se pasa de una perspectiva funcional y centrada en la venta al consumidor a una interfuncional centrada en conseguir una mayor lealtad de los consumidores. Esto provoca que se considere con un valor muy elevado el tiempo de duración de la lealtad, así como aumento del valor de los que son deseables (Payne, 1995; Peck et al., 1999). Esta perspectiva agrupa en un mismo enfoque marketing, calidad y servicio al cliente (Payne, 1995; Peck et al., 1999).

Las estrategias de Marketing Relacional no solo se dirigen al mercado tradicional de consumidores, sino que también debe tener en cuenta y enfocarse a los seis mercados claves (Figura 5). Dicho enfoque defiende que la creación de valor para el cliente debe ser el último objetivo de las estrategias de marketing relacional, junto con la generación de satisfacción y lealtad. Estas últimas deben mejorar la rentabilidad a largo plazo de la organización (Payne, 1995; Peck, Payne, Christopher y Clark, 1999).

Figura 5: El modelo de los seis mercados



Fuente: Rubio y Juste (2001) adaptado de Christopher et al. (1991)

La escuela Anglo-Australiana, a través de este modelo, ha llegado a la conclusión que además del mercado tradicional de clientes, que ha sido un pilar clave en el marketing, el marketing relacional ha ampliado su visión. Este cambio no significa que este mercado pierda su relevancia (Rubio y Juste, 2001), pero sí deja de centrarse solo en los clientes y tiene en cuenta otros cinco mercados que giran alrededor de este.

Por su parte Peck et al. (1999) concluyen que existen cuatro posibles estrategias relacionales en base a dos variables: La oportunidad de creación de valor a partir de la fidelización y la rentabilidad del cliente. A partir de estas variables se desprenden cuatro nuevas estrategias Tabla 3:

Tabla 3: Estrategias relacionales

Alta	<p>Estrategias de creación de valor</p> <p>Se centran en clientes que generan pocos ingresos y por lo tanto poca rentabilidad pero que existe oportunidad de que incrementen su valor y la relación.</p>	<p>Relación de alta intensidad</p> <p>Se lleva a cabo con cliente que tiene un alto potencial para generar una elevada rentabilidad siendo una oportunidad para la generación de valor vía fidelización.</p>
Oportunidades para el incremento de valor a través de la fidelización	<p>Estrategias de marketing transaccional</p> <p>Enfocada a los clientes no solo con baja rentabilidad sino con un perfil de crear poco valor a largo plazo mediante la fidelización.</p>	<p>Estrategias de retención clásicas</p> <p>Para clientes que tiene pocas oportunidades de creación de valor a través de la fidelización.</p>
Baja	Baja	Alta
	Rentabilidad del cliente	

Fuente: Quero (2002) adaptado de Peck et al. (1999)

II.2.3 ESCUELA NÓRDICA

Los orígenes de las Escuela Nórdica se remontan a la década de los 70 en Escandinavia. Destacan dos autores como máximos representantes de esta escuela: Gummesson (1999) y Grönroos (1997). Estos autores definen el marketing relacional con la similitud del proceso de interacción, considerando que la construcción teórica a largo plazo de este proceso constituye la base del marketing relacional. La organización oferente está formada por: persona, conocimiento, sistemas y tecnología. Esta parte del proceso hace que se interaccione con diversos grupos, no solo con los grupos de clientes sino también, en ocasiones, otros agentes que interaccionan y que deben ser tenidos en cuenta (Grönroos, 1996; Gummesson, 1996).

Todas las relaciones en las que se puede ver implicada una empresa se clasifican en dos grupos (Gummesson, 1994) y, a su vez, estos dos grupos se dividen en dos grupos:

a) Relaciones de mercado:

a. Relaciones clásicas de mercado:

Son todas las relaciones que han sido tradicionalmente analizadas desde el punto de vista del marketing y a la que se le incorpora la visión del marketing relacional. Dentro de esta clasificación se encuentran:

- Relación entre cliente y proveedor.
- Relación entre cliente, proveedor y competidor.
- Canales de distribución.

b. Relaciones especiales de mercado:

Este tipo de relaciones provienen de las relaciones clásicas, pero permiten analizar otras relaciones que puedan ser importantes.

- Relaciones desarrolladas por el personal de marketing a tiempo completo y a tiempo parcial.
- Relación hacia el cliente del cliente.
- Relación con los clientes insatisfechos.
- Relación de monopolio.
- Cliente como miembro.
- Relaciones parasociales.
- Relaciones no comerciales.
- Relación entre consumidor organizacional y oferente organizacional.
- Relación entre el cliente y el proveedor de servicios.
- Red criminal.
- Relación basada en la ley.
- Relación electrónica.
- Relación verde.
- Relación cercana frente a relación lejana.

b) Relaciones fuera de mercado:

a. Grandes relaciones o megarelaciones:

Este tipo de relaciones se encuentran en el más alto nivel de las relaciones de mercado, influyendo en su desarrollo. Se puede clasificar en los siguientes tipos:

- Relaciones con los medios de comunicación.
- Mega-alianzas.
- Relación de conocimiento.
- Alianzas entre organizaciones.
- Megamarketing.
- Redes personales y sociales.

b. Pequeñas relaciones o microrelaciones:

Este tipo de relaciones se crean en la propia estructura interna de la organización siendo la base para el desarrollo de las relaciones a otros niveles. Se puede clasificar en los siguientes tipos:

- Relación entre el propietario o inversor y financiador.
- Mecanismos de mercado en la organización.
- Relación con proveedores externos de servicios de marketing.

- Relación de cliente interno.
- Relación de matriz bidimensional.
- Calidad como puente entre la dirección de operaciones y el marketing.
- Relaciones con el mercado de empleados.

Seguendo a Grönroos (1996) para implementar una estrategia de marketing relacional se debe asumir un enfoque relacional y los siguientes elementos de táctica y estrategia:

- a. Elementos de táctica:
 - Sistema de servicio orientado al cliente.
 - Base de datos debidamente actualizada proveniente de los clientes.
 - Contacto directo no solo con clientes sino también con el resto de agentes del mercado.
- b. Elementos de estrategia:
 - Redefinición del negocio como un negocio de servicio.
 - Establecimientos de asociaciones y redes con agentes de mercado.
 - Dirección bajo la perspectiva de gestión de procesos y no como una perspectiva funcional.

II.2.4 GRUPO IMP

El grupo Marketing Industrial y Grupo de Compra (IMP) tiene su origen en la agrupación de varios trabajos de investigación realizados por autores de distintos países del continente europeo (Alemania, Francia, Gran Bretaña, Italia y Suecia) sobre el 1976 en el ámbito de los mercados industriales.

La heterogeneidad de este grupo viene promovida principalmente por las diferentes procedencias de estos, aunque todas tratan del mismo campo de trabajo como es el marketing industrial. La variedad de direcciones que toman sus investigadores hace difícil su agrupación (Hakanson y Snehota, 2000).

Hakanson y Snehota (2000) analizan las investigaciones y destacan cuatro principios conceptuales desarrollados en este grupo:

- a) Las relaciones son confrontación:

La relación entre dos partes puede generar una confrontación de conocimientos, pudiendo surgir un aumento de recursos por ambas partes y, en último lugar, generar innovación.

- b) Las relaciones son una combinación que afecta a la productividad y a la eficiencia de las empresas.

Las relaciones deben utilizarse para aprovechar esta complementariedad entre los recursos y las actividades desarrolladas por las empresas. La conexión de tipo temporal, administrativo o técnico pueden ser origen de una importante consecución de beneficios económicos.

c) Existen relaciones entre compradores y vendedores.

Estas relaciones se han forjado en torno a los factores técnicos, sociales y económicos. Están formadas en un ámbito de relaciones interempresariales teniendo que ser reconocidas así y debe ser introducidas en las labores de gestión de las organizaciones.

d) Las relaciones entre empresas se encuentran interconectadas.

Hace que sean consideradas como elementos de una organización económica más grande, donde adopta una forma de red.

Este grupo se aferra a que el enfoque de relaciones e interacción es el proceso nuclear del marketing. Esta afirmación supone un gran cambio en la estructura planteada anteriormente y debe replantearse el enfoque de dicho proceso, aplicando estos nuevos conocimientos y haciendo frente a sus consecuencias (Quero, 2002).

CAPÍTULO III. CALIDAD DE LA RELACIÓN

III. CALIDAD DE LA RELACIÓN

III.1 INTRODUCCIÓN

Las organizaciones tienen el propósito de aumentar su cartera de *stakeholders* leales mediante relaciones a largo plazo. Siendo las relaciones las que proporcionan una constante y repetida lealtad a lo largo del tiempo (Han et al., 2011). La herramienta más empleada por las organizaciones para crear una relación a largo plazo es el marketing relacional. Éste comprende aquellas actividades que se destinan a la atracción, desarrollo, mantenimiento y fortalecimiento de las relaciones con los *stakeholders* para lograr esa lealtad (Liu et al., 2011).

Si se revisa la investigación académica centrada en el comportamiento del consumidor se identifican dos perspectivas de investigación conceptualmente diferentes: El enfoque relacional de beneficios y el enfoque de la calidad de la relación. Ambos consideran la satisfacción como uno de los pilares clave para el éxito. El enfoque de calidad de relación resalta que el nivel de lealtad establecido por parte de los *stakeholders* hacia las compañías se ve influido por diferentes factores adicionales más allá de la relación comercial entre ambas partes (Hennig-Thurau y Klee, 1997).

En primer lugar, el enfoque relacional de beneficios se centra en el desarrollo y mantenimiento de las relaciones entre las organizaciones y los consumidores, mediante los probables beneficios derivados de ambas relaciones. Estos beneficios son conocidos como “beneficios relacionales” definiéndose como el resultado de las relaciones establecidas a largo plazo entre los proveedores y los consumidores (Hennig-Thurau et al., 2002).

En segundo lugar, el enfoque de la calidad de la relación es el máximo exponente a la hora de considerar una relación para satisfacer a todas las partes involucradas en la misma (Hennig-Thurau y Klee, 1997). Si se toma como punto de partida el hecho de que generar y mantener la lealtad de los *stakeholders* ha pasado a tener una relevancia principal para las empresas (Servera et al., 2009). Se establece la importancia que tiene la calidad de la relación partiendo de los efectos positivos que genera sobre los resultados de las diferentes organizaciones (Oromendia et al., 2013)

Desde el punto de vista del *stakeholder* se produce un análisis global de la relación que se plantea a través de la calidad de la relación que la lealtad está compuesta por un número limitado de dimensiones (Hennig-Thurau y Klee, 1997). No obstante, no existe consenso sobre la división de dimensiones en la calidad de la relación (Ismail, 2009). Tras analizar y verificar diferentes clasificaciones se considera que la mayoría de los estudios realizan las siguientes tres clasificaciones (Adjei y Clark, 2010; Sivaraks et al., 2011).

- a) El nivel de compromiso que el *stakeholder* tiene con la organización: El compromiso se analiza como el deseo del *stakeholder* por mantener la relación así como el esfuerzo que está dispuesto a realizar con tal de seguir con la relación (Gounaris, 2005; Morgan y Hunt, 1994).
- b) El grado de confianza mostrado por el *stakeholder* hacia la compañía: La confianza ayuda al demandante del servicio a superar una barrera imaginaria que existe como incertidumbre y riesgo en cualquier relación (Casaló et al., 2008).

- c) El nivel de satisfacción que muestra el *stakeholder* de los servicios que recibe y que proporciona a la compañía: La satisfacción del cliente hace referencia al estado afectivo o emocional que éste demuestra hacia el servicio que ha recibido (Palmatier et al., 2006).

III.2 LA SATISFACCIÓN

III.2.1 CONCEPTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA SATISFACCIÓN

La satisfacción del cliente es uno de los pilares fundamentales para explicar que desea, necesita o quiere el consumidor (Bitner y Hubert, 1994; Zeithaml et al., 1993). Por este motivo se considera un factor determinante para alcanzar el éxito de las organizaciones en los mercados a los que se dirijan (Gil et al., 2005).

Este concepto es fundamental en el estudio de la relación que existe entre el *stakeholder* y la organización. Por este motivo ha sido analizado y estudiado por gran cantidad de investigadores, que ha generado gran cantidad de definiciones sobre el concepto. La gran pluralidad de definiciones sobre la satisfacción del *stakeholder* hace que resulte difícil elegir la más apropiada para realizar un estudio donde se validen y comparen los resultados empíricos (Giese y Cote, 2000). Además es recomendable adaptar de una forma específica dichas definiciones, teorías y metodologías a los diferentes sectores de la económica o tipos de empresa. La adaptación ayuda a que se pueda aplicar de una forma más correcta (Oh, 1999).

La importancia de este concepto se aprecia en el medio millar de investigaciones publicadas a finales del siglo XX (Oliver, 1980). En esta época las investigaciones se centran mayoritariamente en focalizar el estudio sobre las diferentes variables que afectan al proceso de satisfacción del cliente. El interés aumenta considerablemente (Moliner et al., 2001). En los siguientes 20 años se contabilizan más de 15000 investigaciones publicadas sobre este concepto (Peterson y Wilson, 1992). En este segundo grupo de investigaciones la dinámica de investigación cambia, siendo la base principal las consecuencias para las organizaciones (Moliner et al., 2001).

Muchos investigadores describen la satisfacción como el sentimiento de agrado o de desagrado que viene generado después de recibir un servicio o producto del que se tienen unas expectativas (Brady y Robertson, 2001; Lovelock et al., 2001; Oliver, 1981). Hasta 1981 no se empieza a trabajar con el modelo/teoría expectativa-desconfirmación en el sector de los servicios. Este modelo es introducido por Oliver (1981) y ayuda a determinar “que la satisfacción del cliente es una función directa de la desconfirmación subjetiva de las expectativas del cliente, de tal forma que el tamaño y la dirección de esta desconfirmación determina, en parte, el nivel de satisfacción” (Alonso 2015:129).

Las expectativas y las perfecciones ayudan en la satisfacción del cliente y en la desconfirmación subjetiva, siendo las expectativas fiel reflejo del rendimiento que espera obtener el cliente del servicio que va a obtener (Churchill y Suprenant, 1982). Dicho modelo o teoría es explicando más a fondo en el apartado de enfoques de la satisfacción.

En 1984 se describe a la satisfacción como el juicio que evalúa al servicio después de haberlo percibido en un momento concreto en el tiempo (Day, 1984). En la misma línea,

Fornell (1992) defiende que la satisfacción se produce una vez se ha consumido el producto y se compara con las expectativas que se tenía de él. Tse y Wilton (1988) realizan una definición, donde la satisfacción del cliente es lo que piensa el cliente una vez ha consumido el producto y ha analizado las expectativas que tenía antes de consumirlo. Es fruto de esa discrepancia percibida una vez ha descubierto el rendimiento verdadero y compararlo con las expectativas que tenía de él.

Halstead et al., (1993) introducen que la respuesta afectiva que viene precedida del consumo del servicio y la posterior comparación del servicio con un servicio estándar que ya ha sido analizado antes de la compra. Oliver (1997) la define como el veredicto que realiza el consumidor, una vez lo ha consumido, relacionándolo con una escala de niveles y analiza si ha sido inferior o superior, frente al estándar.

Kotler y Armstrong (2003), definen la satisfacción como la percepción del consumidor que confronta las expectativas que tenía antes de la compra con las sensaciones que tiene después de la compra. Roberts-Lombard (2009) introduce en la definición las necesidades del cliente, siendo la satisfacción del cliente el nivel según el cual la realización del servicio se ha adaptado a las necesidades del consumidor. Jani y Heesup (2011) la definen como el dictamen del consumidor según el nivel de satisfacción que obtiene en relación al cumplimiento de lo que se esperaba una vez recibido el servicio. Al-dweeri (2011) realiza una nueva definición donde se modifican algunos matices y se define como la sensación de autocomplacencia valorada por el *stakeholder*, como resultado del éxito de la empresa al complacer las necesidades y el anhelo del *stakeholder*.

Una vez analizado el concepto de la satisfacción del cliente, se realiza una clasificación según los diferentes tipos de definiciones que existen de ésta. La clasificación más respaldada es clasificar las definiciones en dos grupos: La satisfacción específica y la satisfacción acumulada (Boulding et al., 1993; Jones y Suh, 2000; Yi y La, 2004).

- a) La satisfacción acumulada: Hace referencia a la estimación general de la experiencia de servicio acumulada por el consumidor (Johnson et al., 1995).
- b) La satisfacción específica: Es la valoración de un consumidor de su experiencia y de sus reacciones cada vez que consume o reciba un servicio concreto (Boshoff y Gray, 2004; Cronin y Taylor, 1992; Giese y Cote, 2000).

Dentro de la definición de satisfacción del *stakeholder*, puede generarse una confusión entre los conceptos de satisfacción del *stakeholder* y calidad del servicio, cuando la calidad de servicio es analizada desde el punto de vista del *stakeholder*, y definida como la satisfacción o superación de las expectativas del consumidor (Alén y Fraiz, 2006). La semejanza conceptual entre estas dos definiciones teóricas hace que algunos investigadores las consideren distintas (Bansal y Taylor, 1999; Bitner, 1990; Boulding et al., 1993; Carman, 1990; Oliver, 1980; Spreng y Mackoy, 1996) pero existe una alta vinculación entre ambas teorías (Cronin et al., 2000; Cronin y Taylor, 1992; Oliver, 1993; Spreng y Mackoy, 1996).

En la Tabla 4 se presentan las principales diferencias entre ambas definiciones teóricas realizadas por varios autores y recogidas en Yap y Kew (2007).

Tabla 4 Diferencias entre calidad de servicio y satisfacción de cliente

Satisfacción del cliente	Calidad del servicio
Los dictámenes de satisfacción de cliente es probable que estén formados por un elevado número de aspectos relacionados con la calidad; necesidades, equidad, etc.	Las expectativas de la calidad están basadas en percepciones o ideales de la excelencia.
Es admitido que la satisfacción del cliente puede tener más antecedentes conceptuales.	La calidad de servicio está menos apoyada por antecedentes conceptuales que la satisfacción del cliente.
Los dictámenes de satisfacción necesitan de experiencia con el servicio.	No es necesario que las percepciones calidad tengan experiencia previa con el servicio.
Puede resultar de cualquier dimensión, independientemente si existe o no relación con la calidad.	Las dimensiones subyacentes en los dictámenes que describen a la calidad de servicio son muy concretas.

Fuente: Yap y Kew (2007)

Si bien dichas diferencias han sido defendidas y respaldadas por importantes autores, a principios del siglo XXI comienza a existir una unión (Alén y Fraiz, 2006). Se especifica que la calidad del servicio hace referencia a la superioridad o inferioridad del oferente y los servicios que este presta, mientras que la satisfacción del cliente hace referencia a servicios individuales y globales (Bitner y Hubert, 1994). Bitner (1990) define de forma diferente mostrando que la calidad de servicio es una actitud global frente al servicio.

Sin tener en cuenta la visión con la que se estudie o se defina la explicación de satisfacción, se deben de tener en cuenta tres características que son fundamentales cuando se habla de este concepto (Fornell, 1992; Halstead et al., 1993; Westbrook y Oliver, 1991; Woodruff et al., 1983; Youjae, 1990):

- a) Existe un objetivo que el consumidor busca poder alcanzar.
- b) Proceso de análisis de la satisfacción, debe existir la implicación como mínimo de dos estímulos, es decir, debe existir un resultado y otro resultado estándar para poder comparar.
- c) Para poder obtener el objetivo, se debe tomar como punto de referencia el resultado estándar de comparación creado.

III.2.2 DIFERENTES ENFOQUES EN EL ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN

III.2.2.1 INTRODUCCIÓN

En la revisión de literatura sobre el carácter multidimensional de la satisfacción, se afirma que dicho constructo está formado por aspectos cognitivos y aspectos afectivos. El nivel de satisfacción de los *stakeholders* de la organización puede formularse mediante el resultado de evaluación cognitiva y afectiva de estos hacia la organización.

A la hora de analizar el nivel de satisfacción que los *stakeholders* tienen sobre la organización mediante un producto o servicio ofertado por ésta, se debe tener en cuenta

que existen diferentes enfoques para proceder a su análisis. En esta investigación se seguirá el enfoque o perspectiva utilitarista y la hedonista (Oliver, 1980).

a) Enfoque utilitarista

Este enfoque estudia el nivel de satisfacción obtenido por el cliente procedente de diferentes aspectos cognitivos, que se aprecian en los clientes después del consumo de productos o servicio de una organización. Dicho análisis parte de la base de las expectativas previas de satisfacción que se generan en el cliente y su posterior comparación con el nivel que finalmente se obtiene tras el consumo de producto o servicio detectando si se han cumplido expectativas o no (Bearden y Teel, 1983; Churchill y Suprenant, 1982; Oliver, 1980).

b) Enfoque hedonista

En el enfoque hedonista se considera que los diferentes *stakeholders* de la organización a la hora de llevar a cabo la relación, añaden al proceso diferentes aspectos emocionales que estos sientan o asocien hacia la organización con la que está manteniendo dicha relación. O lo que es lo mismo, en este enfoque se tiene en cuenta que existen componentes afectivos que resultan altamente importantes a la hora de obtener un nivel concreto de satisfacción por parte de sus *stakeholders* (Mano y Oliver, 1993; Oliver, 1997; Westbrook y Oliver, 1991).

III.2.2.2 ASPECTOS COGNITIVOS

Oliver (1980) desarrolla un modelo denominado Teoría de la Des confirmación de las Expectativas, que tiene como finalidad estudiar diferentes cuestiones cognitivas que alteran de forma directa e indirecta al nivel de satisfacción, antes, durante y después del proceso de obtención del servicio o producto. El modelo mide y analiza la generación de los diferentes niveles de satisfacción mediante la generación de expectativas que se generan antes de la compra o prestación del servicio.

En esta teoría se sugiere que la satisfacción del *stakeholder* depende de la comparación entre la percepción recibida y las expectativas que se habían generado previamente. También sugiere que la satisfacción del *stakeholder* es principalmente el estímulo para que este lleve a cabo la compra del producto y/o servicio (Oliver, 1980).

También es importante tener en cuenta que la generación del grado de satisfacción que puede alcanzar el *stakeholder* está vinculado con el cumplimiento de las expectativas previas a la obtención del producto y/o servicio, que han sido creadas por parte del *stakeholder* (Zeithaml y Bitner, 2000).

Para estudiar el proceso de obtención de satisfacción, Oliver (1980) divide elementos centrales a la Teoría de la Desconfirmación de las Expectativas: Expectativas de los consumidores y el resultado obtenido del proceso de compra de un producto y/o servicio concreto (performance).

III.2.2.2.1 Expectativas

La Teoría de la Desconfirmación de las Expectativas se basa en las expectativas previas que el *stakeholder* posee sobre el producto y/o servicios. Las expectativas se centran en situar al producto y/o servicio en una escala previa del resultado que ofrecerá el producto (Swan y Trawick, 1979) o teniendo en cuenta los beneficios que se tendrán en el futuro (Day, 1975).

Cuando se estudia la satisfacción del consumidor, se debe tener en cuenta que el nivel de satisfacción que puede llegar a tener se genera mediante un conjunto de probabilidades que dicho consumidor agrupa sobre las predicciones de intercambio que tendrá con la organización (Parasuraman et al., 1988). También se puede considerar que la satisfacción se basa en la evaluación de un producto y /o servicio concreto (Bitner, 1990; Bolton y Drew, 1991; Oliver, 1993; Parasuraman et al., 1988).

Por lo tanto, se defiende que el nivel de satisfacción, que viene generado por las expectativas del consumidor, es la agrupación de hipótesis generadas por éste sobre qué sucederá si existiera un intercambio con la compañía (Parasuraman et al., 1988).

Así se llega a la conclusión de que el estudio de las expectativas se puede analizar desde puntos de vista diferentes. Dos de los más importantes son las expectativas como estimación como probabilidad de ocurrencia. Ayudando a los investigadores a distinguir entre expectativas evaluativas y expectativas predictivas (Bearden y Teel, 1983; Churchill y Suprenant, 1982; Oliver, 1980, 1981; Tse y Wilton, 1988).

Si el consumidor no alcanzara el nivel de satisfacción de las expectativas tras el consumo del producto, este se mostrará descontento y, por lo tanto, insatisfecho. Esto generará un nivel determinado de insatisfacción. Dicho nivel de insatisfacción puede ser medido gracias a la Teoría de la Desconfirmación de las Expectativas, ya que analiza la diferencia que surge al comparar expectativas generadas previamente y el resultado finalmente obtenido (Oliver, 1989). Esta diferencia ha sido estudiada por numerosas investigaciones confirmando una relación directa entre la desconfirmación de las expectativas y los diferentes grados de satisfacción del consumidor (Anderson y Sullivan, 1993; Andreu et al., 2010; Bowen, 2001)

Por último, afirma de la misma forma que lo hacen Moliner, et al., (2008) que en la Teoría de las Desconfirmación de las Expectativas, las expectativas predictivas son las más utilizadas en los estudios analíticos de la satisfacción del consumidor debido a su importante relevancia a la hora de definir y explicar la satisfacción del consumidor.

III.2.2.2.2 Performance

El término performance agrupa los resultados que el consumidor obtiene por el consumo de un producto y/o servicio de una organización en concreto. O lo que es lo mismo, se define como la evolución de los resultados o beneficios que nacen del consumo y uso del producto y/o servicio consumido (Moliner et al., 2008).

La variable performance ha sido estudiada y analizada teniendo en cuenta el crecimiento de la satisfacción de los consumidores (Matzler et al., 2004; Wallin, 2000). Dicha variable ha llegado a tener una mayor relevancia en determinadas ocasiones sobre el proceso, por delante de las expectativas y la desconfirmación (Mittal y Kumar, 1999; Moliner et al., 2001).

El performance es el principal sistema de evaluación del nivel de generación de satisfacción cuando los productos y/o servicios que ha consumido el consumidor se puedan evaluar de forma objetiva. Realiza una evaluación siendo el principal elemento a la hora de la evaluación del grado de satisfacción de los consumidores (Yi, 1993). En el caso contrario, donde los productos y/o servicios no puedan ser evaluados por la generación de satisfacción mediante procesos objetivos, se utilizará otro sistema de medición por parte del consumidor de carácter subjetivo. Este sistema es el análisis mediante expectativas que influye de forma relevante en el proceso de generación de la satisfacción (Anderson y Sullivan, 1993; Trawick y Swan, 1981)

III.2.2.3 ASPECTOS AFECTIVOS

Cuando se analiza el nivel de generación de satisfacción, lo habitual es aplicar el enfoque de la perspectiva cognitiva (Bigné y Andreu, 2005). Pero existen investigadores que defienden que se deben incluir los aspectos emocionales y afectivos. Esta perspectiva defiende que gran parte de las respuestas afectivas de los consumidores que se muestran en los estudios, influyen positivamente, incluso determinan la experiencia de compra del producto y/o servicio. También se demuestra que puede tener una mayor influencia en la determinación de la satisfacción que la desconfirmación de las expectativas (Dubé-Rioux, 1990; Jun et al., 2001).

Si se hace referencia a estudios en el sector de servicios, se debe tener en cuenta que la influencia de los aspectos afectivos es más destacable. Ya que un servicio está compuesto por elementos como la vivencia generada por el servicio y el nivel de experiencia de los mismo (Benkenstein et al., 2003; Foxall y Greenley, 1999; Grönroos, 2000; Liljander y Strandvik, 1997; Szymanski y Henard, 2001).

Es importante tener en cuenta que al analizar y definir los aspectos afectivos que influyen en la generación de la satisfacción, las emociones deben ser tenidas en cuenta como una dimensión (Phillips y Baumgartner, 2002).

III.2.2.3.1 Emociones

Existen dos teorías que estudian la relación e influencia que tienen las emociones sobre los consumidores (Bagozzi et al., 1999; Heise, 1977). Dichas teorías son Teoría de la Apreciación Cognitiva (Bagozzi et al., 1999; Johnson y Stewart, 2005; Watson y Spence, 2007) y la Teoría de Control del Afecto (Heise, 1977, 1979, 1985; Mac Kinnon, 1994).

La Teoría de Control del Afecto estudia como el comportamiento de individuo puede modificarse según sus emociones, comportándose de una determinada manera según como se planteen los acontecimientos (Heise, 1979). Por su parte, la Teoría de la Apreciación o Evaluación Cognitiva establece que las emociones de los individuos se generan por acontecimientos específicos, analizan el impacto que generan dichas emociones en el comportamiento del individuo (Bagozzi et al., 1999).

También se observa la importancia y transcendencia que pueden llegar a tener las emociones en diferentes estudios. Por ejemplo, Bagozzi et al (1999), analizan como los consumidores realizan el proceso de evaluación influenciados por las emociones; o Phillips y Baumgartner (2002) estudian como las emociones influyen en el campo de la satisfacción.

III.3 LA CONFIANZA

III.3.1 CONCEPTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA CONFIANZA

El constructo confianza está considerado como esencial en el momento de analizar las relaciones que existen a largo plazo entre proveedores y clientes (Berry, 1995; Crosby et al., 1990; Dwyer y Schurr, 1987; Morgan y Hunt, 1994), logrando centrar la atención de muchos investigadores en el campo del marketing relacional (Garbarino y Johnson, 1999; Schoorman et al., 2007). Este concepto se ha situado como uno de los ejes centrales del marketing relacional (Bansal et al., 2004; Fullerton, 2005; Garbarino y Johnson, 1999; Gounaris, 2005; Gruen et al., 2000; Morgan y Hunt, 1994) y es una de las partes más importantes para la formación y la conservación a largo plazo de las relaciones (Rousseau et al., 1998; Singh y Sirdeshmukh, 2000). Además es uno de los pilares claves para explicar relaciones estables y colaborativas (Hoq et al., 2010).

Johnson y Grayson, (2005) realizan un análisis de la confianza que muestra que es un concepto psicológico formado por una gran cantidad de aspectos: emocionales, cognitivos y de conducta. La agrupación de multitud de aspectos hace que sea un concepto analizado desde distintos puntos de vista (Colesca, 2009). Dentro de los más analizados destacan los siguientes puntos de vista:

- a) Económico: Análisis la confianza de una relación que tiene reputación. Así como la repercusión de las diferentes operaciones que se llevan a cabo (Guerra et al., 2003).
- b) Tecnológico: La ayuda de las nuevas tecnologías y las diferentes formas de hacer las cosas, facilita que la confianza sea analizada y estudiada mediante la adopción de la tecnología (Fukuyama, 1996; Misztal, 1996).
- c) Sociológico: Estudia y analiza la confianza como fenómeno de grupo y de relaciones interpersonales (Solovey y Rothman, 2003).
- d) Gestión: Analiza y estudia las diferentes estrategias que se pueden llevar a cabo por las partes implicadas que ayudan a generar confianza y convencer a los consumidores (Cavoukian y Hamilto, 2002)

Un estudio cronológico del concepto compromiso ayuda a visualizar el proceso que ha sufrido este término dentro del marketing relacional. Una de las primeras definiciones es que la confianza es el nivel de fiabilidad asegurada que una de las partes tiene hacia la otra y viceversa dentro de una relación de intercambio (Rotter, 1967). Morgan y Hunt (1994) modifican su definición ampliándola como la perfección de credibilidad en la integridad del agente de mercado. Doney y Cannon (1997) añaden que la confianza no tiene por qué limitarse a un hecho puntual o concreto, sino que afecta también a planes o escenarios futuros.

Ndubisi (2007) y Nootboom (2010) muestran que la definición de confianza lleva solapada un deseo de confianza de una de las partes sobre la otra. Es decir, la confianza ayuda a reducir la posible incertidumbre que puede existir en entornos donde el cliente pudiera ser o sentirse vulnerable o desprotegido (Aydin y Özer, 2005).

Thomas (2009) introduce en la definición que es la expectativa de unos resultados positivos que el consumidor espera o puede tener gracias a una actuación esperada de la organización. Se concluye una correlación con las expectativas de los *stakeholders*, en

relación a la capacidad de la parte oferente para asumir y cumplir sus compromisos y obligaciones (Moorman et al., 1992)

Son numerosos los estudios que otorgan a la confianza una definición más amplia donde se la identifica como una variable con gran importancia a la hora de generar lealtad por partes de los *stakeholders* (Chaudhuri y Holbrook, 2001; Chumpitaz y Papparoidamis, 2007; Garbarino y Johnson, 1999; Hoq et al., 2010; Singh y Sirdeshmukh, 2000). Pero la confianza no solo se centra en la generación de lealtad, se aprecian más aspectos que ayudan a que sea una variable fundamental para llevar a cabo generación y creación de estrategias de marketing relacional (Flavián y Guinalú, 2006a; Morgan y Hunt, 1994; Ramón y Martín, 2007):

- a) Aporta valor a la relación y ayuda a reducir los riesgos (Selnes, 1998).
- b) Ayuda a disminuir los costes creados en las transacciones de la relación (Wicks et al., 1999).
- c) Ayuda a disminuir las dudas que se puedan crear en el proceso de decisión de la compra y así reducir las posibles el impacto que pueda generar la incertidumbre creada (Gao et al., 2005; Mayer et al., 1995; Morgan y Hunt, 1994).
- d) Ayuda a aumentar el nivel de intercambio de ayudas entre ambas partes, lo que genera una reducción significativa del número de posibles conflictos lo que podría llevar a la rescisión de la relación entre ambas partes (Morgan y Hunt, 1994).
- e) Puede ser utilizada como una de las formas de control para la gestión de la organización (Creed y Miles, 1996).

La confianza tiene la capacidad de analizarse en diferentes niveles según la interacción de la sociedad (Nguyen et al., 2013). Dicho análisis se divide en: interpersonal, intergrupala e interorganizacional, según el nivel de la sociedad que se desee analizar. Los distintos niveles son fruto de las diferentes relaciones que se quieran estudiar (Geyskens et al., 1998; Morgan y Hunt, 1994). Todo lo anteriormente descrito se resume en la relación entre cliente y el proveedor teniendo en cuenta la prestación de los servicios (Ganesa y Hess, 1997; Moorman et al., 1992).

III.3.2 DIMENSIONES DE LA CONFIANZA

III.3.2.1 INTRODUCCIÓN

Además, se encuentran diferentes estructuras de análisis que se agrupan en dos grupos. En menor medida, pero no menos importante se analiza como un constructo unidimensional (Belanger et al., 2002; Chaudhuri y Holbrook, 2001), pero la mayoría de los investigadores consideran que la confianza es un constructo de carácter multidimensional (Lassala et al., 2010), que está compuesto por tres dimensiones: competencia, benevolencia y honestidad (Doney y Cannon, 1997; Fernández y Martín, 2006; Ganesan, 1994; Mayer et al., 1995; Singh y Sirdeshmukh, 2000).

El cumplimiento de las dimensiones señaladas lleva a que el cliente y el proveedor actúen de forma beneficiosa para el interés de la otra parte. Las dos partes poseen la

experiencia necesaria y solicitada para la práctica correcta del servicio y deben ser creíbles en sus actos y afirmaciones (Liang, et al., 2008).

III.3.2.2 COMPETENCIA

Smith y Barclay (1997) analizan y definen el concepto de competencia como la experiencia, talento, habilidad, que la organización o proveedor debe poseer sobre los conocimientos técnicos del sector o campo de trabajo donde está situada/do, aportándole un control sobre su actividad de trabajo. Estas competencias le dan la capacidad necesaria para llevar a cabo el servicio requerido o contratado de una forma apta y correcta, con la calidad que previamente se había ofertado (Ganesan, 1994; Mayer, Davis y Schoorman, 1995; San Martín et al., 2004).

El cliente que es la parte contratante de una relación debe ser objetiva y capaz de aplicar las formulas necesarias para evaluar la competencia de la organización oferente del servicio (Walsh et al., 2010).

Fullerton (2005) muestra que algunos elementos del constructo de la calidad del servicio son difícilmente separables del constructo de la confianza. Este concepto tendría que estar incluido entre las premisas que miden la calidad percibida del servicio (Garbarino y Johnson, 1999).

III.3.2.3 BENEVOLENCIA

La buena voluntad que tienen ambas partes en que la relación en la que se encuentran inmersas genere beneficios conjuntos, facilita que no tomen ninguna decisión que pueda perjudicar a la otra parte de la relación (Doney y Cannon, 1997; Raimon, 2000). La benevolencia viene derivada de que ambas partes buscan el bienestar de la otra para llevar a cabo una relación fructífera (Atuahene y Li, 2002; Morgan y Hunt, 1994; Sanzo et al., 2003; Upchurch y Ruhland, 1996).

Al analizar la benevolencia aplicada a una relación entre cliente y proveedor se aprecia como ambas partes tienen un elevado número de coincidencias en valores, prioridades y comportamiento, con el fin de tener una predisposición positiva con la otra parte. Dicha predisposición positiva busca que no exista ninguna actuación que pueda incomodar o perjudicar a la relación, o lo que es lo mismo, no tener comportamientos oportunistas (Flavián y Guinalú, 2006a). Por lo tanto, la benevolencia afecta a la confianza en valores, intenciones y objetivos que el proveedor y el cliente puedan tener (San Martín et al., 2004).

La benevolencia está altamente correlacionada con la buena predisposición y voluntad de la organización hacia una relación positiva. Ésta se define como la predisposición de anteponer una correcta realización de los servicios ofrecidos frente a la obtención de beneficios empresariales (Belanger et al., 2002; Lee y Turban, 2001).

III.3.2.4 HONESTIDAD

La honestidad hace referencia a la creencia del cumplimiento de las obligaciones y promesas que se encuentran presentes en todas las actividades desarrolladas dentro de la relación entre dos o más partes. El usuario da por sentado que la organización será sincera y mantendrá las promesas del momento de la contratación del servicio (Doney y Cannon, 1997). El que cree que la organización contratada es honesta (Sauers, 2008), siendo el consumidor el que decide a la hora de elegir tener relación con la organización que ofrece el producto o servicio (Strachan, 2011).

El consumidor ha desarrollado unas expectativas, a través de un sistema de evaluación, teniendo en cuenta el nivel de cumplimiento de las promesas y de la sinceridad que la compañía le ha mostrado con anterioridad (Anderson y Narus, 1990; Doney y Cannon, 1997; Geyskens et al., 1998). Por lo tanto, los clientes se decantan principalmente por organizaciones que generen confianza a sus consumidores, ya sean consumidores presentes o futuros (Prado-Román, 2014).

III.4 EL COMPROMISO

III.4.1 CONCEPTO Y JUSTIFICACIÓN DEL COMPROMISO

Este constructo se ha considerado habitualmente como uno de los más importantes cuando se analiza y estudia la relación a largo plazo que existe entre empresas y sus *stakeholders* (Dwyer y Schurr, 1987; Morgan y Hunt, 1994; Russell, 2007; Wu, 2011). Es un pilar fundamental para la creación de un comportamiento coordinado entre los *stakeholders* y empresa para llegar a un fin común de éxito. La consecución del fin común ayuda a que la estrategia de marketing relacional sea positiva (Morgan y Hunt, 1994).

Se puede clasificar o diferenciar en diferentes puntos de vista:

- a) La importancia del compromiso y del mantenimiento de las relaciones entre los empleados y la empresa. Este es uno de los pilares en el que se sustenta toda la estructura que asegura que ambas partes obtengan beneficios de la relación (Kelley y Davis, 1994; Macedo et al., 2012; Northcraft y Neale, 1996).
- b) La figura del asegurador del éxito que se extrae de una relación estable entre la organización y el cliente. El afianzamiento viene motivado por los diferentes intereses que ambas partes esperan y desean obtener, generando el afianzamiento de la relación (Anderson y Weitz, 1992; Garbarino y Johnson, 1999; Labahn y Kohli, 1997; Macintosh y Lockshin, 1997; Moorman et al., 1992; White y Schneidres, 1999).
- c) La influencia que puede tener un nivel concreto de compromiso en las relaciones que surgen entre las diferentes empresas (Kim y Kandampully, 2011)

Según Morgan y Hunt (1994) la definición de compromiso ha ido evolucionando con el paso del tiempo, de una definición simple a una más completa y evolucionada. La evolución de la definición ha constituido un constructo complejo que está formado por diferentes componentes (Gruen et al., 2000; Jones y Taylor, 2008).

Los estudios que consideran el compromiso un constructo lo analizan como un deseo que perdura en el tiempo y que mantiene una relación altamente valorada (Moorman et al., 1992). Sin embargo, Morgan y Hunt (1994) modifican su perspectiva fijando al compromiso como resultado de la confianza, los valores compartidos y sobre la creencia de que no existen o que son difíciles de encontrar otras opciones que puedan ofrecer el mismo valor. Otros autores realizan una definición del compromiso como una promesa de relación continua entre ambas partes implicadas (Gundlach et al., 1995).

Otros enfoques estudian al compromiso como un sentimiento de unión, que una de las partes ejerce frente a la otra y que actúa en la relación de intercambio (Gruen et al., 2000). La evolución del estudio del compromiso permite identificar diferentes apreciaciones y matices conforme se va avanzando cronológicamente. Fullerton (2003) define al compromiso como una actitud hacia el acto de mantener la relación entre dos partes. El compromiso es un sentimiento psicológico que se genera cuando la relación está en una línea con una actitud constante positiva (Rauyruen y Miller, 2007).

La evolución no solo se ha centrado en una de las partes de la relación, sino en la búsqueda mutua de una relación convenida entre ambas, con la finalidad de que exista un retorno positivo a largo plazo, ya sea para tener beneficios psicológicos o como inversión financiera (Robinson et al., 2011). Sosa et al., (2012) amplían la definición y describen el compromiso como el deseo constante de mantener una relación.

III.4.2 ENFOQUES DE ESTUDIOS DE COMPROMISO

Los trabajos se agrupan en dos enfoques (Allen y Meyer, 1990; Bansal et al., 2004; Gruen et al., 2000; Mowday et al., 1982a); el enfoque actitudinal y el enfoque comportamental (Alonso, 2015).

III.4.2.1 ENFOQUE ACTITUDINAL

El enfoque actitudinal sugiere que el compromiso proviene de la orientación individual hacia una organización como un fin en sí mismo. Dicha implicación viene promovida por una vinculación emocional generada por ambas partes (Vega y Garrido, 1998) y con la finalidad de encontrar resultados a largo plazo, teniendo una meta común para elaborar y conservar la relación estable y duradera (Wilson, 1995).

El compromiso tiene la peculiaridad de que recoge los vínculos afectivos o emotivos que suelen surgir entre las partes de una relación. Dicho proceso surge una vez identificados los valores y objetivos de ambas partes y tomados por estas como propios, lo que genera que se desarrolle y mantenga relaciones de éxito y de futuro (Prado-Román, 2014).

III.4.2.2 ENFOQUE COMPORTAMENTAL

El enfoque comportamental va más allá de un compromiso sujeto a características emocionales o de relación. Analiza el compromiso como el resultado de dos partes implicadas en una relación que debe tener un objetivo común. Ese objetivo es desarrollar y

mantener una relación de forma estable y duradera (Simpson y Mayo, 1997). Dicho compromiso se identifica como un comportamiento estable de un consumidor hacia una marca concreta, lo que genera unas compras estables futuras.

El enfoque comportamental no hace distinción entre el tipo de acciones y/o inversiones, debiendo aceptar posibles limitaciones en la relación derivadas de la propia relación (Vázquez et al. 2002).

III.4.3 DIMENSIONES DEL COMPROMISO

No existe unanimidad a la hora de identificar las dimensiones del compromiso al igual que en el número de dimensiones que clasifican este constructo (De Frutos et al., 1998).

Este estudio se basa en Allen y Meyer (1990) donde analiza al compromiso como un constructo multidimensional que consta de tres dimensiones: compromiso normativo, compromiso afectivo y compromiso de continuidad (Meyer et al., 2002).

III.4.3.1 COMPROMISO AFECTIVO

Se refiere al aspecto por el cual una de las partes de la relación se siente identificada de una forma positiva por la otra parte de la relación (Fullerton, 2003; Gruen et al., 2000). Si se retrocede en el tiempo una definición menos completa del compromiso, el cliente se siente identificado e involucrado en la organización y siente como positiva esa afinidad (Allen y Meyer, 1990).

El compromiso afectivo puede derivar en una afectividad pública donde el cliente demuestra públicamente su afectividad y amor por un proveedor o marca (Fullerton, 2003). Por el mismo motivo también el cliente creará y se sentirá parte de una relación de amistad con la otra parte (su proveedor de servicios)(Jones y Taylor, 2008; Price y Arnould, 1999). La definición de compromiso afectivo ha evolucionado definiéndose como un estado psicológico, que se basa en la identificación y la unión vinculante entre proveedor y su cliente. Esta relación puede explicar parte de las relaciones de mercado más eficaces (Fullerton, 2011).

En este estudio, el compromiso afectivo es la dimensión del compromiso que se analiza. Estudiando las futuras intenciones de recomprar del producto o servicio de la organización. El análisis aplicado es el de si los grupos de interés desean conservar la relación con la organización pudiendo llegar a sentir ciertos niveles de lealtad y viendo cómo afectará al comportamiento futuro de los *stakeholders*.

III.4.3.2 COMPROMISO DE CONTINUIDAD

El concepto de compromiso calculado o compromiso de continuidad parte de aspectos como los costes de cambio o la dependencia (Allen y Meyer, 1990; O'Reilly y

Chatman, 1986). Dicha dependencia se analiza como efectos del marketing relacional muy determinados (Fullerton, 2003; Gilliland, 2002; Harrison-Walker, 2001). Analizando a los consumidores se observa que, en ocasiones, estos se ven atrapados en la relación que tienen con los proveedores. En este caso los clientes ven dificultada la posibilidad de cambio en las relaciones (Fournier, 1998).

Al principio, el compromiso calculado se define como el nivel hasta donde el cliente se siente vinculado a la otra parte en la relación (Bansal et al., 2004; Fullerton, 2003; Gruen et al., 2000). Posteriormente Fullerton (2011) define el compromiso calculado como el estado psicológico que suele aparecer cuando los clientes y/o consumidores se enfrentan a diferentes costes de cambio ya sean económicos o psicológicos. Dicho cambio viene precedido por pocas alternativas a la opción que en la actualidad existe.

III.4.3.3 COMPROMISO NORMATIVO

Meyer y Parfyonova (2010) hacen referencia a que el compromiso formativo no ha contado con la misma dedicación que los dos anteriores. Esta escasa dedicación hace que existan investigaciones que hagan referencia a su naturaleza, consecuencias y los antecedentes que hacen llegar hasta ella (Bansal et al., 2004; Bloemer y Odekerken-Schröder, 2007; Gruen et al., 2000).

El compromiso normativo fortalece la pertenencia del cliente a pesar de circunstancias adversas que pueda afrontar la organización. Es el nivel hasta el cual dicho cliente siente la vinculación y/o obligación de realizar negocios con la otra parte de la relación (Bansal et al., 2004; Gruen et al., 2000). Allen y Meyer (1990) lo define como el comprometimiento normativo que un individuo puede tener con una organización, o también el individuo lo veía como lo correcto y por lo tanto es lo que hay que hacer, ya que se veía involucrado con dicha organización.

Cialdini (2001) analiza la construcción del compromiso normativo, teniendo en cuenta el concepto de reciprocidad para poder apuntalar la influencia en una situación de intercambio. Los clientes se sienten en cierta forma obligados a dar su apoyo a organizaciones que de una forma u otra apoyan y potencian cosas importantes para ellos (Fullerton, 2011). Según Handelman y Arnold (1999) el apoyo de las organizaciones puede ser muy variado, estas pueden apoyar valores nacionales, familia, comunidad. Aun así y tras analizar el constructo, el compromiso normativo se puede definir también como una obligación económica o como una obligación moral en sí mismo (Meyer y Parfyonova, 2010).

CAPÍTULO IV. LA LEALTAD

IV. LA LEALTAD

IV.1 RELEVANCIA Y ORIGEN DE LA LEALTAD

La lealtad es uno de los elementos más estudiados y analizados por los investigadores expertos en marketing (Barroso et al, 2004; Bloemer y De Ruyter, 1998; Jacoby y Chestnut, 1978; Selnes, 1993)

Se define como el nivel de reincidencia de la obtención del producto o servicio de un consumidor hacia un determinado oferente del producto, la actitud positiva que siente hacia ese mismo oferente y al hecho de que la valore como la única opción de compra (Gremler y Brown, 1996).

En el siglo XXI las organizaciones oferentes tienen como uno de sus grandes objetivos el mantenimiento de sus clientes, debido a que esta continua relación es muy importante para la supervivencia de su actividad económica el mercado (Castañeda y Luque, 2008). No obstante, la crisis económica ha modificado en cierta medida el comportamiento de los consumidores respecto a la lealtad con las organizaciones oferentes (Vázquez et al., 2014). Ha aumentado la tendencia de búsqueda de nuevas ofertas frente al mantenimiento de la lealtad con las organizaciones tradicionales, motivando que las organizaciones fijen como objetivo principal el afianzamiento de los clientes y buscando la generación de lealtad de estos hacia la propia organización.

También hay otro perfil de consumidor que ha crecido y ha jugado en contra de la lealtad hacia la organización, el cliente ahorrador. El ahorro ha provocado menos volumen de transacciones por lo que en general ha descendido la lealtad. Esta evolución del mercado y sobretodo la escasez de consumidores genera que sea más rentable el mantener a un cliente e invertir recursos en no perderlo que en buscar estrategias para la captación de nuevos clientes (Rosenberg y Czepiel, 1983; Stangl et al., 2017).

Los consumidores leales pueden generar altos beneficios para la organización. Dichos beneficios se producen mediante la repetición de compra, las ventas generadas por ventas cruzadas, aumento en el volumen de compra debido a esa mayor lealtad y por tanto mayor número de compras, la reducción de costes a la hora de atender a un cliente habitual que conoce lo que quiere y conoce nuestros productos. Un cliente leal no busca alternativas en el mercado sino que si necesita algo lo busca en la organización, el cliente leal tiene menos sensibilidad a la modificación de precios, un cliente que es habitual y es leal está dispuesto a pagar más por un producto que un cliente nuevo (Dick y Basu 1994; Rafiq y Fulford 2005; Reichheld 1996; Stangl et al., 2017)

Se debe tener en cuenta, que según el escenario y contexto la lealtad puede tener distinta magnitud. Esto genera una serie de identificaciones de aspectos que miden la lealtad en ese contexto. Zeithaml et al., (1996) realizan una clasificación de los procesos que facilitan el estudio de la lealtad y su magnitud. Los procesos son:

- Comunicación boca-oído
- Intención de recompra
- Insensibilidad al precio
- Aversión a reclamar

Estos procesos son analizados después de que la organización haya llevado a cabo al menos una acción de intercambio de producto y/o servicio con el cliente, pudiendo medir

los aspectos provenientes de la creación de un sentimiento de lealtad por parte del consumidor hacia la organización (Bloemer y Kasper, 1995).

Es importante reseñar que, aunque exista una alta afluencia de visitas a las organizaciones o que los clientes se interesen por los productos y/o servicios de estas, no garantiza que los consumidores generen satisfacción y lealtad hacia la organización (Heim y Sinha, 2005; Nguyen et al., 2016).

El alto número de organizaciones que hay en el mercado y la similitud que existe entre los productos y/o servicios que se ofertan y las alternativas que existen (Vázquez et al., 2000), también influye a el nivel de lealtad. Esto genera que las organizaciones se sitúen como una de sus preferencias la retención de sus clientes actuales, generando un crecimiento económico importante. Además el aumento de la rentabilidad y de los beneficios de la organización viene precedido por un determinado aumento del nivel de lealtad por parte del cliente (Edvardsson et al., 2000; Hallowell, 1996).

Selnes (1993) analiza que existen variables que ayudan a los consumidores a ser leales. La primera variable que se debe tener en cuenta para la creación de lealtad, son las barreras sociales, económica y/o técnicas, que disminuyen las posibilidades de que el cliente pierda la relación con la organización. Asimismo, existe una segunda variable centrada en aspectos psicológicos. Se focaliza en el nivel de satisfacción que se obtiene de la relación con la compañía y/o el nivel de confianza que el cliente muestra hacia la organización (Flavián y Guimalú, 2007).

IV.2 CONCEPTO DE LEALTAD

La lealtad se define como la fidelidad y cercanía que un consumidor siente exclusivamente por una organización, lo que genera una acción de repetición de consumo del cliente. El concepto de lealtad ha evolucionado a lo largo del tiempo, pero el resultado de gran parte de los análisis ha tenido como conclusión resultados muy similares. A continuación, se muestra la progresión del concepto:

- Day (1969) define la lealtad como la fidelidad que el cliente tiene sobre la marca es algo más que una compra consistente de la misma marca y pone como ejemplo “Las actitudes”
- Engel, Kollat y Blackwell (1982) definen la lealtad como la actitud, el comportamiento y la preferencia que muestra una persona hacia una o más marcas de una determinada categoría de producto durante un período concreto del tiempo.
- Assael (1998) define la lealtad como el compromiso hacia una cierta marca.
- Keller (1993) especifica que la lealtad se crea cuando existen ciertas actitudes positivas dirigidas hacia una marca, estas actitudes se transforman en nuevas compras hacia la misma marca.
- Dick y Basu (1994) define la lealtad como una relación entre la actitud relativa perteneciente a una persona y el patrón de comportamiento de la misma persona.
- Bloemer y Kasper (1995) define la lealtad como la actitud de los consumidores analizándolo con términos de preferencias e intenciones.

- Gremler y Brown (1996) define a la lealtad del servicio como el grado en que un cliente manifiesta una repetición del comportamiento de compra que, llevada a cabo en una compra anterior al mismo proveedor, hacia él se puede manifestar cierta actitud positiva y que al mismo tiempo es al único que tiene en cuenta para suplir necesidades futuras del servicio que presta.
- Meidan (1996) define la lealtad como el grado de continuidad como cliente habitual.
- Uncles y Laurent (1997) hacen una definición de la lealtad como algo que sienten los consumidores hacia las marcas, producto, tiendas, servicios y actividades”
- Oliver (1999) definen la lealtad como un compromiso de compra fijado en un producto y/o servicio, una marca o una empresa.
- Srinivasan, Anderson, Ponnayolu (2002) definen a la lealtad como una actitud favorable y positiva que un cliente tiene hacia el proveedor que causa un comportamiento de repetición de compra.
- Anderson y Srinivasan (2003) analizan la lealtad como la actitud positiva que reflejan los consumidores hacia las empresas, negocios y organizaciones en el proceso de recompra.
- Marques y Coelho (2004) definen la lealtad centrándola exclusivamente en el marketing. La lealtad es una mezcla que contiene comportamiento y actitud de marca, he incorporan rankings que miden el grado para el que el consumidor compra una marca de forma repetida.
- Wallace, Giese y Johnson (2004) definen la lealtad como la preferencia actitudinal y de comportamiento de los clientes hacia la empresa en comparación con las alternativas competitivas disponibles.
- Sudhahar, Israel, Britto y Selvam (2006) definen la lealtad como un nivel de continuidad en el comportamiento, la disposición del consumidor en sus intenciones, procesos psicológicos y/o preferencias que resulten determinantes en el compromiso hacia una marca determinada.
- Espejel, Fandos y Flavian (2007) definen la lealtad como la intención repetida de compra de algunos productos en el futuro por parte del consumidor.
- Bridson, Evans y Hickman (2008) definen la lealtad como algo más que la simple existencia de un patrón de compras repetitivas, sugiriendo que existe cierto grado de preferencia y dedicación por parte de consumidor en esas compras.
- Omar, Wel, Musa y Nazri (2010) definen la lealtad como fuertes actitudes positivas y comportamiento de compra repetido hacia un establecimiento en particular, que lleva al consumidor a comprar reiteradamente en el mismo establecimiento, aunque la competencia haga grandes esfuerzos de marketing para persuadir para que exista un cambio en el comportamiento del consumidor.
- Whyatt y Koschek (2010) definen la lealtad del cliente como la manifestación de la actitud hacia la organización, un nivel recompra o ambos, y puede ser moderada por las circunstancias del cliente.

- Duque-Oliva (2014) plantean que la lealtad en marketing es una variable que describe el comportamiento y la actitud de los *stakeholders* hacia sus servicios, con la finalidad de mantener sus relaciones de intercambio a largo plazo.

El concepto de lealtad se ha estudiado desde diferentes perspectivas existiendo un marcado carácter de heterogeneidad para una misma compañía. Se encuentran perspectivas comportamentales, perspectivas actitudinales y una tercera que combina las dos primeras perspectivas.

Los estudios de la perspectiva comportamental centran su análisis en diferentes aspectos comportamentales. Estudian cómo afecta el comportamiento real de compra de los clientes en unas marcas concretas, analizando las diferentes influencias que pueden ejercer la lealtad. La lealtad provoca que el consumidor repita su compra en una misma organización o proveedor (Meidan, 1996; Oliver, 1999).

La segunda perspectiva, estudia el concepto de lealtad desde un punto de vista afectivo. Analiza el nivel de lealtad que llega a sentir un consumidor hacia una determinada organización o marca desde un enfoque emocional. Se puede dar el caso de que el consumidor se decante por la organización sintiendo una afinidad por ella sin que ello significara que esa lealtad se transforme en una venta o transacción (Bloemer y Kasper, 1995; Uncles y Laurent, 1997).

Como combinación de ambas perspectivas se desarrolla una donde se combinan la perspectiva comportamental y la perspectiva afectiva. Esta combinación se crea para analizar el sentimiento de lealtad del consumidor hacia una organización mucho más completo. Este estudio engloba preferencias emocionales del consumidor hacia una misma compañía, así como la repetición de la obtención del producto y/o servicios del consumidor sobre la misma organización (Day, 1969; Dick y Basu, 1994; Engel et al., 1982; Marques y Coelho, 2004; Sudhahar et al., 2006).

IV.3 ENFOQUES DE LA LEALTAD

El comportamiento del consumidor está precedido por la lealtad hacia una organización y/o proveedor. Sin embargo, un sentimiento de lealtad hacia una organización no significa que ello se convierta en una repetición de compra del producto o servicio (Colmenares y Saavedra, 2007).

Una de las prioridades de la empresa es conseguir la lealtad de los clientes, pero no se debe descuidar la importancia de analizar e identificar los diferentes tipos de lealtad que muestran los clientes hacia la empresa. El reconocer el grado de lealtad que los clientes leales previamente identificados tienen hacia la organización ayuda a poder planificar diferentes acciones comerciales adaptados a sus demandas (Colmenares y Saavedra, 2007).

Los enfoques ayudan a medir el nivel de lealtad que un consumidor llega a percibir después de una relación con una determinada organización y/o marca, estos son: Enfoque comportamental, enfoque actitudinal y enfoque actitudinal-comportamental.

IV.3.1.1 ENFOQUES COMPORTAMENTAL

El enfoque comportamental se basa en el refuerzo del sentimiento de lealtad y el aumento de las posibilidades de que el consumidor vuelva a realizar una nueva compra a la misma organización. La nueva compra viene impulsada por la estimulación creada por su propia experiencia positiva y por posibles influencias de su entorno ya sean internas o externas. Esta posible repetición de compra está directamente influenciada por los conocimientos de asociación sistemática y la estimulación que el cliente y/o consumidor ha generado por su propio aprendizaje. A este proceso se le denomina “perspectiva estímulo-respuesta” (Colmenares y Saavedra, 2007). El proceso de recompra puede aumentar o disminuir según la estimulación del cliente que se genera principalmente por la satisfacción. Por lo tanto, cuanto más sistemática sea la acción de recompra mayor será la lealtad del consumidor (Prado-Román, 2014).

Ortega y Recio (1997) realizan un análisis de la creación del sentimiento de lealtad y clasifican a los clientes según diferentes estados de la lealtad, la lealtad global y la lealtad específica.

- Lealtad global: Se crea debido a un comportamiento repetitivo de compra del cliente que opta por comprar un elevado número de productos y/o servicios de la misma organización oferente. En ocasiones el consumidor llega a comprar casi la totalidad de los productos y/o servicios ofertados.
- Lealtad específica: El sentimiento de lealtad se crea en el consumidor debido a la satisfacción con un determinado producto y/o servicio de organización concreta.

Posteriormente Kotler y Lane (2006) crean una nueva clasificación de los consumidores según su nivel de lealtad verdadera. Este análisis surge de las compras realizadas por los consumidores hacia una misma organización y/o marca. Según el número de compras repetitivas del consumidor sobre una misma organización, se puede determinar el nivel de lealtad. La clasificación consta de cuatro grandes grupos: Incondicionales, divididos, cambiantes, infieles (Tabla 5).

Tabla 5. Estudio de clasificación de la lealtad según el estudio de Kotler y Lane (2006)

Niveles de lealtad	Descripción
Incondicionales	Consumidores cuyo nivel de lealtad es tal que realizan compras constantes ya sean de un mismo producto o varias hacia una misma organización y/o marca.
Divididos	Consumidores cuyo nivel de lealtad se traduce en compras repetitivas hacia dos o tres organizaciones y/o marcas. Divide su lealtad entre un número bajo donde siempre demandas de productos y/o servicios de forma repetitiva.
Cambiantes	Consumidores que no tiene un sentimiento de lealtad duradera hacia una misma marca y/u organización. Este tipo de consumidor se puede definir como un consumidor que no realiza transacciones comerciales basado en un patrón de lealtad hacia una marca y/u organización. Puede tener sentimientos de favoritismo durante periodos concretos de tiempo sobre una marca y/u organización concreta frente a otras empresas con productos similares o sustitutivos.

Infieles	Consumidores que no basan su estrategia de compra en ningún sentimiento de lealtad ni de favoritismo hacia una marca y/u organización. Si mostrasen algún tipo de favoritismos por la marca y/u organización este no se traduciría en un mantenimiento de una relación comercial estable. Es un consumidor que busca los productos y/o servicios según sus condiciones sean las más óptimas en ese momento para él.
----------	---

Fuente: Elaboración propia adaptada del estudio de Kotler y Lane (2006)

Jones y Suh (2000) muestran las diferentes limitaciones que se encuentran en el enfoque comportamental porque mide el nivel de lealtad teniendo en cuenta solo la repetición de compra, sin introducir más variables como pueden ser factores externos que ayuden a realizar un análisis donde se aprecia una verdadera lealtad comportamental. Uno de esos factores externos para poder hacer un análisis más real, es introducir las barreras de cambio, y que son factores que evitan que el consumidor tenga facilidad para perder la relación con la organización o que su abandono tenga un coste para el consumidor. Estas barreras hacen que las organizaciones se aseguren futuras compras lo que se genera en beneficios a largo plazo (Chen y Hitt, 2002).

Si se realiza un análisis del sentimiento de la lealtad basado en el enfoque comportamental se puede incurrir en asumir clientes insatisfechos que repiten compras como clientes leales cuando no los son. Estos clientes insatisfechos no cambiarían de organización no porque son leales sino por la imposibilidad de poder hacerlo, lo que llevaría a una lealtad falsa. Es importante analizar que un cliente insatisfecho que en cierta forma es obligado repetir compra en la misma organización puede ser perjudicial para la organización, debido a que llevara a cabo acciones de desprestigio con comunicaciones "boca-oreja". Esta campaña de desprestigio contra la organización puede tener repercusiones negativas en el mismo cliente que posiblemente rechazaría comprar productos nuevos que pudieran interesarle de la misma organización (Vázquez, 2007).

Otra de las limitaciones es que, aunque los consumidores sientan lealtad hacia varias marcas que son elegidas y clasificadas por un nivel prefijado de aceptación por el consumidor, el enfoque comportamental analiza el sentimiento de lealtad del consumidor como si este solo tuviera sentimiento de lealtad hacia una única marca (Chang y Tu, 2005). Bass (1974) muestra que son muchas las críticas que acumula este enfoque debido a que al tener solo como variable del estudio la intención de repetición de compra a una misma marca, se obvia el elevado número de estímulos que el consumidor puede recibir para poder ampliar la preferencia de obtención del producto o servicios de una organización. El número de estímulos puede ser elevado, lo que provoca que no se pueda cuantificar, siendo sumamente difícil la valoración y la detección de cómo influyen esos estímulos sobre el comportamiento de compra del consumidor.

Por lo tanto, el enfoque comportamental no es el más adecuado para ser utilizado por las empresas para la toma de decisión en relación a la generación de lealtad del cliente por la elevada cantidad de variables que deja fuera del estudio, siendo un mecanismo para identificar los procesos de generación de lealtad incompleto. Es un enfoque que no detecta de forma adecuada la identificación y valoración de suficientes estímulos que procesa el consumidor y que utiliza para desarrollar el sentimiento y comportamiento de lealtad hacia una organización y/o marca (Delgado, 2004).

IV.3.2 ENFOQUE ACTITUDINAL

El enfoque actitudinal centra su estudio en el análisis del comportamiento del consumidor aplicando las diferentes teorías que miden el comportamiento. Parte de que la lealtad es una actitud y un proceso emocional que tiene que ser capaz de transmitir los diferentes elementos que la forman, debido a que es un enfoque de carácter multivariable. Los elementos que la integran son: cognitivo, afectivo y conativo (Day, 1973; Dick y Basu, 1994; Fishbein y Ajzen, 1975; Kretch et al., 1962; Oliver, 1999).

Dicho enfoque asegura que un consumidor que demuestre sus creencias y sentimientos favorables hacia una organización es un consumidor leal. La demostración de los sentimientos refleja el compromiso que tiene con la organización y/o marca lo que genera una acción de compra que se repite a lo largo del tiempo, mientras esa lealtad persista. Un eslabón insustituible para este enfoque es la vinculación psicología que se genera entre el consumidor y la organización y/o marca. Por lo tanto, la actitud que muestra el consumidor hacia una organización se considera un antecedente que ayuda a diagnosticar el nivel de lealtad que tiene el consumidor hacia la organización (Ássael, 1987; Keller, 1993).

Es importante tener en cuenta, que el enfoque actitudinal define la lealtad de un consumidor hacia una organización y/o marca concreta, como el grado de compromiso y arraigo que este demuestra por la organización y/o marca, siendo estos dos conceptos el epicentro de la lealtad (Delgado, 2004). De la misma forma, el nivel de lealtad demostrado por un consumidor no puede explicarse solo teniendo en cuenta la repetición de comprar, ya que una intención de compra puede repetirse, pero no por ello debe existir un compromiso y afinidad hacia una organización y/o marca (Bloemer y Poiesz, 1989).

Tomando como punto de partida el enfoque actitudinal, se clasifica la creación de la lealtad de un individuo hacia una organización en función de su nivel de compromiso mostrado hacia la organización. Bloemer y Kasper (1993) los clasifica como:

- Lealtad falsa o espuria: Cuando el compromiso del consumidor es muy bajo o prácticamente nulo.
- Lealtad verdadera: Cuando el nivel de compromiso del consumidor es muy elevado o máximo.

De igual forma que pasaba con el enfoque comportamental el enfoque actitudinal también es criticado. Ássael (1987) analiza que la lealtad medida desde un enfoque actitudinal, no tiene un vínculo causal que relacione la existencia de actitudes positivas y compromisos mostrados por los consumidores que generen posteriormente una elección y recompra de un producto y/o servicio a una organización por parte del consumidor.

Además, para que exista una relación de verdadera lealtad (Bloemer y Kasper, 1993), es fundamental que el compromiso que muestren las partes implicadas derive en un comportamiento de compras futuras (Martín y Rodríguez, 2001). Por lo tanto, si se analiza la lealtad tomándola como un medidor unidimensional desde el enfoque actitudinal se corre el riesgo de que sea insuficiente debido a la complejidad de la lealtad (Keller y Lehmann, 2006).

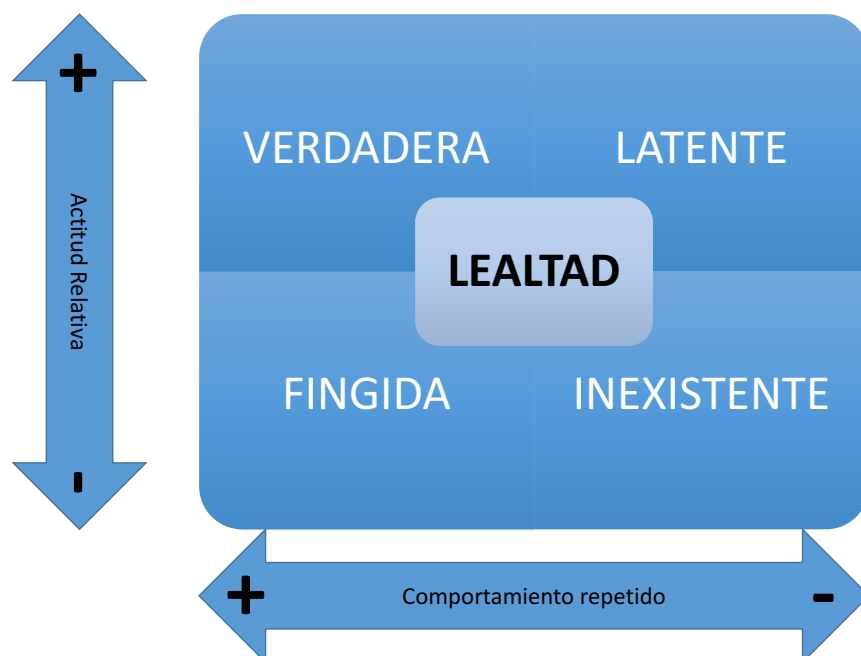
IV.3.3 ENFOQUE ACTITUDINAL-COMPORTAMENTAL

El enfoque actitudinal-comportamental es creado con la idea de crear un enfoque que analice la lealtad de una forma más completa e integrada. Day (1969) introduce este nuevo enfoque donde se unen dos formas que hasta ahora habían sido estudiadas como independientes: La comportamental y la afectiva. Este mide la lealtad teniendo en cuenta el sentimiento afectivo del consumidor y la transformación de este sentimiento en acciones de compras repetitivas hacia la misma organización.

Berné (1997) define la lealtad verdadera como la lealtad que sólo se llega a producir cuando el individuo está en una situación donde debe elegir entre varias opciones de la misma categoría y que la elección genere un comportamiento de compra y no sólo se quede en una intención. Por lo tanto, la evaluación y la toma de decisiones por parte del cliente supone la base para definir el nivel de lealtad que puede existir en un futuro comportamiento de repetición de compra de una marca por parte del consumidor (Bloemer y Kasper, 1995).

Dick y Basu (1994) realiza una división de la lealtad en cuatro niveles (Figura 6 y Tabla 6). La premisa principal para realizar la división es la actitud que los consumidores muestran hacia la marca, así como las intenciones de compra que muestran, aunque no lleguen a realizar la compra. Esta investigación puede ser utilizado por las organizaciones para estudiar y realizar acciones que generen aumento de lealtad en sus clientes leales y captar nuevos clientes.

Figura 6: Identificación de los estados de lealtad de los consumidores



Fuente: Dick y Basu (1994)

Tabla 6: Niveles de lealtad en Dick y Basu (1994)

Niveles de lealtad	Definición
Lealtad Verdadera	Lealtad con un nivel elevado de compromiso y de probabilidad de compra mostrado por el consumidor hacia una organización
Lealtad Latente	Lealtad con un elevado compromiso emocional, pero con un bajo compromiso comercial. El consumidor muestra un elevado compromiso, pero baja transformación en compra hacia una determinada organización.
Lealtad Fingida	Lealtad con un reducido componente emocional por parte del consumidor y bajo compromiso de compra hacia una organización, pero por el contrario si tiene un gran compromiso comercial, alta probabilidad de esta.
Lealtad Inexistente	Lealtad con nulo sentimiento de afinidad del consumidor con la organización y bajo compromiso de compra, así como comercial, baja probabilidad de la misma.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Dick y Basu (1994)

Una vez que analizados los diferentes niveles de lealtad se deben conocer los mecanismos para poder obtenerla.

- a) **Medidas Comportamentales u Operativas:** Son medidas que se realizan una vez se ha llevado a cabo la compra, siendo un resultado real. Muestran de forma continua y leal un consumidor hacia una misma marca. Las principales medidas que en este apartado se analizan son: las frecuencias de compra, el porcentaje de gasto, el porcentaje de compra, el número de compras anuales y las tasas anuales de repetición de compra. Algunos de los trabajos donde se aplican dichas medidas son Cunningham (1956), Delgado (2004), Engel, Kollat y Blackwell (1968), Reichheld (1993), Farley (1964), Frank (1967), Guest (1955), (1994), Kahn et al., (1986), Massy et al., (1968), McConnell (1968), Sheth (1968)
- b) **Medidas Actitudinales:** Son las medidas que se generan antes de la acción, siendo su función el desarrollar la proyección de los resultados que genera el consumidor. Es decir, son indicadores de causa (Colmeras y Saavedra, 2007). Algunas de las medidas más importantes son: la observación, la entrevista y las escalas de actitud.
- c) **Medidas Actitudinales – Comportamentales:** Miden el nivel de compromiso que el consumidor genera hacia una marca determinada. Estas mediciones se llevan a cabo antes de la compra. La medición tiene como base las preferencias, gustos e intenciones que los consumidores muestran hacia una organización en concreto. Estas medidas son una combinación de medidas comportamentales y actitudinales con la finalidad de realizar un análisis más completo del consumidor (Chaudhuri y Holbrook 2001; Delgado 2004; Garbarino y Johnson 1999).

El estudio de los diferentes enfoques nos permite analizar el nivel de lealtad que este podría mostrar hacia los productos o servicios que la organización le ofrece. La

determinación del nivel de lealtad del consumidor permitiría a la organización realizar una clasificación de niveles de lealtad de sus consumidores, para poder prever el futuro comportamiento de este.

En definitiva, la organización no debe tener como objetivo la obtención de lealtad cognitiva e inercial. Son consumidores que no muestran un comportamiento real de lealtad hacia la organización. Sin embargo, una vez que los consumidores van consumiendo los productos pueden llegar a generar un nivel de confianza y compromiso hacia la organización, pudiendo llegar a generarse lealtad verdadera hacia la organización (Bustos y González, 2006).

IV.4 LEALTAD CONGNITIVA, AFECTIVA Y CONATIVA

Se identifica dos tipos de perspectivas a la hora de la creación y formación de la lealtad de los consumidores hacia una misma organización: Lealtad como un comportamiento afectivo y como una actitud hacia la organización (Alet, 1994; Berne et al., 1996; Dick y Basu, 1994; Jacoby y Kyrner 1973; Oliver, 1999; Ortega y Recio 1997; Rodríguez et al., 2002; Sheth y Parvatiyar, 1995; Andreassen, y Lindestad, 1998). Dicha clasificación analiza la fidelidad mostrada por los consumidores hacia las organizaciones como un concepto de carácter multidimensional (Dick y Basu, 1994; Knox, 1996; O'Malley, 1998).

La actitud positiva que el consumidor tiene hacia la organización, así como el compromiso de recompra viene generado por la fidelidad que muestren estos hacia la empresa (Bloemer y De Ruyter, 1998, 1999; Bloemer y Poiesz, 1989; Bloemer y Kasper, 1995; Jacoby y Chestnut, 1978). En la creación de diferentes niveles de lealtad se identifican tres dimensiones de lealtad: Cognitiva, conativa y afectiva.

IV.4.1 LEALTAD COGNITIVA

La lealtad cognitiva es creada después de un valor positivo del consumidor hacia una organización. Dicha valoración genera una preferencia real sobre la organización frente a otras organizaciones que ofrezca los mismos servicios y/o productos en el mismo entorno y/o mercado. El consumidor realiza un análisis de la organización teniendo en cuenta diferentes factores; precio, y/o características de los productos y/o servicios que la organización le ha ofrecido. Una vez analizado estas variables el consumidor coloca a la organización en un nivel superior de preferencia frente a otras organizaciones competidoras (Moliner et al., 2007).

Según Forgas (2009) la lealtad cognitiva es identificada como antecedente de la lealtad afectiva o favorable generada hacia una organización concreta siendo consecuencia de repetidas muestras favorables de satisfacción en la relación.

Séto (2003) confirme que un consumidor que demuestre su lealtad hacia una determinada organización traducirá esta lealtad en un posicionamiento privilegiado para posicionarla en primer lugar a la hora de llevar a cabo una decisión de compra. Una vez se genera el sentimiento de lealtad en el consumidor hacia una organización, provoca que este deje de tener en cuenta de forma sería a las alternativas que otras organizaciones ofrecen (Dick y Basu, 1994; Séto, 2003).

Séto (2003) también describe que un cliente fiel es aquel que solo tiene en su mente a una organización a la que le es fiel y no valora las opciones de mantener relación con otras organizaciones. Los consumidores solo mostrarán grados de lealtad hacia una organización si solo tiene en cuenta a esta misma organización sin fijarse en las demás. Se debe tener presente que este tipo de lealtad basa su creación en la fidelidad de los consumidores a una única organización (Chang y Tu, 2005).

IV.4.2 LEALTAD CONATIVA

El nivel de lealtad conativa se genera una vez realizado el análisis de la fidelidad conativa que los consumidores tienen hacia una organización que viene medida según el comportamiento de estos. Dicho comportamiento es medido según las repeticiones de compra y/o consumo de los servicios que pudiera llevar a cabo el consumidor hacia una misma organización a la que es leal generando la lealtad conativa.

Es importante tener en cuenta, que una acción de recompra y/o consumo de servicio que lleva a cabo un consumidor hacia una misma compañía puede estar influida por la magnitud de los productos y/o servicios que ofrece (Gommans et al., 2001). De esta manera, se identifican dos tipos de lealtades dentro de la conativa que dependen de los productos y/o servicios que sean objeto de un comportamiento de recompra:

- a) Global: Hace referencia al comportamiento de repetición de compra del consumidor hacia la mayoría de los artículos y/o servicios de la organización.
- b) Específica: Hace referencia al comportamiento de recompra del consumidor de un artículo y/o servicios concretos de una organización (Ortega y Recio, 1997).

Se afirma que una organización debe intentar maximizar el nivel de lealtad del consumidor y el valor de compras que en futuro pudiera realizar el mismo consumidor (Smith, 2002).

IV.4.3 LEALTAD AFECTIVA

El nivel de lealtad afectiva que viene generado de la lealtad se define como el comportamiento repetitivo de compra del consumidor hacia una determinada organización (Jacoby y Chestnut, 1978). Day (1969) especificaba que la fidelidad que un consumidor hacia una organización es algo más que el nivel de compra, como pueden ser las actitudes.

En la misma línea, Delgado (2004) analiza que para llegar a un determinado grado de lealtad se debe dar un proceso en el que los consumidores deben analizar y evaluar las diferentes características de una compañía. Para realizar dicho análisis de la lealtad se debe estudiar la fidelidad afectiva, que se crea mediante actitudes y emociones y que posteriormente desemboca en la fidelidad conativa, que viene generada por la efectividad y la recompra a la misma organización. Todo esto ayuda a afirmar que la lealtad genera una corriente de actitud positiva hacia una organización concreta, que viene generada por un proceso de evaluación que el consumidor desarrolla. Dicha evaluación es uno de los pilares básicos para que el consumidor decida realizar una recompra (Hartmann et al., 2002).

De este modo, para clasificar y construir los niveles de fidelidad de un consumidor hacia una organización concreta se debe analizar la relación creada entre la actitud del consumidor hacia la organización y su comportamiento de recompra (Dick y Basu, 1994).

Es definitiva, la lealtad afectiva se asocia al concepto de “actitud” (Baldinger y Rubinson, 1996; Day, 1969; Dick y Basu, 1994; Lacoeyuilhe, 1997; Pritchard et al., 1999). La actitud positiva que tiene un consumidor hacia una organización se denomina “fidelidad afectiva” y considerándola como el grado de unión y afinidad a los productos y/o servicios de una organización (Day, 1969). Dicho concepto muestra una relación comercial entre consumidor y organización más profunda de lo habitual, teniendo más elementos disponibles que analizar a la hora de la medición de lealtad, sumándose a los del comportamiento de recompra.

Por lo tanto, la lealtad es un constructo multidimensional (Dick y Basu, 1994; Knox, 1996; O’Malley, 1988), sin olvidar que la lealtad del consumidor está formada por la lealtad afectiva y conativa (Day, 1969; Dick y Basu 1994). Para predecir el comportamiento futuro que del consumidor dos de los pilares del estudio serán la lealtad afectiva y conativa (Lacoeyuilhe, 1997; Baldinger y Rubinson, 1996).

***CAPÍTULO V. RELACIÓN CON LOS
STAKEHOLDERS***

V. RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS

V.1 TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS

La Teoría de las *Stakeholders* (*Stakeholder Theory*) o Teoría de las partes interesadas es creada con el fin de ser la principal teoría estratégica de gestión para las organizaciones (González-Esteban, 2007). El cometido de dicha teoría es analizar la gran cantidad de información y conocimiento que se obtiene al mismo tiempo de los interesados (*stakeholders*) de una organización (Donaldson y Perston 1995; Freeman, 1984; Jones, 1995; Laplume, 2008; Parmar et al., 2010), y las diversas formas de tratar a los interesados (Gooyert et al., 2017), para comprender y remediar tres problemas organizacionales interconectados:

- a) Comprender cómo se crea y comercia el valor
- b) Conectar la ética y el capitalismo.
- c) Ayudar a los gestores a pensar en la gestión de manera que se aborden los dos primeros problemas.

Estos problemas y sus efectos no se limitan a la teorización de la gestión, sino que abarcan gran variedad de disciplinas (Parmar et al., 2010).

Sobre 1970 el aumento de la relevancia de las organizaciones en la sociedad provoca que los investigadores enfoquen sus estudios a este campo, canalizando sus estudios en el análisis y explicación de la problemática en la gestión, que genera reseñables niveles de inseguridad en las decisiones de gestión y cambio. El vocabulario que se emplea es el utilizado en los estudios de gestión de la teoría burocrática. Freeman (1984) analiza que los gestores deben utilizar un vocabulario más concreto basado en el concepto de *stakeholders*.

Clement (2005) destaca que la búsqueda de objetivos corporativos puede verse comprometida fácilmente por grupos e individuos inesperados. Dichos cambios y, por lo tanto, desafíos impulsados por el cambio y la interconexión, generan la necesidad de reconsiderar las formas tradicionales de conceptualizar las responsabilidades de las organizaciones. Modificando en gran parte las relaciones de la organización y sus grupos de interés.

Sin embargo, existe una gran cantidad de opiniones contrapuestas sobre lo que es realmente la "Teoría de los *Stakeholder*". Existe una línea que defiende que no es una teoría porque las teorías están generadas por conjuntos enlazados de proposiciones comprobables. Otra línea defiende que existe mucha ambigüedad en la definición del término central como para admitirlo como definición central de la teoría. Otros defienden que es una alternativa a la teoría accionarial de la empresa. Pero la mayoría la ven no como una teoría específica que se utilizada con una finalidad, sino como un conjunto de elementos comunes con suficiente diversidad para permitir su funcionamiento en una variedad de configuraciones que pueden servir a diferentes propósitos (Parmar et al., 2010). De ahí, que sea aplicada en gran número de disciplinas: atención médica, administración pública, leyes, ética, política ambiental, etc. (Freeman et al., 2010).

La Teoría de los *Stakeholder* es capaz de abarcar un elevado número de núcleos normativos dentro de la ética empresarial, que explican y justifican de forma normativa las acciones y actividades desarrolladas por la teoría. Dichos núcleos normativos buscan la

elaboración de argumentos complejos y sofisticados con el fin de mostrar y justificar una determinada idea o actividad, usando razones normativas, que sirvan para responder a dos preguntas a las que se enfrentan todas las organizaciones. La primera es ¿cuál es la finalidad de la empresa? Y la segunda es ¿sobre quién tiene una obligación la gerencia? Dichas preguntas pueden ser respondidas por la Teoría de los *Stakeholders* (Freeman et al., 2010), mediante diferentes puntos de vista como son: Capitalismo kantiano (Evan y Freeman, 1993), teoría de convergencia de los *Stakeholder* (Jones y Wicks, 1999), equidad (Phillips, 1997), comunidad (Argandoña, 1998), teoría de los contratos sociales integradores (Donaldson y Dunfee, 1999), teoría del *Stakeholder* libertario (Freeman y Phillips, 2002), doctrina de contratos justos (Freeman, 1994), teoría feminista (Burton y Dunn, 1996; Wicks et al., 1994), Teoría crítica (Reed, 1999), proyectos personales (Freeman y Gilbert, 1988).

En la evolución que ha sufrido la Teoría de los *Stakeholder*, son varios los autores que sugieren que dicha teoría tiene varias partes y apoyan que se debe estudiar si dichas partes se pueden fusionar (o no), buscando una mayor claridad en la literatura existente (Freeman et al., 2010). Son varios los estudios que dividen en cuatro las partes en las que se divide la Teoría de los *Stakeholder*. Por ejemplo, Donaldson y Preston (1995) realizan la siguiente división:

- a) Descriptiva: Estudios que describen lo que hacen los directivos de las organizaciones y el comportamiento de la propia organización con relación a los *stakeholders*.
- b) Instrumental: Analiza los resultados obtenidos de investigación centrado, por ejemplo, en medir como los *stakeholders* asumen las decisiones concretas de una organización.
- c) Normativa: Centrada en preguntar a los *stakeholders* que deben hacer las organizaciones y sus directivos. Son varios los estudios que la consideran la principal o epicentro de la Teoría de los *Stakeholders* siendo las otras tres subordinadas de ésta.
- d) Gerencial: Investigaciones que se basan principalmente en dar respuestas a las preguntas que se hacen o pueden hacerse en relación a las necesidades de los profesionales.

Las cuatro teorías son parte imprescindible de la Teoría de los *Stakeholder*, pero es importante destacar que cada una de ellas está generada mediante una propia metodología y tienen un rol propio.

Otras investigaciones defienden que no existe tanta diferencia entre las partes. Defienden que la existencia de una alta conexión entre las partes hace que las diferencias entre ellas sean reducidas, no creando esa diferenciación tan marcada (Jones y Wicks, 1999). Incluso en algunos trabajos han afirmado tajantemente que no se puede distinguir de forma clara las diferentes ramas de la Teoría de los *Stakeholder*, argumentando que las diferentes formas de investigar son procesos que tiene la finalidad común, y que las ramas de la teoría tienen elementos entrelazados entre ellas (Freeman, 1999).

Parmar et al. (2010) recogen que Freeman argumenta que en el mejor de los casos se puede realizar unas diferenciaciones pragmáticas entre las diferentes partes de la Teoría de los *Stakeholder*. Dichos autores afirman que se debe enfocar la teorización de forma que muestre como contar las menciones permitiendo a los individuos ayudarse unos a otros y

crear un mayor nivel de valor mediante actividades comunes dentro de las organizaciones. Según los términos pragmáticos, para crear una buena teoría esta debe ser capaz de ayudar a los directivos de la empresa (gerentes) a crear valor para los diferentes grupos de interés mejorando su día a día y en general sus vidas.

La Teoría de los *Stakeholder* es una teoría con la finalidad de actuar como herramienta para describir y actuar para hacer mejor un mundo complejo, al igual que el resto de las teorías. Tiene aplicaciones mejores y peores pero la finalidad es la de ayudar y tiene mayor cabida como teoría que ayuda a dar sentido a los problemas que giran en torno a los problemas anteriormente analizados (Parmar et al., 2010).

Existe gran diversidad de adaptaciones para diferentes disciplinas, como la ética empresarial, ética corporativa, las finanzas, la contabilidad, la gestión, el marketing, la responsabilidad social comparativa, estrategias corporativas, etc...

En esta investigación se sigue a Freeman (1984) y Mitchell, et al., (1997). Algunos de los autores que siguen a estos son: Clarkson, 1995; Clement, 2005; Donaldson y Perston 1995; Friedman y Miles, 2006; Gooyert et al., 2017; Jones, 1995; Mitchell et al., 1997; Parmar et al., 2010; Phillips, 2003; Rindova y Petkova, 2007, entre otros.

V.2 CONCEPTO Y DESARROLLO DE “STAKEHOLDER”

Una de las principales definiciones de *stakeholder* es la de Freeman (1984:46) en su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* donde lo define como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la consecución de los objetivos de una organización”. Dicho concepto ha evolucionado y se ha incorporado como base en los estudios organizativos y más concretamente en los que estudian la gestión y el pensamiento de los gestores, no obstante existe, discrepancias al determinar quién son los *stakeholders* de la organización y cuáles son los más importantes para prestarles mayor atención desde la gestión (Mitchell, Agle y Wood, 1997). La organización está compuesta por un conjunto de *stakeholders* donde los gestores tienen como uno de sus objetivos más importantes gestionar y equilibrar las necesidades e intereses de estos (Freeman, 1984).

Sin embargo, no es Freeman (1984) el primero en definir la palabra “*stakeholder*” contextualizada, tal y como se emplea actualmente. Dicha contextualización se realiza en el memorándum interno Stanford Research Institute, ahora denominado SRI International, Inc., en 1963. Dicho término define que los accionistas de una organización son el único grupo relevante al que la gestora de la organización debe prestar un alto nivel de atención y receptividad (Parmar et al., 2010).

Freeman (1984) establece que las organizaciones tienen la responsabilidad de garantizar que los diferentes grupos de interés tengan de forma directa influencia sobre los procesos de toma de decisión de la organización. Para llegar a ser un estratega eficiente, se tiene que negociar con aquellos grupos que pueden influirle, mientras que para ser uno receptivo y sensible, hay que negociar con aquellos *stakeholders* sobre los que se puede influir. Sin embargo, es importante que el gestor tenga la obligación moral de satisfacer a todos los *stakeholders* porque son grupos que tienen un derecho legítimo sobre la organización (Freeman, 1984).

March y Simon (1958) establecen que los individuos relevantes para la organización pueden llegar a considerarse proveedores de la organización (económicos, logísticos, de

capital, etc.), pudiendo llegar a establecer relaciones diferenciadas con cada *stakeholder* (Williamson, 1985). Los *stakeholders* son analizados en la Teoría de la Relevancia, donde se determina la existencia y la importancia relativa de las partes interesadas y sus reivindicaciones desde una perspectiva gerencial (Mitchell et al., 1997) siendo realmente importantes en la toma de decisiones (Magness, 2008; Parent y Deephouse, 2007).

Williamson (1985) se considera que los grupos de interés se diferencian entre ellos en función del papel que desempeñan en la organización. El grado de desempeño, está fijado teniendo en cuenta el tipo de relación que existe entre el individuo y la organización, establecido al mismo tiempo en base a los recursos concretos que aportan individualmente cada uno de ellos. Estos recursos específicos son aquellos que no puede sustituirse por otros sin que exista una pérdida de valor real. No todos los *stakeholder* generan la misma pérdida de valor. Por ejemplo, los trabajadores poco cualificados no harían perder apenas a la organización valor, en cambio los trabajadores con alto grado de especialización producirían una pérdida elevada de valor. Es importante tener en cuenta que los trabajadores tienen una alta participación dentro de las organizaciones, por ello se debe tener mecanismos y estructuras de estímulo y motivación buscando eliminar posibles pérdidas de valor e intentar aumentarlo (Fernández, 2003).

Donaldson y Perston (1995) definen a los *stakeholders* como aquellos que mantienen implícitamente o explícitamente contratos con ésta ya sea a corto plazo o a largo plazo. Eric Rhenman (1964) los define de una forma muy similar pero reduce el sentido de la palabra “los individuos y grupos que dependen de la empresa para lograr su objetivo personal y de quienes la firma depende para su existencia” (Näsi, 1995:22; Freeman et al., 2010). Argandoña (1998) la define incluyendo que son aquellos quienes tienen interés en la organización, y a su vez, los que la organización podría tener interés en satisfacer sus demandas.

Freeman y Gilbert (1988) realizan nuevas aportaciones al significado de *stakeholder*, ciertas apreciaciones sobre el concepto y puntualizan sus implicaciones. Las organizaciones están compuestas por personas que, a su vez generan complejas redes de valores/razones que motivan a las personas para llevar a cabo sus acciones. La causa de formación de acciones organizacionales e individuales viene generada por los valores preconcebidos por el individuo y las organizaciones y el éxito organizacional viene influenciado y generado por las acciones y elecciones que interesan a los individuos de la organización.

Posteriormente, Freeman (2004) desarrolla una nueva definición, ampliando las anteriormente realizadas, y describe que los *stakeholder* son aquellos grupos que son vitales para la supervivencia y éxito de una empresa. Además, diferencia en este trabajo entre varios *stakeholders* clasificándolos teniendo como premisa si la influencia que ejercen sobre la organización es directa o indirecta:

- a) Influencia directa: *Stakeholders* primarios o definicionales.
Este grupo es muy importante para el desarrollo, crecimiento continuo y supervivencia de la organización.
- b) Influencia indirecta: *Stakeholders* instrumentales.
Es un grupo de un entorno muy amplio de la organización y son todos aquellos que influyen a los primarios (competidores, ambientalistas, activistas, medios de comunicación).

Friedman y Miles (2006) estudian la evolución de dicho concepto, recogen las definiciones más destacadas y establecen un orden cronológico de las mismas. El estudio se centra en las definiciones más importantes hasta 2003 del término *stakeholder*.

Tabla 7: Evolución cronológica del concepto *stakeholder*

Autor y fecha	Definición de <i>stakeholder</i>
Stanford Research Institute (1963)	Esos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir
Rhenman (1964)	Dependen de la empresa para lograr sus objetivos personales y de quién depende la empresa para su existencia
Ansoff (1965:34)	“Los objetivos de la empresa deben derivarse de las demandas de sus <i>stakeholders</i> (...) la empresa tiene una responsabilidad con todos estos y debe configurar sus objetivos a fin de dar a cada uno una medida de satisfacción”
Freeman (1984:46)	“Cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la consecución de los objetivos de una organización”
Cornell y Shapiro (1987:5)	“Reclamantes que tienen contratos”
Freeman y Gilbert (1987)	Puede afectar o es afectado por la organización
Bowie (1988:112)	Sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir
Evan y Freeman (1988)	Tener una participación o reclamo en la empresa. Beneficiarse de, o ser perjudicado por, y cuyos derechos sean violados o respetados por las acciones de la organización
Alkhafaji (1989)	Grupos de los que la organización es responsable
Carroll (1989)	Afirmar tener uno o más de estos intereses, que van desde un interés a un derecho (legal o moral) hasta la propiedad o el título legal de los bienes o la propiedad de la compañía.
Freeman y Evan (1990)	Titulares de contratos
Miller y Lewis (1991)	Los <i>stakeholders</i> son personas que pueden ayudar o dañar a la organización

Hill y Jones (1992:133)	Constituyentes que tienen un reclamo legítimo sobre la organización...establecido a través de la existencia de una relación de intercambio. Suministran a la empresa recursos (contribuciones) y, a cambio, cada uno espera que se satisfagan sus intereses (por medio de incentivos). Aquellos cuyo bienestar está vinculado con la organización.
Brenner (1993)	Tienen una relación legítima y no trivial con una organización, como transacciones de intercambio, impactos de acción y responsabilidades morales.
Freeman (1994:415)	Participantes en el proceso humano de creación conjunta de valor.
Langtry (1994:433)	La empresa es significativamente responsable de su bienestar o tienen un reclamo moral o legal sobre la empresa.
Schlossberger (1994)	Inversores que proporcionan un capital específico u oportunidades de capital a una organización.
Brenner (1995)	Son o podrían ser afectados o afectar a la organización.
Calton y Lad (1995)	Reclamos legítimos.
Clarkson (1995)	Tienen o reclaman derechos de propiedad o intereses a una organización y sus actividades.
Jones (1995)	Grupos o individuos (a) con el poder de afectar el desempeño de la organización o (b) una participación en el desempeño de la organización.
Näsi (1995)	Interactúan con la organización y así hacen que su operación sea posible.
Gray, Owen y Adams (1996)	Cualquier agencia humana que puede ser influenciada o puede influenciar en las actividades de una organización.
Carroll y Näsi (1997)	Cualquier individuo o grupo que afecta o es afectado por la organización y sus procesos, actividades y funcionamiento
Mitchell, Agle y Wood (1997)	Reclamo legítimo o urgente sobre la constitución o el poder de influir en la corporación.

Phillips (1997)	Miembros voluntarios de un esquema cooperativo para el beneficio mutuo...socios para el logro de la ventaja mutua. Un reclamo (norma) solo puede ser aprobado por todos los afectados por la norma
Argandoña (1998)	Aquellos que tienen un interés en la compañía (para que la empresa, a su vez, tenga interés en satisfacerles)
Clarkson Centre for Business Ethics (1999:257)	Partes que tienen una participación en la corporación: algo en riesgo, y por lo tanto algo que ganar o perder, como resultado de la actividad corporativa
Gibson (2000:245)	Aquellos grupos o individuos con quienes la organización interactúa o tiene interdependencias y cualquier individuo o grupo que pueda afectar o ser afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas u objetivos de la organización
Scott y Lane (2000)	Una influencia directa en el rendimiento y la supervivencia de la organización.
Hendr (2001)	Actores morales...las relaciones no se pueden reducir a relaciones contractuales o económicas. Incluir características sociales como la interdependencia.
Cragg (2002)	La corporación impacta...individuos y colectividades cuyo interés se ven afectados de manera negativa y positiva
Phillips (2003)	Participes normativos: en beneficio de quién se debe gestionar la empresa. Actores derivativos: potencial para afectar a la organización y sus partes interesadas normativas.
Freeman (2004)	Son aquellos grupos que son vitales para la supervivencia y éxito de una empresa.
Krick et al. (2006:10)	Aquellas personas o grupos de personas que se ven afectados o se podrían ver afectados por las operaciones de una organización o empresa.
Carroll y Buchholtz (2008)	Un individuo o un grupo que tiene uno o más de los diversos tipos de interés.... relacionados con la organización.... Puede verse afectado por las acciones, decisiones, políticas o prácticas de la empresa comercial, también pueden afectar a la organización.
Andersen (2008)	Las personas y grupos afectados por el proyecto o en posiciones de influir en él.

Freeman et al. (2010:9)	Esos grupos y las personas que pueden afectar o verse afectadas.
Adebayo (2013)	Individuos que están muy preocupados y tienen intereses creados en un sector concreto.
Solis (2017)	Organización formalmente estructurada que busca incidir a través de medios no violentos en la toma de decisiones públicas sin asumir responsabilidades gubernamentales.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Friedman y Miles (2006)

En la misma línea, Friedman y Miles (2006) hacen referencia a que Freeman a través de sus múltiples estudios de *stakeholders*, da forma a una definición muy amplia de *stakeholder*, que abarca una gran mayoría de grupos de interés. Éstos llegan a ser afectados por la organización y, por lo consiguiente, pueden afectar en el camino a la consecución de los objetivos.

V.3 IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS*

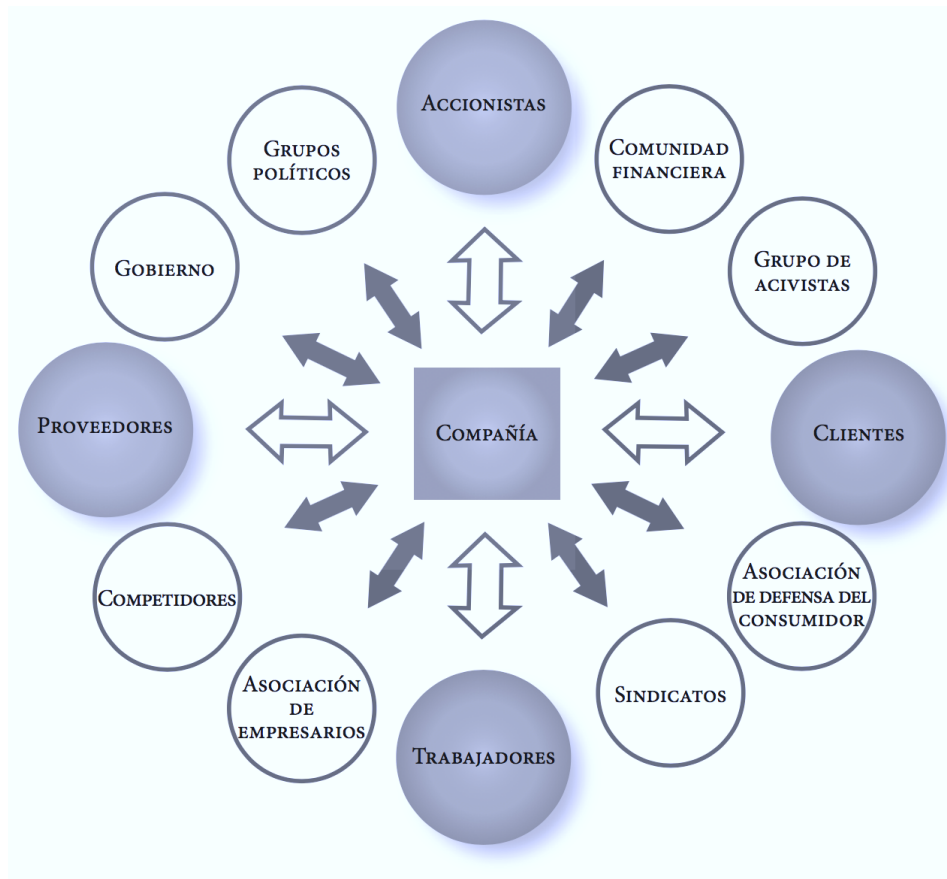
Una vez analizado la Teoría de los *Stakeholder* y estudiada la definición del concepto, así como su adaptación a lo largo de los años, queda una de las partes más importantes, saber quiénes son los *stakeholders*. Dicha tarea también ha tenido que ir adaptándose, debido a que las relaciones de las organizaciones con sus grupos de interés, es consustancial a la evolución de éstas. Las diferentes modificaciones en el entorno de las organizaciones (cambios en los modelos productivos, económicos, sociales, etc.), ha provocado que la visión sobre *stakeholders* fuera evolucionando. Esto ha generado que se pase de una visión prácticamente monopolizada hacia los accionistas, a una visión más global, estratégica e integrada donde aparte de los accionistas se introduce como *stakeholders* a otros sujetos.

Es importante destacar que la clasificación de los *stakeholders* es dispar y complicada. Ésta no solo depende de la visión del investigador, sino que también tiene que tener en cuenta situaciones prácticas muy variadas, como, por ejemplo; tipo de organización, tamaño, sector, amplitud de la cadena de valor, etc. Los investigadores proponen diferentes categorías para identificar quienes son los *stakeholders* y poder clasificarlos. Carroll (1979) los divide entre primarios o secundarios, Goodpaster (1991) lo hace entre morales y estratégicos y Clarkson (1995) entre voluntarios o involuntarios.

Existe una forma tradicional de identificar a los *stakeholders* considerando como tales a todos aquellos individuos o grupos que tienen una relación directa o indirecta con la organización. Se afirma que los *stakeholders* son los individuos que tienen lazos de unión con las organizaciones, aunque Freeman (2004) matiza que son aquellos individuos o grupos cuya participación es necesaria para la supervivencia y el éxito de una organización. Sin embargo, Freeman, et al., (2010) analizan los *stakeholders* desde un punto de vista más restrictivo y limitado, numerando como *stakeholders* los siguientes: accionistas, entidades financieras, clientes, proveedores, distribuidores, trabajadores y comunidad social. Escudero (2010) explica que los grupos de interés de la empresa tienen su propio interés y generan a la organización un desafío para satisfacer lo que estos esperan de las acciones de ella.

Freeman (1984) representa mediante un esquema (Figura 7) las relaciones que existen entre las organizaciones y sus grupos de interés. Dicha figura sitúa como punto central a la organización y alrededor de ésta a los diferentes grupos de interés. Las figuras que simbolizan a los diferentes *stakeholder* son del mismo tamaño y forma, y la relación es bidireccional entre organización y grupo de interés.

Figura 7: Esquema de los Stakeholder de una organización según Freeman (1984)



Fuente: Freeman (1984)

Como defiende Freeman (1984) los directivos de las organizaciones gestionan y toman decisiones de control. Por ello se debe representar en el centro del esquema incluyéndolos en el apartado de la compañía. A su vez, cada grupo de interés representado puede dividirse en otros grupos de interés más específicos.

También lleva a cabo el estudio de los *stakeholders* dentro de la estrategia empresarial, elaborando un método de desarrollo donde identifica a los *stakeholders* y sus intereses. Analiza y formula cuales son los procedimientos en la relación entre los *stakeholders* y la organización y analiza los acuerdos creados entre *stakeholders* y la organización comprobando si estos se asemejan al esquema previamente fijado. Aunando estos tres casos se determina qué capacidad de administración de grupos de interés tiene la empresa.

La Teoría de los *Stakeholder* muestra que la relación entre la organización y los grupos de interés es bidireccional. Dicha relación estudiada en referencia a cómo la gestión de una organización debe enfocarse hacia sus *stakeholders*.

Desde finales del siglo XX hasta la actualidad los estudios se centran en estudiar cómo los *stakeholders* externos afectan considerablemente a la organización (Rodgers y Gago, 2004; Sharma y Henriques, 2005), debido a la gran facilidad de comunicación que tienen los *stakeholders* en los últimos tiempos y la repercusión que pueden generar, ya que utilizan canales de comunicación como las redes sociales y foros de opinión entre otros, para tener contacto directo con la organización y con otros *stakeholders*.

Frooman (1999) concreta que es necesario identificar a los *stakeholders*, para saber que quieren y saber cómo llegarán a conseguirlo. Identifica cuatro tipos de estrategias de influencia de los *stakeholders*: retención, uso, directa e indirecta. Así mismo desarrolla una teoría que es capaz de diagnosticar con anterioridad que estrategia aplicar. Otros autores como Coff (1999), Murillo-Luna et al., (2008) siguen con la dinámica y estudian la influencia de los *stakeholders* a la hora del reparto financiero y de las capacidades de influencia sobre decisiones firmes, etc.

Para que una organización alcance una estrategia exitosa a largo plazo es necesario que busque escenarios donde los intereses de sus *stakeholders* estén en equilibrio (Freeman, 1984). Una de las finalidades es aconsejar a los gestores que deben ver a los *stakeholders* no como un medio, sino como un fin, atendiendo sus necesidades y no favoreciendo a unos en detrimento de otros (Freeman, 1994). Mitchell et al., (1997) sugieren que es importante clasificar a los *stakeholders* atender sus reclamaciones según la relevancia para la organización, necesitando una teoría de relevancia de los *stakeholders* que pueda explicar a quién y a qué grupo de *stakeholders* prestar atención.

Bazán et al., (2016) establecen que las organizaciones pueden crear sus propias categorías de *stakeholders* para una mejor adaptación de los grupos a su actividad, contexto u objetivo. Es importante no excluir a ningún grupo de *stakeholder* por pequeño o irrelevante que parezca, debido a que este grupo puede convertirse en un grupo más importante y es conveniente tenerlo focalizado. Estos autores también aportan una serie ítems que pueden ayudar a la orientación de los departamentos o áreas de la empresa en la identificación y la clasificación de los *stakeholders*. Las cuestiones según estos autores son:

- a) Identificar aquellos grupos o personas que tienen una relación contractual con la empresa y, por lo tanto, tienen que hacer frente al cumplimiento de sus obligaciones (también se puede hacer referencia a aquellos grupos o individuos con quienes la organización tiene, o en el futuro puede tener, responsabilidades legales, comerciales, operacionales o ético-morales).
- b) Identificar aquellos grupos o personas que son más próximos o cercanos a la organización (internos vs. externos).
- c) Identificar aquellos que son directo o indirectamente dependientes de las actividades, productos o servicios y desempeño asociado a la organización, o de los que la organización depende para poder operar.
- d) Identificar aquellos grupos o individuos que necesitan atención inmediata de la organización respecto a aspectos financieros, a cuestiones económicas más amplias, asuntos sociales o ambientales.
- e) Identificar aquellos grupos o individuos que pueden tener un impacto en la toma de decisiones estratégicas u operativas de la organización o de los grupos de interés.

- f) Identificar aquellos grupos o individuos que representan a otras personas, o que forman parte de la estructura.

En esta identificación también se puede tener en cuenta la norma AA1000SES-Accountability 2015 en la que se incluyen criterios para la identificación: dependencia, responsabilidad, tensión, influencia o representación.

En este trabajo de investigación se toma el modelo de Mitchell et al., (1997) como guía para la identificación de *stakeholders* y para su clasificación según su grado de importancia para la organización. Dicho modelo permite operacionalizar el concepto de *stakeholder*. No obstante, también existen otras propuestas para la clasificación de los *stakeholders* según su nivel de importancia Tabla 8.

Tabla 8: Diferentes clasificaciones de los *stakeholders*

Autor/es	Clasificación según su criterio
Goodpaster (1991)	<i>Stakeholders</i> estratégicos y morales.
Savage, Nix, Whitehead y Blair (1991)	Principales <i>stakeholders</i> que tiene poder para amenazar o cooperar con la organización.
Clarkson (1995)	<i>Stakeholders</i> primarios (mantienen relaciones formales) <i>stakeholders</i> secundarios (no mantiene relaciones formales).
Mitchell, Agle y Wood (1997)	Según el poder, legitimidad y urgencia.
Rowley (1997)	Según la red organizativa y la centralidad del enfoque de la organización
Scholes y Clutterbuck (1998)	Según el poder de influencia, impacto en la organización y afinidad con objetivos organizacionales.
Kamann (2007)	El poder y el nivel de interés.
Fassin (2009)	En grupos tres grupos <i>stakeholders</i> clásicos, <i>stakeholders</i> observadores y <i>stakeholders</i> guardianes.
Esty y Winston (2011)	Campo de juego para la eco-ventaja, empresa rodeada de (consumidores y comunidad inversionistas y asesores de riesgo, aliados de negocios y competidores, organismos reguladores y de control y generadores de ideas y líderes de opinión.

Barrio y Enrique (2018)	Se clasifican entre los beneficiarios, a quienes se dirigen las acciones a realizar.
-------------------------	--

Fuente: Elaboración propia a partir de Mainardes, et al. (2012)

V.3.1 DESARROLLO DE LA IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS SEGÚN EL MODELO DE MITCHELL, AGLE Y WOOD

V.3.1.1 INTRODUCCIÓN

Dill (1975), Freeman y Reed (1983) son de los primeros autores que consideran importante la capacidad de influencia que tiene los *stakeholders* sobre la organización y comienzan a estudiarla. Posteriormente, Mitchell et al. (1997) especifican que para identificar los *stakeholders* deben poseer uno, dos o tres de los atributos siguientes: 1) el poder del interesado para influir en la empresa, 2) la legitimidad de la relación de la parte interesada con la empresa, 3) la urgencia de reclamo de la parte interesada con la empresa. Si cumplen con uno o más de estos atributos los directivos deben prestarles atención, en caso contrario y no contar con al menos uno de ellos, no sería *stakeholders* de la organización. Según el número de atributos que se tenga y la combinación entre ellos se puede identificar a 7 clases de *stakeholders* (Magness, 2008).

Mitchell et al. (1997) puntualizan que los *stakeholders* son actores (internos o externos) que intervienen o son intervenidos por diferentes resultados u objetivos con distinta intensidad por una organización, en función de los atributos que anteriormente señalábamos. Los autores proponen una tipología gráfica a la hora de clasificar a los *stakeholder*, mostrando los diferentes grados que la dirección tiene que tener en cuenta al orientar sus estrategias. Esta tipología ayuda a saber que expectativas prevalecen sobre otras y por lo tanto, qué es lo que ello implica (Friedman y Miles, 2006). Dicho modelo dinámico, está basado en una tipología de identificación que permite identificar explícitamente cada situación y explicar a los gestores como deben priorizar las relaciones con las partes interesadas (Mainardes et al., 2012).

Mainardes et al. (2012) puntualizan que dicho modelo presenta tres ventajas.

- a) Es político. Debido a que considera que las organizaciones surgen del resultado de los intereses conflictivos y desiguales.
- b) Es operacionalmente práctico. Debido a que califica a los *stakeholders*.
- c) Es dinámico. Debido a que considera los cambios en los *stakeholders* sobre el espacio y el tiempo

V.3.1.2 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES PODER, LEGITIMIDAD Y URGENCIA

V.3.1.2.1 Poder

Trata de la existencia o la posibilidad por parte de los *stakeholders* de influir en la organización. Dicha capacidad puede obtenerse mediante diferentes recursos:

- a) Recursos coercitivos (fuerza física, armas, violencia o restricción)
- b) Recursos utilitarios (tecnología, dinero, conocimiento, logística, materias primas)
- c) Recursos simbólicos (prestigio, estima, carisma)

Estos recursos sirven para imponer su voluntad sobre otros en una relación a pesar de que exista resistencia. Parte de esta definición parte de los trabajos de Weber (1947) y Etzioni (1964). Pfeffer (1981:3) define el poder como “una relación entre actores sociales en la que un actor social, A, puede conseguir que otro actor social, B, haga algo que B no hubiera hecho de otra manera” esta definición toma como base la definición llevada a cabo por (Dahl, 1957).

Es imprescindible realizar un análisis donde se determinen los niveles de poder de los diferentes grupos de *stakeholders* con el motivo de tener controlado en todo momento el impacto que pudiera ocasionar futuras decisiones. Los niveles de poder se clasifican en: alto, medio o bajo (Bazán et al., 2016).

Mitchell et al., (1997) analizan brevemente como se ejerce el “poder” y cuáles son las bases del “poder.” Puntualizan que el trabajo de las bases del “poder” de French y Raven (1960) es un estudio muy citado en la perspectiva organizacional, pero que en la perspectiva sociológica se considera un marco altamente desordenado. Por ello, aconsejan utilizar el trabajo de Etzioni (1964) que desarrolla una estructura organizativa más concreta se define al “poder”, y cuya estructura se basa en los tipos de recursos que se utilizan para aplicar el poder (Lähdesmäki et al., 2017).

V.3.1.2.2 Legitimidad

La legitimidad se define como la presunción o percepción generalizada de que las acciones de una organización, entidad, actor, persona, marca etc., son apropiadas o deseables dentro de un sistema social que contiene normas, valores, creencias y definiciones (Lähdesmäki et al., 2017; Suchman, 1995). Se debe tener en cuenta tal y como recoge Suchman (1995) que no en todas las ocasiones se tiene identificado, recopilado y definido lo que es deseable. La legitimidad de los *stakeholders* tiene su origen de un contrato, intercambio, derecho legal, derecho moral, interés moral, etc., que lleva a cabo una organización (Agle et al., 1999; Lähdesmäki et al., 2017)

Mitchell et al. (1997) aclaran que muchos trabajos que analizan a los *stakeholders* de las organizaciones y los califican de legítimos les otorgan necesariamente el calificativo de poderosos, cuando esta relación no siempre se produce. Aunque defienden que la legitimidad y poder son atributos distintos que tiene la posibilidad de combinarse con la finalidad de crear autoridad (Mitchell et al., 1997; Weber, 1947). Esta es definida por Weber (1947) como el uso legítimo del poder, aunque también puede darse independientemente (Mitchell et al., 1997). Por ejemplo, un grupo de *stakeholders* puede tener un elevado nivel de legitimidad en una sociedad, pero sino dispone de poder para llevar a cabo la acción, las organizaciones a las que se dirigen difícilmente le tendrán en cuenta. Por ello Mitchell et al. (1997) argumentan que una teoría como la de los *stakeholders* debe prestar una atención distinta a la legitimidad como un atributo de las relaciones entre los diferentes *stakeholders*.

V.3.1.2.3 Urgencia

El tercer atributo del modelo de Mitchell et al. (1997) es la urgencia. Es la importancia que un *stakeholder* le atribuye a los requerimientos que plantea y el tiempo o plazo que otorgue a la organización para que sean atendidas (Bazán et al., 2016). Es decir, consiste en la importancia por una atención inmediata en base a diferentes niveles de sensibilidad temporal de no aceptación al atraso y criticidad al tiempo también considerada como equivalente a la importancia del clamor, fijada en la posibilidad de deterioro a la propiedad, sentimiento, exposición y expectativa (Lähdesmäki et al., 2017; Martins et al., 1999; Mitchell et al., 1997).

El atributo de urgencia de los grupos de interés ayuda a la modificación del modelo, de un modelo estático a un modelo dinámico. Mitchell et al. (1997) concretan que la urgencia, sólo existe cuando se cumplen dos condiciones:

- a) Cuando una relación o reclamación es de naturaleza sensible al tiempo.
- b) Cuando esa relación o reclamación es importante o crítica para el grupo de interés.

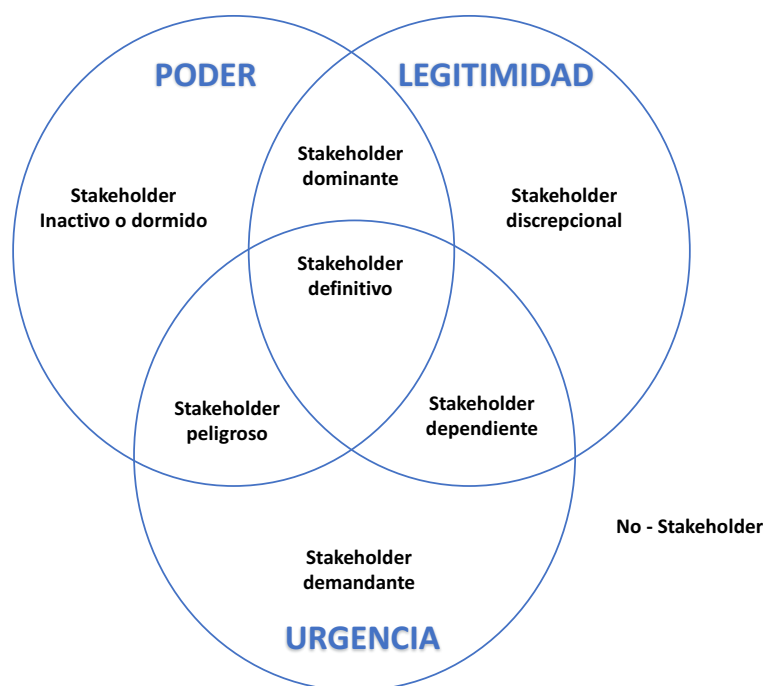
A su vez argumentan que la urgencia se basa en los siguientes dos atributos:

- a) La sensibilidad al tiempo: Es el nivel en el que los grupos de interés tienen como límite en el retraso en la toma de decisión por la dirección. Este atributo es necesario, pero no es suficiente para la identificación de la demanda de los grupos de interés como urgente, debiendo considerar como importante su reclamación.
- b) La importancia crítica. Es la relación con los grupos de interés o la importancia que se le da a los grupos de interés. Los grupos de interés toman como importantes:
 - a. La propiedad: Propiedad que guarda relación con la organización y que no puede desprenderse de la relación de está, porque dicha ruptura conlleva una pérdida de valor.
 - b. Sentimiento: Afecto que se siente por la organización, independientemente del desempeño de la acción.
 - c. Expectativa: Lo que se espera de la organización.
 - d. Exposición: Lo que está en riesgo con la relación de la organización.

V.3.1.3 DEFINICIÓN DE LAS 7 CLASES DE STAKEHOLDERS

Según el trabajo llevado a cabo por Mitchell, et al (1997) la combinación de los tres atributos (poder, legitimidad y urgencia) genera 7 tipos de *stakeholders* (Figura 8). Este permite identificar los grupos de interés más relevantes para la organización, a la vez que ayuda a justificar por qué son relevantes (Lähdesmäki et al. 2017). Los grupos de interés que no cuenten con alguno de estos 3 atributos serán no relevantes para la organización (Mainardes et al., 2012).

Figura 8: Tipología de los stakeholders según la combinación de uno, dos o tres atributos



Fuente: Mitchell et al. (1997)

V.3.1.3.1 Stakeholders latentes

Solo cuentan con uno de los atributos, teniendo una importancia baja a la hora de planificar las estrategias de la organización.

a) *Stakeholder* inactivo o dormido

Carecen de legitimidad y urgencia, pero tienen el poder de imponer sus voluntades a la organización. Su poder va cayendo en desuso al no poseer una interacción continua con la empresa. Es importante que la organización los controle para evaluar su potencial y asumir decisiones en el caso de que obtengan un segundo atributo.

b) *Stakeholder* discrecional

Poseen legitimidad, pero carecen del poder para influir en las decisiones de la organización y de urgencia. Se presta atención a estos grupos dentro del marco de la Responsabilidad Social Corporativa de las organizaciones, debido a que su receptividad es mayor.

c) *Stakeholder* demandante

Poseen el atributo de urgencia y carecen de los atributos de poder y legitimidad. Estos grupos de interés no exigen mucho a la organización, pero se debe realizar un seguimiento elevado debido a que tiene un alto potencial para adquirir un segundo atributo.

V.3.1.3.2 *Stakeholders* interesados

Son grupos de interés que cuentan con dos de los atributos, con una postura más activa hacia la organización al igual que ésta hacia ellos. Se aprecia un cambio sustancial porque contienen una mayor sinergia que constata fácilmente y cuyo resultado puede desembocar en un mayor nivel de compromiso entre los grupos de interés y la organización (Mainardes et al., 2012).

a) *Stakeholder* dominante

Poseen los atributos de poder y legitimidad careciendo de urgencia. Sus intereses y expectativas reflejan una diferencia destacada para la organización frente a otros grupos requiriendo mucha atención por parte de ésta.

b) *Stakeholder* peligroso

Poseen poder y urgencia, pero carecen de toda legitimidad. Existe la posibilidad de que la parte coercitiva y posiblemente violenta actúe bajo acciones de hostilidad, sabotaje, huelga, etc. Representan una alta amenaza para la organización.

c) *Stakeholder* dependiente

Poseen legitimidad y urgencia pero que no el atributo de poder. Estos *stakeholders* dependen de otros grupos de interés para poder reclamar sus intereses y no ser marginados por la organización.

Stakeholders definitivos

Son los grupos de interés que cuenta con los tres atributos de: poder, legitimidad y urgencia. Deben ser atendidos con toda celeridad prestándoles una inmediata atención y priorizándolos por delante de todos los grupos de interés.

Por ello, es recomendable e importante tener monitorizados a todos los grupos de interés cuando poseen dos atributos, para poder atender con una alta celeridad en el caso de que ganen su tercer atributo (Martins et al., 1999).

V.3.1.3.3 *No stakeholders*

Son los grupos que no interactúan con la organización y no tienen ninguna influencia ni están influenciados por la operaciones y acciones de la organización.

V.4 MALOS USOS Y LIMITACIONES DE LA TEORÍA DE LOS *STAKEHOLDERS*

También se debe tener en cuenta que existen limitaciones y malos usos de la Teoría de *Stakeholder*. Dicha teoría se estudia y se aplica en gran variedad de formas. Esto genera que tenga partidarios y detractores (Parmar et al., 2010).

a) La Teoría de los *Stakeholder* como pretexto para el oportunismo gerencial.

Son varios los autores como Jensen (2001) y Marcoux (2000) los que afirman que la Teoría de los *Stakeholder* es un pretexto para el oportunismo gerencial. Dicha afirmación se refiere a que al existir más grupos de interés para la organización que los accionistas, los

gestores pueden defender y argumentar con mayor facilidad que las acciones llevadas a cabo pueden estar enfocadas a otro *stakeholder*. En el caso de que solo existiera un *stakeholder* (los accionistas) tal y como defiende la Teoría de los Accionistas involucrarse y defender las acciones de la organización sería más difícil debido a las pocas opciones que se generan al solo tener un grupo de interés. Por el contrario, también defienden que en las actuaciones donde los gestores solo aplican estrategias dirigidas a los accionistas, existe mayor facilidad para juzgar si las acciones llevadas a cabo tienen la finalidad que buscaban, es decir, si lo han hecho bien (o no) con la política llevada a cabo. Phillips et al., (2003) argumentan que existe una línea positiva para que la Teoría de los *Stakeholders* genere más responsabilidad por parte de los directivos, debido a que poseen la obligación y el deber de contentar a un número mayor de individuos con diferentes necesidades. Esto provoca que las posibilidades de autointercambio con los accionistas sea menor. Dicho análisis se puede explicar mediante dos respuestas:

- a. Gran parte de los oportunos gerenciales se han llevado a cabo con el objetivo de la maximización de los accionistas, es decir, se busca que los accionistas generen el máximo beneficio financiero.
 - b. Está problemática es extensible a todas las teorías que se apliquen en los estudios de las organizaciones, no poniendo en peor lugar a la Teoría de los *Stakeholder*.
- b) La Teoría de los *Stakeholder* se encarga mayoritariamente de la distribución financiera.

Marcoux (2000) afirma que la Teoría de los *Stakeholder* se encarga mayoritariamente de la distribución de los productos financieros. Dicha afirmación se centra en analizar como los *stakeholders* reciben los recursos de la organización, planteándose un conflicto serio y esencial. Por ejemplo, si la empresa genera beneficios cómo se deberían distribuir. Dichos recursos son solo una parte de toda la problemática, los diferentes *stakeholders* analizan la situación en función de la información que reciben de cómo se asignan los recursos. La distribución también puede ser generadora de valor. Existen investigaciones entre ellas Lind y Tyler (1988); Phillips et al. (2003) donde se demuestra que los diferentes grupos de interés toman como bueno el resultado cuando saben o perciben que el proceso para llegar a dicho resultado es justo. A la vez se explica que la distribución hacia los *stakeholders* no es solamente un tema financiero, siendo positivo que exista comunicación entre los diferentes grupos de interés sin ser causante de enfrentamientos (Phillips et al., 2003).

- c) Todos los *stakeholders* deben tratarse por igual

Gioia (1999) y Marcoux (2000) muestran que todas las partes interesadas deben ser tratadas por igual. Pero existen matices que hacen necesario ofrecer varias propuestas. Centrándose en que la mayoría de los investigadores tratan lingüísticamente de buscar un equilibrio a la hora de explicar que significa “gestionar” dentro de la Teoría de los *Stakeholder*. Existen también investigaciones donde se aplican distinciones significativas entre los diferentes *stakeholders*. Además, afirman que existen diferentes líneas a la hora de gestionar las relaciones con los *stakeholders* por parte de los gestores, motivado en parte por la línea de gestión de Teoría *Stakeholder* que sigan los gestores (Phillips et al., 2003). La existencia de varias líneas teóricas de cómo gestionar a los *stakeholders* crea un ahondamiento en el conflicto donde se confunde a la Teoría de los *Stakeholder* como teoría principal de distribución de la riqueza de la organización y no como teoría del proceso de toma de decisiones (Parmar et al., 2010).

d) Cambios en las leyes

Las actuales leyes de los países, generan que esta teoría requiera cambios en las actuales leyes (Van Buren, 2001; Hendr, 2001). Algunos autores defienden que las leyes deben cambiarse para facilitar la práctica de la Teoría de los *Stakeholder* y para llegar más lejos en las relaciones con los diferentes grupos de interés. Es un cambio que facilita una mayor transparencia a la hora de aplicar la Teoría de los *Stakeholder* y que por lo tanto no se viole las leyes mercantiles de las organizaciones. La respuesta más común entre las investigaciones es que, si puede existir razones para que se modifique el sistema legal, la Teoría de los *Stakeholder* puede ser aplicada dentro de unos parámetros sin sobrepasar el límite legal (Humber, 2002). Si bien hay autores que aclaran que dicha teoría se puede utilizar sin miedo, ya que no debe entrar en conflicto con las leyes debido a que existen unas reglas de juicio empresarial. Sería útil que se llevaran a cabo cambios en las leyes en referencia a los *stakeholders* que obligasen a las organizaciones y los estamentos públicos a tener en cuenta a sus grupos de interés. Sin embargo, se debe tener cuidado y no confundir a los grupos de interés como agentes dominantes de las organizaciones (Marens y Wicks, 1999).

e) La Teoría de los *Stakeholder* es el socialismo

Son varios los autores los que se sostienen que la Teoría de los *Stakeholder* es el socialismo en su integridad y que dicha teoría puede ser aplicada en toda la económica (Barnett, 1997; Hutton, 1995; Rustin, 1997). Sin embargo, existen autores que defienden que la Teoría de los *Stakeholder* es ante todo una teoría de las organizaciones, cuya finalidad es encontrar y resolver la problemática organizacional, no siendo una teoría de economía política (Phillips et al., 2003). Ésta se ha desarrollado en base a un modelo de intercambio voluntario entre individuos perfectos dentro de un sistema con una economía capitalista. Por lo tanto, no es una teoría creada con la finalidad de ser socialista o un conjunto de políticas sociales que se deban aplicar mediante políticas de Estado (Parmar et al., 2010).

f) La Teoría de los *stakeholders* es una doctrina moral

Orts y Strudler (2002) señalan que la Teoría de los *Stakeholder* es una doctrinal íntegramente moral. Sin embargo, otros autores afirman que es una teoría que trata cualquier tipo de cuestión moral que pueda surgir sin tener que hacer referencia a ninguna otra teoría (Rawls, 1993).

Esta Teoría no es un dogma totalmente completo (Phillips, 2003). Es una teoría generada por y para las organizaciones, no estando preparada para cubrir todas las cuestiones morales reales para un contexto del mundo organizativo, y mucho menos está preparada para las del mundo moral. Puede utilizarse a distintos niveles y con diferentes resultados mejores y peores. Pero su función esencial es dar sentido a los problemas que se generan en torno a los tres problemas citados en anteriormente. En reglas generales, al igual que otras teorías, tiene la finalidad de describir y actuar de la mejor forma en un mundo complejo (Parmar et al., 2010).

CAPÍTULO VI. HIPÓTESIS Y MODELO PROPUESTO

VI. HIPÓTESIS Y MODELO PROPUESTO

VI.1 INTRODUCCIÓN

A continuación, se desarrolla el estudio de las relaciones entre los constructos de legitimidad, calidad de la relación y lealtad. Es importante hacer referencia a la revisión bibliográfica de las relaciones que existen entre las variables estudiadas, debido a que son pocos los trabajos que analizan dichas relaciones en el ámbito de la universidad (Besana y Esposito, 2017; Damanpour et al., 2009; Demircioglu, 2017; Gou y Wang, 2017; Lim, 2017). Así también se debe destacar que no se han encontrado artículos de investigación que aglutinen todos los constructos que se muestran en el modelo estudiado, y que a su vez estudien por separado a diferentes *stakeholders*, lo que refuerza la relevancia de la investigación.

Desde finales del siglo XX las investigaciones sobre legitimidad han aumentado el estudio sobre las organizaciones y la gestión estratégica. Este crecimiento está generado por los resultados de las investigaciones empíricas, en los que se demuestra que la legitimidad guarda una relación positiva con la supervivencia de las organizaciones (Meyer y Rowan, 1977; Tornikoski y Newbert, 2007; Zucker, 1987). Dicho crecimiento sigue siendo escaso si se tiene en cuenta el creciente interés que suscita para los gestores de las organizaciones. Existe dificultad para encontrar bibliografía de referencia y gran parte de la bibliografía realiza estudios de carácter exploratorio que tiene como objetivo contrastar el concepto de legitimidad con la Teoría Institucional en distintos sectores y ámbitos (De Massis et al., 2015; Patten et al., 2015; Pizarro et al., 2016).

La legitimidad se relaciona con el éxito y con la supervivencia de las organizaciones (Meyer y Rowan, 1977; Zimmerman y Zeitz, 2002; Zucker, 1987), convirtiéndola en un factor determinante que puede dirigir a la organización hacia el éxito o, en su defecto, al fracaso (Díez-Martín et al., 2010a). Dicha relevancia viene dada porque representa un recurso favorable para el acceso y obtención de otros recursos como los clientes, proveedores, inversores, autoridades, distribuidores, empleados, etc. (Deephouse y Suchman, 2008)

En la actualidad, el concepto de legitimidad se define teniendo en cuenta la conceptualización de Suchman (1995), pero hay multitud de perspectivas que muestran una amplia heterogeneidad en los análisis que se realizan del consumidor hacia una determinada organización. Una de las corrientes más sustanciales es la defendida por Brown (1998) que viene sustentada por Suchman (1995). Esta corriente establece una relación entre el acceso a los recursos y la supervivencia de la organización y la legitimidad (Baum y Oliver, 1991; Ruef y Scott, 1998; Singh, Tucker y House, 1986). En dicha corriente se observa y se analiza que las organizaciones pueden generar estrategias para legitimarse (Suchman, 1995), lo que a su vez genera que las organizaciones busquen la institucionalización con el fin de la supervivencia (DiMaggio y Powell, 1983; Zucker, 1987)

El análisis del institucionalismo se relaciona ampliamente con el concepto legitimidad (Baum y Oliver, 1991; Díez-Martín et al., 2013; Hannan y Carroll, 1992; Li et al., 2007; Ruef y Scott, 1998; Singh et al., 1986). En esta línea se defiende que la legitimidad es el concepto central de análisis institucional, reflejando el apoyo a lo normativo, y la consonancia con las reglas y leyes relevantes (Haveman y David, 2008; Scott, 1995). Por este motivo, las organizaciones que cuenta con un nivel alto de institucionalismo y, por lo tanto, con alto niveles de legitimidad, necesitan en menor medida justificar las actuaciones

que llevan a cabo (Barley, 2008). Un sujeto legitimable que esté altamente institucionalizado lo está porque su alternativa es literalmente impensable (Zucker, 1983).

La legitimidad ha pasado a ser un ingrediente clave para institucionalización de las organizaciones (Díez-Martín et al., 2013). Meyer y Rowan (1977) analizan como las organizaciones que están en proceso de legitimación en las acciones que llevan a cabo afectan a los grupos de interés que la rodean.

En el ámbito de las universidades destaca que una financiación óptima de las universidades genera una mayor productividad científica. Pero las estrategias para llegar a obtener dichos recursos económicos difieren mucho entre las diferentes universidades. En particular, uno de los elementos clave para la sostenibilidad de la universidad es la legitimidad de la misma. Las universidades se centran en el concepto de legitimidad como el nivel de reconocimiento basado en el cumplimiento de las normas y expectativas socialmente aceptadas, siendo crucial para moldear las acciones de la organización (Cattaneo et al., 2016).

En la misma línea, O'Kane et al. (2015) analizan la importancia de la creación de legitimidad en las universidades, estudiando la importancia de sus estrategias enfocadas a la comercialización del conocimiento académico. Afirman que la legitimidad es uno de los pilares fundamentales sobre el que se asienta la identidad de la universidad.

En cuanto a los estudios sobre la calidad de la relación y la lealtad, las organizaciones deben prestar atención a sus grupos de interés antes de tomar decisiones con la finalidad de buscar la lealtad del actor al que se dirija (Moreira y Silva, 2015). Dicha lealtad ayuda a la conservación del *stakeholder*, proporcionando una relación leal a lo largo del tiempo (Han et al., 2011).

Para lograr *stakeholders* leales, previamente la organización ha debido estudiar el comportamiento de estos (Oromendia et al., 2013; Servera et al., 2009). Mediante el enfoque relacional que estudia la creación y el mantenimiento de las relaciones entre la organización y sus *stakeholders* (Hennig-Thurau et al., 2002). Todo ello con la finalidad de establecer relaciones duraderas y positivas con los grupos de interés (Gwinner et al., 1998).

Respecto a las universidades, se estudia cómo los gestores de las universidades pueden aumentar la lealtad de los estudiantes, a través de una planificación estratégica y políticas directas para desarrollar la satisfacción y la confianza positiva de la universidad así como también desarrollar valores positivos que los estudiantes comparten (Schlesinger et al., 2014). Esta estrategia, que va tomando forma con el paso del tiempo, va modificando las preferencias de los *stakeholders* de la universidad y modificando la composición de resultados de los constructos de la calidad de la relación y la lealtad, siendo relaciones dinámicas que pueden cambiar a lo largo del tiempo (Wu, 2010).

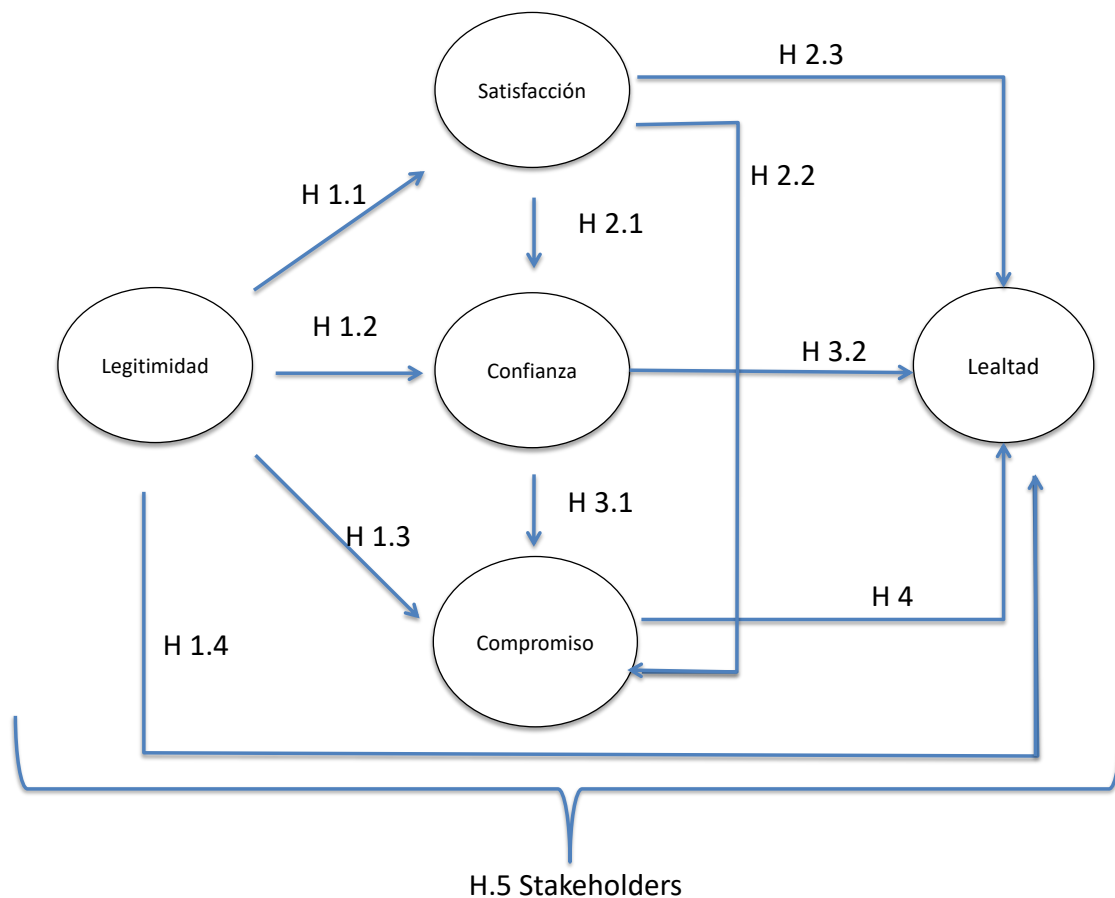
También se aprecia cómo las estrategias de expansión están basadas, en cierta forma, en mejorar la calidad de la educación. Lo que hace que sea de suma importancia mejorar la satisfacción y compromiso de los profesores (Gou y Wang, 2017). La competencia entre universidades genera que los grupos de interés estén satisfechos y comprometidos para ganar y consolidar la ventaja competitiva frente a otras universidades (Besana y Esposito, 2017). Pero no se puede obviar que, para llegar al compromiso, en la mayoría de las ocasiones, los *stakeholders* de la universidad deben pasar por la confianza previamente. Por lo tanto, la confianza es un elemento clave para el éxito de la relación (Besana y Esposito, 2017; Morgan y Hunt, 1994)

Por último, son numerosos los estudios que defienden que el constructo de la lealtad se ha convertido en un elemento clave en la estrategia de las organizaciones (Forgas et al., 2011; Forgas et al., 2010; Oliver, 1997).

VI.2 MODELO DE LAS HIPÓTESIS

En la Figura 9 se muestra el modelo teórico que se plantea en esta investigación. Las hipótesis tienen como objetivo guiar la investigación empírica, siendo su finalidad buscar la validez de las mismas.

Figura 9. Modelo teórico planteado



VI.3 RELACION ENTRE LEGITIMIDAD Y SATISFACCIÓN

Como se describe en el marco teórico, la legitimidad es uno de los pilares fundamentales de la Teoría Institucional (Cruz-Suárez et al., 2014), y uno de los activos intangibles más importantes de las organizaciones (Zelditch, 2001). Por eso, las organizaciones tienen entre uno de sus objetivos crear estrategias que aumenten su legitimidad. Estas estrategias no deben desviarse de las líneas marcadas y de lo que esperan de las organizaciones sus *stakeholders*, para poder satisfacer, conservar y mejorar su legitimidad (Dillard et al., 2004).

El otro constructo ampliamente estudiado dentro de las organizaciones y que se analiza en esta hipótesis es la satisfacción, ésta es un pilar fundamental a la hora de explicar qué desea, necesita o quiere el consumidor (Bitner y Hubert, 1994; Zeithaml et al., 1993), siendo un factor clave para el éxito de las organizaciones (Gil et al., 2005).

Al analizar la satisfacción, es aconsejable diferenciar entre satisfacción social y satisfacción económica para apreciar a través de qué procesos puede aumentar la satisfacción (Geyskens y Steenkamp, 2000). Por ejemplo, si se obtiene un alto rendimiento o ingresos elevados aumenta la satisfacción económica, sin embargo, si se obtiene fiabilidad y benevolencia aumentará la satisfacción social (Abdul-Muhmin, 2005; Castillo, 2017).

Conseguir un nivel elevado de satisfacción genera un afianzamiento de la relación de los *stakeholders* con la organización y ocasiona que disminuya la posibilidad de sustituir a la organización por otra (Bansal et al., 2004; Karande y Singhapakdi, 2008).

En la misma línea, se aprecia que existe relación entre legitimidad y satisfacción ya que en la búsqueda por generar y aumentar su legitimidad las organizaciones deben conocer mejor lo que esperan y desean de ellas sus *stakeholders* lo que a su vez favorece el aumento de la satisfacción (Jayachandran et al., 2005; Mithas et al., 2005). Por ejemplo, los *stakeholders* tienen un mayor nivel de satisfacción con los productos obtenidos si provienen de organizaciones con alto nivel de legitimidad, ya que éstos son productos con un mayor valor percibido. Por lo tanto, un mayor valor percibido influye directa y positivamente en el nivel de satisfacción de los *stakeholders* (Fornell et al., 1996; Khan y Kadir, 2011; Mithas et al., 2005).

Si se analiza esta relación en los diferentes tipos de la legitimidad se observa que, en términos de legitimidad cognitiva si los *stakeholders* conocen a la organización estos no se centran tanto en conocer el nivel de legitimidad de la misma, sino que fijan su atención en los bienes y servicios que ésta ofrece, generando un mayor grado de satisfacción (Nagy y Kacmar, 2013). En la legitimidad pragmática, si existe una mayor consonancia con sus *stakeholders* se genera un mayor nivel de empatía con éstos, ocasionando que las barreras para el desarrollo de la relación sean menores y ayudando a crear mayores niveles de satisfacción (Conway y Swift, 2000). En el caso de la legitimidad moral, se genera cuando la organización realiza acciones y procedimientos de forma correcta (Iglesias-Pérez et al., 2018)

Los estudios centrados en el sector público y, concretamente en la universidad, afirman que la innovación provoca un incremento de eficiencia, rendimiento y legitimidad de la organización (Damanpour et al., 2009; Demircioglu y Audretsch, 2017; Torugsa y Arundel, 2016a, 2016b; Verhoest et al., 2007), generando que los *stakeholders* de la universidad aumenten su nivel de satisfacción (Demircioglu y Audretsch, 2017; Demircioglu, 2017).

En base a lo anteriormente expuesto se considera a la legitimidad como generador de satisfacción de los *stakeholders* de la universidad, siendo necesario aprender el comportamiento de éstos para anticiparse a sus necesidades (Bellou, 2007; Blesa y Bigné, 2005; Zakaria et al., 2011).

- H 1.1: La legitimidad de la universidad influye directa y positivamente sobre la satisfacción de los *stakeholders* de la institución.

VI.4 RELACIÓN ENTRE LEGITIMIDAD Y CONFIANZA

Son numerosas las organizaciones que dirigen sus políticas y estrategias hacia sus *stakeholders* buscando una relación de larga duración en la que la cooperación entre las partes sea constante y positiva (Morgan y Hunt, 1994). Para llevar a cabo el comienzo o mantenimiento de una relación con una organización los *stakeholders* deben prestar atención a que ésta cumpla con unas normas morales, éticas y sociales que defiendan sus intereses (Chaney et al., 2015; Nguyen, 2013; Swindley, 1990). Normas presentes en la Teoría Institucional que señala que las organizaciones adoptan estrategias similares en respuesta a las presiones reguladoras, normativas y cognitivas (Scott, 2007).

Teniendo en cuenta las estrategias de la Teoría Institucional uno de los factores más importantes en la regulación del éxito y el fracaso de las organizaciones es la legitimidad, factor que se convierte en un elemento clave de éstas (Díez-Martín et al., 2010a). Una organización que posee legitimidad se considera una organización aceptada por sus *stakeholders* (Deephouse, 1996; DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977; Meyer y Scott, 1983). Hay distintos tipos de legitimidad (pragmática, moral y cognitiva), siendo cada uno de ellos una apreciación generalizada de que las actividades que realiza la organización son deseables, correctas y apropiadas en un sistema social de normas, creencias, valores y definiciones (Díez-Martín et al., 2010b).

Las organizaciones que poseen legitimidad son apreciadas como organizaciones más significativas, más predecibles, más dignas y más confiables que las organizaciones que no tiene legitimidad (Suchman, 1995). Éstas necesitan que las actividades realizadas obtengan legitimidad, para poder generar confianza y reputación en sus *stakeholders* (Powell y Dimaggio, 1991).

Dicha generación de confianza en las relaciones entre los *stakeholders* y la organización es mutua, creando una actitud positiva entre ambas (Hoccut, 1998; Nielson, 1996), pero las organizaciones deben actuar de forma justa para que se genere confianza (Greenwood y Van Buren, 2010). Éstas deben abarcar en sus actos la honestidad, competencia y benevolencia (Mayer et al., 1995). Greenwood y Van Buren (2010) afirman que la confianza nace de continuadas acciones y/o estrategias que la organización lleva a cabo, consideradas moralmente correctas.

Si se estudia dicha relación en el sector universitario, las universidades que aparecen en rankings universitarios conservan o aumentan su nivel de legitimidad, lo que a su vez provoca un crecimiento de la confianza y de la credibilidad de la institución (Lim, 2017). Moore (1995) establece que las organizaciones públicas de educación superior deben cumplir unos requisitos: ser valiosas, políticamente sostenibles, legítimas y factibles (Alford y O'Flynn, 2009; Broucker et al., 2017; Moore, 1995), lo que hace que se genere los resultados deseados y por lo tanto se cree confianza (Broucker et al., 2017).

- H 1.2: La legitimidad de la universidad influye directa y positivamente sobre la confianza de los *stakeholders* de la institución.

VI.5 RELACIÓN ENTRE LEGITIMIDAD Y COMPROMISO

La legitimidad es una variable clave para fijar estrategias de motivación en posibles accionistas e inversores (Díez-Martín et al., 2010b). Ésta muestra que la organización está comprometida con las reglas, normas, valores y modelos socialmente aceptados, a la vez que persigue objetivos racionales, utilizando medios apropiados que dejen ver que está correctamente constituida (De Castro et al., 2015). Una organización legítima es más susceptible de recibir recursos y apoyos, aumentando sus posibilidades de supervivencia (Deephouse, 1996), y del mismo modo obteniendo un mayor nivel de compromiso y lealtad de sus *stakeholders* (Lind y Tyler, 1988; Mueller et al., 1994).

En la actualidad son numerosas las organizaciones que contemplan la legitimidad como una obligación que surge del cumplimiento y respeto a las normas vigentes. Este proceso genera legitimidad social, que es la aceptación formal por parte de sus *stakeholders* de las actividades que lleva a cabo la organización (Castillo, 2017). La legitimidad social surge cuando las organizaciones consideran el compromiso social uno de sus cimientos, ocasionando que sus *stakeholders* tengan una actitud y un comportamiento voluntario que sobrepasa lo estipulado en obligaciones predefinidas. Este compromiso y actitud de los *stakeholders* puede verse amenazado si éstos aprecian e identifican que la organización no está cumpliendo con sus promesas sociales, viéndose afectada la legitimidad social (López y González, 2012).

También se debe destacar que la organización que cumple con las normas sociales tiene un mayor nivel de prestigio, estabilidad, acceso a recursos, compromiso interno y externo, etc. (Meyer y Rowan, 1977). Dicho cumplimiento junto con acciones que busquen un mayor grado de legitimidad, ocasionan una mayor identificación de los *stakeholders* con la organización, generando una relación más estable y duradera (Bhattacharya y Sen, 2004). Así como ayudan a mejorar su rentabilidad, fortaleciendo su reputación y aumentando el compromiso de sus *stakeholders* (Orlitzky et al., 2003).

Las organizaciones que tengan estrategias sociales contarán con un mejor canal para mantener y mejorar el compromiso con sus *stakeholders*. Esto a su vez ayudará a potenciar la creación de un sentimiento hacia la organización que genere altos niveles de compromiso (Brammer, et al., 2007). Por este motivo, se debe analizar al compromiso como pilar fundamental para un comportamiento coordinado entre las organizaciones y sus *stakeholders*, con la finalidad de llegar a un fin común (Morgan y Hunt, 1994). Esta coordinación es fruto de estrategias corporativas de mantenimiento y creación de legitimidad (Dillard et al., 2004), pero para que exista coordinación el compromiso debe ser entendido como la voluntad que ambas partes deben tener para realizar sacrificios y esfuerzos indispensables que aseguren la persistencia de la relación con la búsqueda de beneficios futuros (Kelley y Davis, 1994; Kwon y Suh, 2004; Macedo et al., 2012; Northcraft y Neale, 1996; Rinehart et al., 2004; Vázquez et al., 2000). El objetivo común de ambas partes debe ser desarrollar y mantener una relación estable y que se perpetúe a lo largo del tiempo (Simpson y Mayo, 1997).

En la misma línea, estudios sobre el compromiso muestran que está precedido por diferentes variables (Mowday et al., 1982a). Tales como autonomía en el trabajo, riesgos del trabajo, salarios o la legitimidad, son variables antecedentes del compromiso (Cabrera, y Soto, 2009; Ko et al., 1997).

En el sector universitario no se han encontrado trabajos que analicen la relación entre ambas variables, aunque sí estudios que las analizan individualmente. Estos estudios

confirman que las universidades deben ganar legitimidad para sobrevivir y recibir recursos. El modelo de legitimidad de una institución educativa debe ser aceptado y apoyado por la comunidad para poder sobrevivir y cumplir su misión (Ravinet, 2008). Esta aceptación influye directamente en el compromiso que pueden tener los *stakeholders* con la institución (Braxton et al., 1995).

- H 1.3: La legitimidad de la universidad influye directa y positivamente sobre el compromiso de los *stakeholders* de la institución.

VI.6 RELACIÓN ENTRE LEGITIMIDAD Y LEALTAD

La legitimidad se genera después de las valoraciones y aportaciones de los *stakeholders* que analizan las estrategias y acciones llevadas a cabo por las organizaciones (Deephouse y Carter, 2005; Elsbach, 1994; Rao, 1994; Ruef y Scott, 1998) y observan y analizan que éstas respeten las normas, éticas, sociales y morales (Brown y Dancin, 1997; Chaney et al., 2015; Nguyen, 2013; Swindley, 1990) para cumplir con lo prometido y con lo que se espera de ellas (Du y Vieira, 2012; Kim et al., 2014; Lombart y Louis, 2014; Arnold et al., 2001). En reglas generales las organizaciones que cumplen con lo socialmente establecido mantendrán o generarán legitimidad (Alcántara et al., 2006; Handelman y Arnold, 1999; Tornikoski y Newbert, 2007).

Por estos motivos se afirma que las organizaciones pueden modificar sus niveles de legitimidad mediante la aplicación de estrategias y actividades (Scott, 1995). Según el nivel de legitimidad la organización puede mantener y/o atraer a diferentes *stakeholders*, siendo altamente relevante dicha característica (Suchman, 1995). Es lógico que la legitimidad también sea considerada un atributo altamente poderoso y valioso (Meyer y Rowan, 1977), capaz de determinar que una organización tenga éxito o no (Reast et al., 2013). Al poseer altos niveles de legitimidad es más fácil conseguir los recursos necesarios (Deephouse, 1996), y acceder y elegir los *stakeholders* que le interesen a la organización (Ashforth y Gibbs, 1990; Deephouse, 1996; Handelman y Arnold, 1999; Scott, 1995; Tyler, 2004).

Del mismo modo, las organizaciones legítimas reciben la aprobación y apoyo de sus *stakeholders* a todos los niveles, siendo ejemplo para otras organizaciones (Suchman, 1995). Al sentir que la organización defiende sus intereses, la recompensarán con su lealtad (Bhattacharya y Sen 2004; Sen y Bhattacharya, 2001). Esta relación, se analiza en diferentes estudios puntualizando que los *stakeholders* generan su lealtad hacia una determinada organización dependiendo de la percepción que reciben de la legitimidad de ésta (Adler y Adler, 1988).

Es habitual que las organizaciones legitimadas apliquen planes de Responsabilidad Social Empresarial, para mantener y ganar legitimidad y aumentar los niveles de lealtad de sus *stakeholders* (Aguilera et al., 2007; Brønn y Vidaver-Cohen, 2009; Davies, 2003; Galaskiewicz y Colman, 2006; Logsdon y Wood, 2002; Sen et al., 2006).

Schwarzmueller et al., (2017) concluyen que los gestores que poseen un poder legítimo elevado tienen una relación directa y positiva con la efectividad percibida y con la lealtad de los *stakeholders*. Así también, Deephouse y Suchman (2008) analizan que la

legitimidad puede ser crucial para obtener audiencias externas, lo que genera lealtad de sus participantes internos y evita malentendidos entre sus participante externos.

H 1.4: La legitimidad de la universidad influye directa y positivamente sobre la lealtad de los *stakeholders* de la institución.

VI.7 RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN Y CONFIANZA

En el análisis de la conceptualización de la satisfacción se observa que es difícil homogeneizar las diferentes definiciones encontradas de la variable, ya que la elevada dependencia de la perspectiva del estudio condiciona su definición (Oliver, 1981). Esta característica es condicionante a la hora de realizar las justificaciones de la variable. Por ello, se toma a la satisfacción como un constructo centrado en aspectos afectivos. Entendiendo satisfacción como la suma de la evaluación emocional por parte de los *stakeholders* de la organización (Vesel y Zabkar, 2010).

La satisfacción se genera después de obtener un resultado satisfactorio debido a la capacidad de la organización para satisfacer los deseos, necesidades y expectativas de sus *stakeholders*, identificando que la satisfacción es un antecedente relevante de la actitud y la confianza de los *stakeholders* (Ravald y Grönroos, 1996; Selnes, 1998). Es decir, la satisfacción es una variable que influye sobre la confianza que se genera en los *stakeholders* hacia una organización (Prado-Román, 2011; Ravald y Grönroos, 1996; Selnes, 1998).

Al realizar la revisión del marco teórico se observa que las investigaciones sostienen que existe una correlación positiva entre satisfacción y confianza. La satisfacción predice los futuros comportamientos y una futura confianza (Hess y Story, 2005; Johnson y Grayson 2005; Leisen y Hyman, 2004; Miyamoto y Rexha, 2004; Sivadas y Baker-Prewitt, 2000). Es decir, la satisfacción ayuda a elevar la percepción de la confianza (Ganesan, 1994), lo que aumenta las posibilidades de que el consumidor restaure la confianza que tiene depositada en la organización (Crosby y Stephens, 1987).

Es importante destacar que el efecto positivo que genera la satisfacción sobre la confianza, es fundamental para ayudar a que la relación se mantenga a largo plazo (Chen et al., 2011; Lin y Ding, 2005). Se afirma que si los *stakeholders* están satisfechos con los servicios prestados existirá una correlación directa entre satisfacción y confianza hacia la organización (Kassim y Asiah 2010; Suárez, Vázquez y Díaz 2005).

Crosby y Stephens (1987) afirman que a medida que se incrementa la satisfacción aumenta la posibilidad de que se genere una mayor confianza. Otros autores identifican a la satisfacción como un agente importante que influye sobre la actitud del cliente y que genera una mayor confianza sobre la organización (Ravald y Grönroos, 1996; Selnes, 1998).

En la misma línea, se puntualiza que si una organización estudia la satisfacción como elemento que evalúa a la confianza en los servicios, esto permite que se pueda utilizar como antecedente de la confianza (Fassnacht y Köse, 2007). Ayudan a la organización que obtiene una evaluación buena o muy buena, a crear o reforzar la confianza del cliente sobre ella (Han et al., 2011; Walsh et al., 2010).

Se debe destacar una serie de autores que defienden la relación positiva entre satisfacción y confianza: Danesh et al. (2012), Fullerton y Taylor (2002), Kantsperger y Kunz

(2010), Madjid (2013), Rust y Zahorik (1993), Selnes (1998) Shpëtim (2012), Suárez et al. (2007).

Si se analiza la satisfacción en las universidades, ésta emerge como un factor que influye sobre la confianza, siendo clave en la variación de confianza de los estudiantes hacia la institución (Medina y Rufin, 2015). Por lo que se puede afirmar que la satisfacción es específica de una transacción (Cronin y Taylor, 1992). Sin embargo, la confianza es una norma emocional que a menudo está influenciada por una evaluación de prueba y uso del producto por parte del estudiante (Delgado-Ballester y Munuera-Aleman, 2001). De igual forma, la satisfacción acumulada de los estudiantes genera confianza sobre la institución (Sultan y Wong, 2014).

- H 2.1: La satisfacción de los *stakeholders* de la universidad influye directa y positivamente sobre la confianza en la institución.

VI.8 RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN Y COMPROMISO

El nivel de satisfacción de los *stakeholders* de una organización es un elemento esencial para la generación de un determinado sentimiento (confianza) y comportamiento (compromiso) hacia una organización (Prado-Román et al., 2014). Así como un pilar fundamental para explicar que desea, necesita o quieren el consumidor (Bitner y Hubert, 1994; Zeithaml et al., 1993).

Por su parte, el compromiso se considera fundamental cuando se estudian y analizan relaciones a largo plazo. En dichas relaciones se tiene la convicción de que son fundamentales para los intereses de ambas partes y se genera una voluntad unánime de trabajar para mantener la relación (Morgan y Hunt, 1994).

Es habitual que al analizar las relaciones entre los *stakeholders* y la organización se aprecie que los *stakeholders* tienden a sentirse cada vez más vinculados, llegando a sentirse parte de la organización (Fullerton, 2011). Este sentimiento o vinculación hace que exista algo más que una relación entre dos partes hace que nazca un compromiso entre ambas. La generación de este compromiso es la causante de un resultado altamente satisfactorio que se genera en el *stakeholder* y que hace que se cree una tendencia positiva en su satisfacción (Bansal et al., 2004; Garbarino y Johnson 1999). Pero en ocasiones, los *stakeholders* solo están dispuestos a mantener relaciones con las organizaciones que les aporten un valor añadido a la relación, es decir, que aporte algo más que las otras (Morgan y Hunt, 1994).

Se observa que al analizar la relación entre las organizaciones y los *stakeholders* si éstos están satisfechos, es altamente probable que la relación se repita en el futuro, pero si el nivel de satisfacción es elevado hace que se incluyan nuevas uniones en la relación, reforzándola de forma afectiva. Este refuerzo motiva la creación de unos enlaces emocionales, creando el compromiso de los *stakeholders* con la organización (Curras y Sánchez, 2012; Garbarino y Johnson, 1999; Park y Kim, 2006; Walsh et al., 2010)

En la Teoría del Marketing Relacional se demuestra que toda relación a largo plazo comienza después de un nivel elevado de satisfacción de los *stakeholders*. Una vez iniciada la relación es el compromiso la variable que adquiere la posición dominante relegando a un segundo plano a la satisfacción. Este intercambio de posiciones es importante al analizar y

predecir las futuras decisiones de los *stakeholders* (Quero y Ventura, 2011). No se debe olvidar que las expectativas positivas que son acumuladas por los *stakeholders* influyen de manera positiva en el marketing relacional (Brown et al., 2005). No obstante, otras investigaciones muestran que los *stakeholders* necesitan mayores lazos de unión con la organización que los creados por la satisfacción, ya que no son suficientes para determinar las futuras intenciones que puedan tener los *stakeholders*. Esto hace que sea necesario un vínculo mayor como el creado por el compromiso (Alonso, 2015).

Tax et al. (1998) muestran que la satisfacción y el compromiso se analizan utilizando la perspectiva de la insatisfacción y el efecto negativo que incide sobre el compromiso. Son varios los sectores donde se analiza: Bravo et al. (2011) en la banca comercial, Quero y Ventur, (2011) sobre servicios culturales, demostrando que la satisfacción influye positivamente sobre el compromiso (Halinen, 1996; Fullerton, 2011).

Por lo tanto, siguiendo a Abdul-Muhmin (2005) y Kim y Brymer (2011), se establece la relación y el efecto que genera la satisfacción sobre el nivel de compromiso. Esta influencia es relevante tanto para el desarrollo de la organización como para la relación comercial entre los *stakeholders* y la institución.

En la misma línea, Schlesinger et al., (2014) analizan dicha relación en el sector universitario y llegan a la conclusión de que la satisfacción es un antecedente del compromiso. Trivellas y Santouridis (2016) verifican esta relación confirmando que la satisfacción es un antecedente del compromiso y que ambas son primordiales en el mercado competitivo en el que se encuentran inmersas en la actualidad las universidades. Por su parte, Larkin et al., (2016) analizando a profesores del K-12 estableciendo que la satisfacción es un antecedente del compromiso, lo que permite medir la intención del profesorado de seguir enseñando en el entorno online.

- H 2.2: La satisfacción de los *stakeholders* de la universidad influye directa y positivamente sobre el compromiso con la institución.

VI.9 RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN Y LA LEALTAD

La satisfacción puede ser entendida no solo como el resultado positivo de la prestación de un servicio y la complacencia de las expectativas generadas, sino también como el mecanismo que permite a los *stakeholders* afirmar que la organización es capaz de complacer sus deseos y necesidades, lo que ayuda generar un comportamiento de recompra en el futuro (Bolton, 1998). Se pueda identificar a la satisfacción como antecedente actitudinal una vez realizado el consumo, e influencia en las intenciones de realizar transacciones futuras con la misma organización (Zeithaml et al., 1996). También es importante destacar que, si los *stakeholders* están satisfechos y con elevadas posibilidades de recompra, suele ser habitual que recomiendes la organización a terceros (Nicholls et al., 1998).

Esta importancia se demuestra en estudios que identifican a la satisfacción como un elemento fundamental en el comportamiento de compra, siendo antecedente del volumen de gasto, lealtad y comunicación “boca oreja” (Bigné y Andreu, 2005; Flavián y Guinalú, 2006b). Esto hace que sea habitual ver relacionadas satisfacción y lealtad (Cronin et al., 2000), pero se debe puntualizar que ambas variables son distintas (Madjid, 2013), aunque

ambas influyen en las futuras decisiones que los *stakeholders* vayan a tomar sobre sus relaciones futuras (Garbarino y Johnson ,1999). Esta relación es significativa y de gran importancia para entender la Teoría del Marketing Relacional (Lassala et al., 2010).

En esta línea, numerosas investigaciones confirman la relación entre la satisfacción por consumo y la lealtad generada (Fornell, 1992; Patterson y Spreng 1997; Rust y Zahorik 1993; Taylor y Baker 1994). Esta relación puede ser analizada como una relación por intuición (Lassala et al., 2010), es decir, a mayor satisfacción, mayor retención de clientes que han consumido el producto (Anderson y Sullivan, 1993), y por lo tanto mayor lealtad (Allen, 2004; Anderson y Sullivan, 1993; Dagger y David, 2012; Jani y Heesup, 2011). Por tanto, impacto de generación de satisfacción a la hora de conservar a los consumidores es relevante y positivo (Ranaweera y Prabhu, 2003).

Las organizaciones deben tener en cuenta que un *stakeholder* satisfecho hace que su satisfacción influya sobre su lealtad a la organización. Esta relación debe tenerse presente cuando se estructuran las campañas de estrategias y procedimientos, teniendo como objetivo final que se cumplan las expectativas de los *stakeholders* (Van Vuuren et al., 2012). Todo ello genera que se tenga una visión global y general de la relación entre lealtad y satisfacción.

Sin embargo, las organizaciones deben estudiar a los *stakeholders* insatisfechos ya que estos muestran con mayor frecuencia sus experiencias negativas, frente a los *stakeholders* satisfechos que lo hacen en menor medida (Moliner y Fuentes, 2012). La repercusión que genera en el *stakeholder* una experiencia negativa con la organización es mucho mayor que la repercusión que genera una experiencia positiva (Laczniaik et al., 2001).

Bennett y Rundle-Thiele (2004) identifican la complejidad de la relación entre satisfacción y lealtad, pero como norma general los trabajos sobre esta relación se centran en la influencia que ejerce satisfacción sobre lealtad. Así lo demuestra el número de estudios publicados, algunos de ellos son: Allen (2004), Anderson y Sullivan (1993), Bolton y Drew (1991), Dagger y David (2012), Fornell (1992), Jani y Heesup (2011), Kuusik y Varblane (2009), Lei y Jolibert (2012), Madjid (2013), Ouyang (2010), Shirshendu y Sanjit (2011), Shpëtim (2012), Su et al. (2011), Suárez et al., (2007), Sweeney et al., (2014), Torres et al. (2008), Van Vuuren et al., (2012), Walsh et al., (2008), Yu y Goulden (2006), Yüksel y Yüksel (2007).

En el sector universitario, son varios los autores que han demostrado la relación positiva y determinante que existe entre satisfacción y lealtad (Henning-Thurau, et al., 2001; Rojas-Méndez et al., 2009; Sultan y Wong, 2014).

- H 2.3: La satisfacción de los *stakeholders* de la universidad influye directa y positivamente sobre la lealtad hacia la institución.

VI.10 RELACIÓN ENTRE CONFIANZA Y COMPROMISO

Las investigaciones destacan la importancia de la confianza por ser un factor clave para afianzar las relaciones que buscan perdurar en el tiempo (Anderson y Narus, 1990; Barroso y Martín, 2000; Berry, 1995; Blesa y Bigné, 2005; Moorman et al., 1992; Sanzo et

al., 2003). También destaca su capacidad y convicción para conseguir que la relación crezca y se afiance, aunque ello implique un mayor riesgo. Su finalidad es que el consumidor sienta un mayor nivel de compromiso ayudando así a afianzar la relación (Moorman, et al., 1992). Dichas características de la confianza han sido analizadas e investigadas mediante el estudio de la Teoría del Marketing Relacional en una amplia gama de sectores (Quero y Ventura, 2011).

Si se analiza el compromiso de los *stakeholders* de una organización al igual que la confianza también es un factor clave para el desarrollo y mantenimiento de las relaciones a largo plazo (Sánchez-Franco et al., 2007). Moorman et al. (1992) puntualizan que los *stakeholders* que muestren un determinado nivel de compromiso con la relación tendrán un mayor interés por mantener dicho compromiso.

Ambas variables (confianza y compromiso) son pilares fundamentales en la durabilidad de las relaciones de alta calidad entre las organizaciones y los *stakeholders* (Kim y Kandampully, 2011). Debido a su importancia, Woodside et al. (1989) estudian ambas variables de una forma extensa y pormenorizada.

Al analizar la implicación del compromiso hacia un nivel concreto de sacrificio y de vulnerabilidad, tanto por la organización como por el *stakeholder*, se aprecia que los clientes que aportan un nivel concreto de compromiso a la relación previamente han tenido que mostrar un alto nivel de confianza (Hsu et al., 2010).

Sin embargo Dwyer y Schurr (1987) describen que una relación entre la organización y el *stakeholder* puede darse en ambos sentidos. También se puede dividir según el nivel de implicación de cada uno. Si solo uno quiere y tiene interés en realizar las diferentes transacciones se denomina unilateral, y si ambos tienen interés en desarrollar dichas acciones de intercambio se denomina bilateral. Al analizar la relación bilateral Moliner et al. (2010) identifican que el compromiso también se hace bilateral debido a que ambas partes generan una confianza la una de la otra. Esta creación de compromiso hace posible que la relación se afiance, lo que provoca que aumenten las posibilidades de que ambas partes sean más proclives a aportar más tiempo y recursos a la relación (Hausman, 2001). Un año más tarde Vázquez et al. (2002) analizan que la confianza repercute sobre la generación de compromiso de la relación, lo que a su vez hace más fácil el intercambio en una relación bilateral.

Ampliando lo anteriormente expuesto, se afirma que son elevadas las investigaciones que confirman que en la confianza el detonante que hace que la relación se dirija hacia una relación donde existe un compromiso (Bansal et al., 2004; Chumpitaz y Papparoidamis, 2007; Fullerton, 2011; Kim y Kandampully, 2011; Moliner et al., 2010; Moorman et al., 1992; Morgan y Hunt, 1994). Para poder entender esta afirmación, Doney y Cannon (1997) analizan que observando la relación con tiempo, los consumidores estrechan los lazos de la relación si sienten que la organización es fiable, incluso llegan a vincularse con ellas si sienten que velan por sus intereses. A su vez, afirman que ambas variables son la base predecesora para la formación de confianza. Si no se tiene en cuenta la procedencia que genera la relación en el compromiso afectivo es importante saber que la confianza siempre antecede al compromiso, siendo requisito indispensable para que este pueda darse, de igual manera en el resto de los compromisos es casi unánime esta situación.

Al analizar la relación entre confianza y compromiso se concluye que la confianza es un antecedente directo del compromiso (Bansal et al., 2004; Chumpitaz y Papparoidamis, 2007; Fullerton, 2011; Kim y Kandampully, 2011; Moliner et al., 2010; Moorman et al., 1992; Morgan y Hunt 1994). Es habitual que los *stakeholders* se vinculen y se sientan identificados

con las organizaciones que consideran que son fiables y que buscan el interés del cliente (Doney y Cannon, 1997).

Morgan y Hunt (1994) analizan de las diferentes implicaciones y dimensiones de la relación entre confianza y compromiso y los beneficios de esta relación. Una relación donde la confianza que existe entre ambas partes es el pilar de la relación, haciendo que el compromiso se cree de forma automática (Mukherjee y Nath, 2007). Otros autores también apoyan estas investigaciones como por ejemplo MacMillan et al. (2005) y Russell (2007).

El compromiso lleva consigo la vulnerabilidad y sacrificio que se crea en toda relación duradera, por lo que se intenta tener un interlocutor de confianza en la relación. En las relaciones donde los miembros sienten que existe una confianza, se crea un compromiso que, en el caso de no existir, un nivel elevado de confianza, puede disminuir (Gil et al., 2007). No siempre, aunque con mucha probabilidad, las organizaciones solo se comprometen con la otra parte de la relación si ésta le transmite confianza (Morgan y Hunt 1994).

Sin embargo, también se encuentran estudios donde el compromiso es difícil de alcanzar, ya que el enlace entre confianza y compromiso entre una organización y sus *stakeholders* se necesita un tiempo mayor para desarrollar un vínculo de unión. Por ejemplo, en empresas del sector on-line (Czepiel, 1990) tan demandado en la actualizada. El motivo de esta dificultad de vinculación procede de la falta de contacto entre el *stakeholder* y la primera línea de contacto con la organización donde no existe esa línea física. Este inconveniente también puede considerarse como algo positivo cuando el cliente llega a niveles elevados de confianza, debido a que su vínculo futuro de compromiso será muy elevado (Hsu, et al., 2010).

También hay estudios que aunque apoyan la relación entre confianza y compromiso tanto desde el prisma conceptual como del empírico, no encuentran resultados significativos sobre el efecto de la confianza sobre compromiso (Andreu et al., 2010; Moliner y Ruiz, 2010). Algunos sectores donde no se encuentra esta relación significativa son el turismo o en el de servicios culturales teniendo ambos un perfil de cliente ocasional (Andreu et al., 2010; Garbarino y Johnson, 1999).

Para terminar el análisis de esta relación cabe destacar el número de estudios e investigaciones que apoyan y defienden esta relación: Chumpitaz y Papparoidamis (2007), Fernández y Martín (2006), Fullerton (2011), Garbarino y Johnson (1999), Gilliland (2002), Hausman (2001), Lambe et al., (2000), MacMillan et al., (2005), Moliner et al., (2010), Quero y Ventur (2011), Russell (2007), Sharma y Patterson (2000), Silla et al., (2014).

Al analizar la relación entre confianza y compromiso en las universidades se identifica que la confianza tiene una influencia significativa y fuerte sobre el compromiso de estas instituciones (Dennis et al., 2016; Zakaria et al., 2011). Destacan la importancia de que la institución tenga una fuerte orientación hacia mercado objetivo para mejorar su nivel de confianza y, por lo tanto, el nivel de compromiso de sus *stakeholders* (Zakaria et al., 2011). Una universidad confiable genera un aumento del compromiso de sus estudiantes y del resto de *stakeholders* (Nguyen et al., 2016). Para que pueda existir un compromiso con la universidad previamente se ha debido confiar en ella (Besana y Esposito, 2017; Morgan y Hunt, 1994).

- H 3.1: La confianza de los *stakeholders* de la universidad influye directa y positivamente sobre el compromiso con la institución.

VI.11 RELACIÓN ENTRE CONFIANZA Y LEALTAD

La confianza de los *stakeholders* hacia una organización es un elemento muy importante en la decisión de mantener una relación a largo plazo con la organización, mostrando una gran relevancia cuando el *stakeholder* no tiene un elevado nivel de información sobre la organización (Flavián y Guimalú, 2007, 2006b, 2006a; Jarvenpaa, et al., 1999).

La confianza es analizada por un gran número de investigadores como uno de los pilares fundamentales a la hora de que una relación culmine en existir (Huang, et al., 2006). La confianza es el resultado positivo que se obtiene de una relación afectiva entre dos partes (Van Vuuren et al., 2012). En la relación entre ambas partes donde surge la confianza debe asumirse una serie de costes y/o esfuerzos para que funcione dicha relación, donde se encuentran beneficios futuros (Rootman, 2006).

Si se analiza la lealtad desde el punto de vista de una relación donde intervienen una organización y un *stakeholder*, se aprecia que el *stakeholder* aplica tácticas para reducir su riesgo. Esta táctica se basa en ser leales a la organización ya conocida y evitar un aumento de riesgo al buscar nuevas organizaciones (Ássael, 1998). Este descenso del riesgo a la hora de la transacción está generado por la confianza que existe sobre la organización, alentando al cliente a ser leal (Heide y Weiss, 1995; Jarvenpaa y Tractinsky, 1999). Por lo tanto, es importante que las organizaciones, en situaciones donde exista un elevado nivel de riesgo, utilicen la confianza para la generación de lealtad (Anderson y Srinivasan, 2003).

La confianza ejerce como antecedente de la lealtad (Morgan y Hunt, 1994) y ejerce la acción de impulsar la relación de intercambio entre la organización y sus *stakeholders*. Este efecto aumenta las posibilidades de que el *stakeholder* decline mantener una relación a largo plazo con la organización que le ofrece el servicio, debido a su actitud positiva de lealtad (Garbarino y Johnson, 1999). La consecución de la lealtad mediante la confianza aumenta la presión sobre las ofertas de otras organizaciones para realizar intercambios a corto plazo (Garbarino y Johnson, 1999; Morgan y Hunt, 1994; Rondán et al., 2007; Singh y Sirdeshmukh, 2000).

Es importante destacar que la confianza es una variable fundamental que ejerce efecto sobre la lealtad. Cuando el *stakeholder* confía de forma positiva sobre la organización genera una actitud positiva de lealtad (Van Vuuren et al., 2012).

Así también, el Marketing Relacional es un mecanismo para mejorar la confianza del *stakeholder*, formalizando y manteniendo su lealtad hacia la organización. Se debe tener presente que la construcción de la relación es a largo plazo. En este escenario las organizaciones deben estar estratégicamente preparadas para eliminar las posibles situaciones en las que se producen una desviación entre lo prometido al *stakeholders* y lo que finalmente se le ofrece (Nguyen et al., 2013).

Madjid (2013) analiza como la lealtad está influenciada por la confianza al igual que hicieron otros muchos autores (Aydin y Özer, 2006; Chaudhuri y Holbrook, 2001; Chen y Xie, 2007; Garbarino y Johnson, 1999; Madjid, 2013; Moorman et al., 1993; Morgan y Hunt, 1994; Nguyen et al., 2013; Du Plessis, 2010). También debe analizarse a la confianza como el fruto generado de relaciones orientadas a largo plazo (Chumpitaz y Papparoidamis, 2007). Teniendo en cuenta la posibilidad de que exista un mercado en el que existan alternativas adecuadas con riesgos bajos. Un bajo nivel de confianza de los *stakeholders* hacia la organización puede crear una deslealtad (Akbar y Parvez, 2009).

Rondán et al. (2007) demuestran que el número de estudios que analizan la confianza y lealtad es elevado. Los investigadores que analizan han intentado demostrar esta relación, estudian la relación positiva entre confianza y lealtad, donde a mayor nivel de confianza mayor nivel de lealtad. Algunos de estos autores estudiados son: Andreassen y Lanseng (1997), Beckett et al., (2000), Gilliland (2002), Kandampully (1997), Kang et al., (2005), Lau y Lee (1999), Lee y Cunningham (2001), Saxena (2005), Sirdeshmukh et al., (2002), Zins (2001).

Todas las investigaciones e investigadores señalados defienden la relación positiva entre confianza y lealtad, pero también hay con investigaciones que defienden que la lealtad ésta precedida por la confianza: Akbar y Parvez (2009), Amin, et al., (2013); Ball et al., (2004), Binninger (2008), Chu (2009), Corbitt, et al., (2003), Guenzi et al., (2009), Lim y Razzaque (1997), Moorman et al., (1993), Nguyen et al., (2013), Schlesinger et al., (2014), Setó-Pamies (2012), Shpëtim (2012), Suárez et al., (2007), Suki (2011), Van Vuuren et al., (2012), Yoon y Kim (2000).

En el ámbito universitario el estudio de la relación entre confianza y lealtad es sumamente importante. En la actualidad la creciente internacionalización de las universidades está creando un alto nivel de competencia, siendo necesario generar vínculos de confianza y lealtad con los *stakeholders*. Una mayor confianza genera una mayor lealtad que está vinculada a comportamientos, tales como una mayor contribución al proceso educativo, que genera un boca a oído positivo (Nevzat et al., 2016). La confianza aumenta la lealtad, el impacto positivo de la enseñanza de alta calidad parece estar mediado por esa confianza, desempeñando esta confianza un papel importante y central en la lealtad de los estudiantes universitarios (Heo y Lee, 2016).

- H 3.2: La confianza de los *stakeholders* de la universidad influye directa y positivamente sobre la lealtad hacia la institución.

VI.12 RELACIÓN ENTRE COMPROMISO Y LEALTAD

Las relaciones que contengan un alto grado de compromiso tienen más posibilidades de realizar sus metas, que pueden ser individuales o conjuntas (Van Vuuren et al., 2012). En estas relaciones los miembros sienten un compromiso elevado por la relación, la posibilidad de que solucionen y/o acorten las diferencias en los problemas generados a corto plazo con la finalidad de conseguir un beneficio a largo plazo son mayores. Esto genera altos niveles de compromiso, que finalmente desembocan en relaciones de alto nivel de éxito que perduraran a lo largo del tiempo (Cai y Wheale, 2004). En ocasiones se toma al compromiso como baliza indicativa a la hora de hacer una predicción sobre el nivel de voluntad desarrollado en una relación (Ibrahim y Najjar, 2008).

Quero y Ventur (2011) definen al compromiso como una de las variables fundamentales a la hora de generar una corriente positiva de influencia sobre los *stakeholders*. Aquellos *stakeholders* que muestren un determinado grado de compromiso hacia la organización desarrollarán un fuerte vínculo con la misma (Mowday et al., 1979), participa de forma activa en la conservación y aumento de la relación (Allen y Meyer, 1990). Este aumento de la vinculación por parte de los *stakeholders* desemboca en un mayor

compromiso con la organización, lo que genera una relación de lealtad entre los *stakeholders* y la organización a largo plazo (Van Vuuren et al., 2012).

Los *stakeholders* no pueden generar una lealtad hacia la organización si en la relación no existe un compromiso bidireccional (Roberts-Lombard, 2012). Ambas partes deben esforzarse para llegar a las expectativas que la otra parte ha puesto en la relación, lo que genera una creación de rentabilidad para ambas partes (Jap y Ganesan, 2000). Wu (2011) afirma que uno de los pilares fundamentales para que los clientes creen un comportamiento de lealtad hacia la organización es el compromiso.

Si se analiza la lealtad de los *stakeholders* hacia la organización, se observa que es más duradera si se construye sobre una estructura de compromiso (Bloemer y De Ruyter, 1998). Es muy importante que los *stakeholders* tengan un compromiso adquirido con la organización. Destacando que el compromiso es muy importante en sectores donde el mercado está muy saturado y existe mucha competencia Iniesta y Giménez (2002).

Se puede llegar a la conclusión de que existe una relación positiva entre el compromiso y la lealtad (Bansal, et al., 2004; Baptista y León, 2013; Bergman, 2006; Ercis, et al., 2012; Fullerton, 2005; Gilliland, 2002; Gruen, et al., 2000; Harrison-Walker, 2001; Iniesta y Giménez, 2002; Jumaer, et al., 2012; Quero y Ventura, 2011; Van Vuuren et al., 2012; Wu y Li, 2011; Wu, et al., 2012).

Si se analizan estudios relacionados con las universidades se aprecia como la lealtad de los estudiantes es una preocupación importante para muchas instituciones de educación debido a las implicaciones prácticas para su éxito operacional como proveedor de servicios (Henning-Thurau, Langer y Hansen, 2001).

Algunos estudios proponen el modelo desarrollado por Tinto (1975) para estudiar la constitución de la lealtad en centros universitarios. El modelo estudia el constructo del compromiso a través de los *stakeholders* de la universidad, el cual es antecedente de la lealtad (Heo y Lee, 2016).

- H 4: El compromiso de los *stakeholders* de la universidad influye directa y positivamente sobre la lealtad hacia la institución.

VI.13 EL EFECTO MODERADOR DE LOS *STAKEHOLDERS*

Los *stakeholders* son estudiados para garantizar que las organizaciones sean capaces de reconocer, analizar y estudiar las diferentes características, tanto individuales como grupales de los distintos grupos de interés que influyen o son influenciados por las acciones o comportamientos de éstas (Mainardes et al., 2012). Los gestores de las organizaciones toman como guía la Teoría de los *Stakeholders* en la toma de decisiones, aunque estas se encuentren en una etapa embrionaria (Agarwal y Helfat, 2009; Chatterji et al., 2009; Davis et al., 2010; Key, 1999; Mainardes et al., 2011, 2012), y partiendo de la premisa de que en la toma de decisiones se tiene en cuenta a todos los *stakeholders* siempre y cuando estos sean legítimos (Clarkson, 1995).

La organización debe ser capaz de analizar cuáles son los *stakeholders* más importantes (Hill y Jones, 1998) con el fin dirigir hacia ellos sus políticas y poder garantizar

la supervivencia de la organización, cumpliendo con sus respectivas necesidades y expectativas (Baron, 2009; Helm y Mauroner, 2007; Hill y Jones, 1998; Julian et al., 2008; Mainardes et al., 2012)

Las organizaciones y, concretamente las universidades, tienen que tener en cuenta que los diferentes intereses de cada uno de los *stakeholders*, pueden ocasionar serios problemas para la legitimidad porque pueden encontrarse intereses contrapuestos o intereses que puedan perjudicar a la institución deteriorando su legitimidad (Cohem, 1973). Es importante que las universidades estudien a sus *stakeholders* (Benneworth y Jongbloed, 2010; Jongbloed et al., 2008; Pavicic et al., 2009) analizando las diferentes estrategias proactivas a aplicar. Pero también debe aplicar estrategias defensivas tal y como aplica alguna universidad europea de prestigio (Mampaey y Huisman, 2015). Cabe destacar la escasez de estudios que analizan a los *stakeholders* de las universidades (Benneworth y Jongbloed, 2010; Jongbloed et al., 2008; Pavicic et al., 2009).

El cambio en la gestión de las universidades ha sufrido una evolución sustancial, pasando de un control único de gobierno centralizado, a un gobierno que cuenta con diversos grupos de *stakeholders* (estudiantes, PDI, PAS, etc.) de la comunidad universitaria dentro de él (Mampaey y Huisman, 2015). Esta evolución está ocasionando un cambio de modelo, hacia un modelo de gobernanza multiactor y multinivel (Le Grand y Bartlett, 1993; Peters y Pierre, 2001).

Por consiguiente, los *stakeholders* influyen en parte a el acceso a los recursos de la organización, pudiendo instar o incluso forzar a la universidad a responder a sus demandas, así como responder a las expectativas sociales y económicas que estos demanden (Jongbloed et al., 2008; Mampaey y Huisman, 2015).

Por lo tanto, analizar los *stakeholders* de las universidades e identificarlos, con el fin de consensuar las relaciones entre la universidad y sus *stakeholders*, ayuda a mantener, conservar y por lo tanto poder destinar de forma correcta los recursos de la organización contribuyendo a la supervivencia de ésta (Maassen, 2000).

- H 5: La influencia de la legitimidad y de la calidad de la relación está moderada por el tipo de *stakeholder*.

VI.14 RESUMEN DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS

Tabla 9: Resumen de las hipótesis planteadas

Hipótesis	Enunciados
Hipótesis 1.1	La legitimidad de la universidad influye directa y positivamente sobre la satisfacción de los <i>stakeholders</i> de la institución.
Hipótesis 1.2	La legitimidad de la universidad influye directa y positivamente sobre la confianza de los <i>stakeholders</i> de la institución.
Hipótesis 1.3	La legitimidad de la universidad influye directa y positivamente sobre el compromiso de los <i>stakeholders</i> de la institución.
Hipótesis 1.4	La legitimidad de la universidad influye directa y positivamente sobre la lealtad de los <i>stakeholders</i> de la institución.
Hipótesis 2.1	La satisfacción de los <i>stakeholders</i> de la universidad influye directa y positivamente sobre la confianza en la institución.
Hipótesis 2.2	La satisfacción de los <i>stakeholders</i> influye directa y positivamente sobre el compromiso con la institución.
Hipótesis 2.3	La satisfacción de los <i>stakeholders</i> influye directa y positivamente sobre la lealtad hacia la institución.
Hipótesis 3.1	La confianza de los <i>stakeholders</i> de la universidad influye directa y positivamente sobre el compromiso con la institución.
Hipótesis 3.2	La confianza de los <i>stakeholders</i> de la universidad influye directa y positivamente sobre la lealtad hacia la institución.
Hipótesis 4	El compromiso de los <i>stakeholders</i> de la universidad influye directa y positivamente sobre la lealtad hacia la institución.
Hipótesis 5	La influencia de la legitimidad y de la calidad de la relación está moderada por el tipo de <i>stakeholder</i> .

Fuente: Elaboración propia

PARTE II. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPÍTULO VII. METODOLOGÍA

VII. METODOLOGÍA

VII.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación persigue contrastar el modelo de estudio que se plantea analizando las variables tradicionales del marketing relacional y la legitimidad de la institución. Este análisis tiene en cuenta el punto de vista de los *stakeholders* de la universidad y, concretamente, los de la Universidad Rey Juan Carlos. Dentro del estudio, también se busca alcanzar un conjunto de objetivos más específicos relacionados con el modelo de estudio planteado:

1. El primer objetivo de la investigación es el análisis de la legitimidad de la universidad y su influencia en el modelo de calidad de la relación y del constructo lealtad.
2. El segundo objetivo es estudiar y analizar el efecto del modelo de calidad de la relación y su influencia en la lealtad de los *stakeholders* de la universidad
3. El tercer punto tiene como objetivo analizar si existen diferencias significativas entre los distintos *stakeholders* de la universidad, y por consiguiente si existe efecto moderador de los mismos en las relaciones del modelo planteado.
4. En el cuarto, se pretende identificar un modelo que ayude a gestionar la universidad teniendo en cuenta a sus *stakeholders* y que integre legitimidad y calidad de la relación.
5. En el quinto y último lugar, se quiere crear una escala que mida la legitimidad, satisfacción, confianza, compromiso y lealtad en las universidades.

VII.2 SECTOR UNIVERSITARIO ESPAÑOL

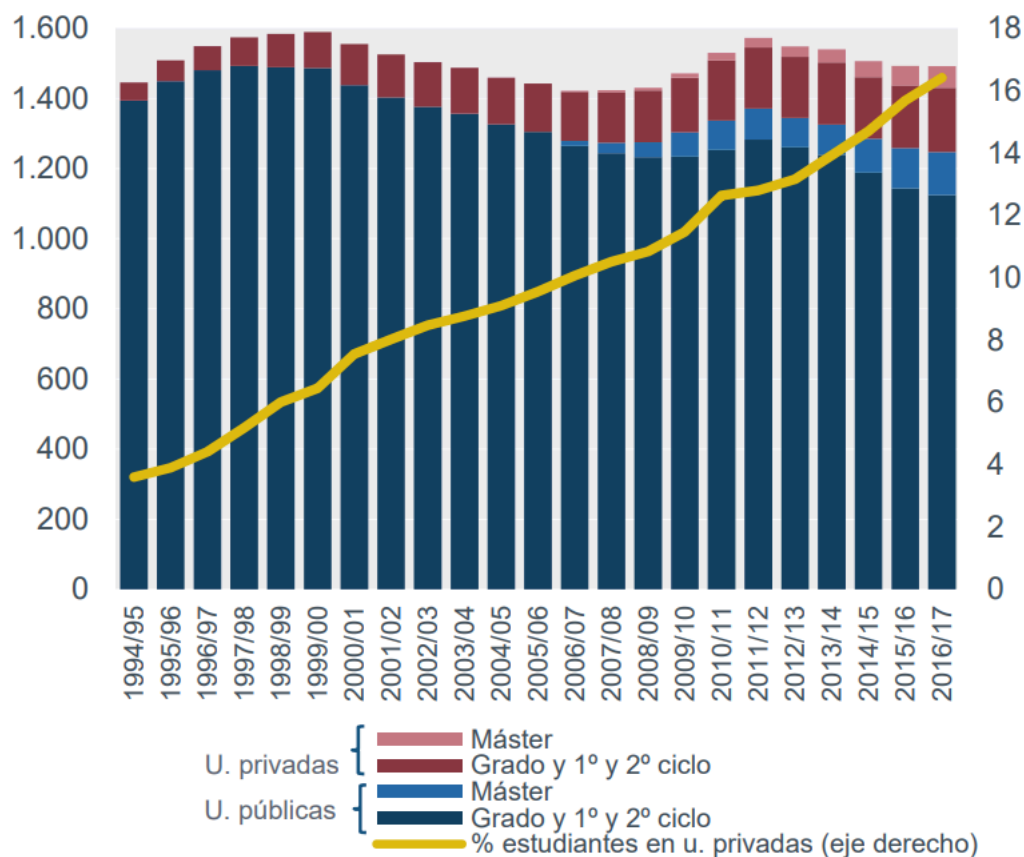
En la actualidad, la mayoría de las universidades públicas españolas están perdiendo estudiantes frente al incremento de estudiantes matriculados en universidades privadas. En el periodo 1997-2017 el ritmo de crecimiento de las universidades privadas en España se ha multiplicado por cinco y ya forman al 16,4% de los estudiantes (Fundación BBVA, 2017). Las cifras de crecimiento son significativas, por ejemplo, uno de cada tres alumno de máster está matriculado en una universidad privada y cuentan con alrededor de 245.000 estudiantes (Fundación BBVA, 2017). Las nuevas universidades privadas españolas se caracterizan por especializarse en estudios de postgrado. Apostando por aumentar sus titulaciones de máster. El Gráfico 1 refleja la evolución de los estudiantes matriculados. Si se analiza el crecimiento de los estudiantes de máster de las universidades públicas se aprecia como el peso que tienen dentro de total de alumnos matriculados es inferior (IVIE. Fundación BBVA, 2017; MECD, 2018d).

En los datos proporcionados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD), se aprecia que las universidades privadas se concentran en su mayoría en las

grandes ciudades españolas, y sus periferias. Concretamente se aprecia como Madrid y Barcelona registran más de la mitad del alumnado matriculado en universidades privadas. Por el contrario, esto no sucede con las universidades públicas que se encuentran más diseminadas.

Gráfico 1: Evolución de los estudiantes universitarios por nivel de estudios y tipo de universidad.

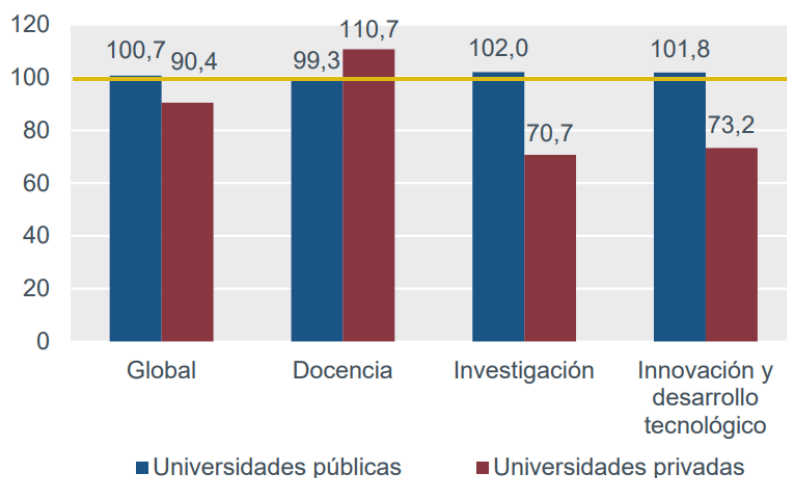
Curso 1994-1995 a 2016-2017



*Datos en miles de estudios y en porcentaje
Fuente: Fundación BBVA (2017) a partir de los datos del MECED

Las universidades públicas han sido gestionadas con enfoques cortoplacistas, sin tener estrategias de fidelización y compromiso con el alumnado, el profesorado, los empleadores, en general, con todos sus *stakeholders*. Estos grupos de interés eran considerados básicamente un agente anónimo, pasivo y receptivo a todo lo que la organización transmitiera (Barroso y Martín, 2000). Al contrario, las universidades privadas si tenían su estrategia enfocada a escuchar a sus *stakeholders*. Las estrategias estaban motivadas por su mayor juventud principalmente, pero también por su estructura menos centrada en la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico y más en complacer a sus *stakeholders*. Como se observa en el Gráfico 2, sobre los resultados del U-Ranking, las universidades públicas se han centrado más en el desarrollo de la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico. Por el contrario, las universidades privadas han dirigido sus políticas a la docencia y menos a la investigación y la innovación. Esto puede estar motivado por la capacidad de obtener financiación pública, lo que motivaría que las universidades privadas deban centrarse en tener más contento a los alumnos puesto que son su principal fuente de financiación (Ivie Fundación BBVA, 2017).

Gráfico 2: U-RANKING. Resultados medios de las universidades españolas públicas y privadas.



*Total de universidades=100
Fuente: Fundación BBVA (2017) a partir de U-RANKING

Si nos centramos en las universidades públicas este modelo basado en cuotas de mercado, economías de escala, costes unitarios, etc., no tiene sentido como de sus principales objetivos es la vocación social ya que es una institución pública. Por eso, es necesario analizar aspectos que hasta entonces han permanecido en un segundo plano, como la lealtad y la satisfacción (Reichheld y Teal, 1996). De ahí, que teorías como el marketing relacional, que proponen una visión a largo plazo, consideren las necesidades de capital en su gestión (Cobo y González, 2007). El marketing relacional son aquellas actividades de marketing enfocadas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones (Morgan y Hunt, 1994). Destaca, por tanto, no sólo por la búsqueda de la lealtad de los *stakeholders* sino por las relaciones a largo plazo y que estas relaciones sean beneficiosas a través del mutuo intercambio y también a partir del cumplimiento de las promesas, (Grönroos, 1994).

El proceso de legitimidad permite el acceso a recursos estratégicos, indispensables para las organizaciones, favoreciendo su crecimiento y su supervivencia, clave para las universidades públicas españolas. Así, varios estudios han identificado las acciones estratégicas que favorecen la obtención o el mantenimiento de legitimidad (Suchman, 1995; Zimmerman y Zeitz, 2002) y la relación entre las estrategias de legitimidad y los objetivos organizativos. Por ello, cabe preguntarse si las organizaciones, y en concreto, las universidades con mayor legitimidad obtienen mejor resultado, un mayor acceso a los recursos y una mayor aceptación por parte de la sociedad.

Para tener una visión más completa del sector universitario es imprescindible observar y estudiar los *rankings* que clasifican a las universidades según una serie determinada de características. Por ejemplo, el U-Ranking es un *ranking* que analiza el rendimiento de las universidades españolas mediante una serie de aspectos. Una de las ventajas que tiene es que clasifica a las universidades según los resultados globales, pero también según los obtenidos en diferentes campos estudiados (docencia, investigación e innovación y desarrollo tecnológico), permitiendo observar la clasificación de universidades según el perfil que se quiera analizar. Se debe destacar que no todas las universidades pueden ser clasificadas, puesto que es necesario que tengan publicada de

forma abierta la información necesaria para el estudio, requisito que cumplen todas las universidades públicas españolas, pero no todas las privadas.

Según el U-ranking 2017 la diferencia entre el rendimiento entre las distintas universidades es importante, llegándose a triplicar en el caso de comparar a las mejores con las peores. En cuanto al volumen de resultados se desprende la misma conclusión, aunque en este caso las diferencias son mayores ya que están motivadas no solo por el rendimiento, sino también por el tamaño de la universidad. En el cómputo de todas las clasificaciones se aprecia que las universidades públicas lideran el sistema universitario español, pero destaca como las privadas están más especializadas entorno a las dimensiones docentes y su notable desempeño en esa actividad. Su rendimiento docente supera en un 11% el promedio español, y 6 de 10 universidades con mayor rendimiento docente son privadas (Ivie Fundación BBVA, 2017). Estos resultados motivan el estudio que se lleva a cabo en esta investigación, donde se analiza la importancia de ofrecer a los *stakeholders* de la universidad lo que verdaderamente necesitan y en el caso de los estudiantes es una buena formación.

En cuanto a los datos del sector, se debe puntualizar que España cuenta con 48 universidades públicas siendo 47 presenciales y 1 de carácter no presencial, mientras que privadas existen 32 de las cuales 5 son de carácter no presencial (MECD, 2018d).

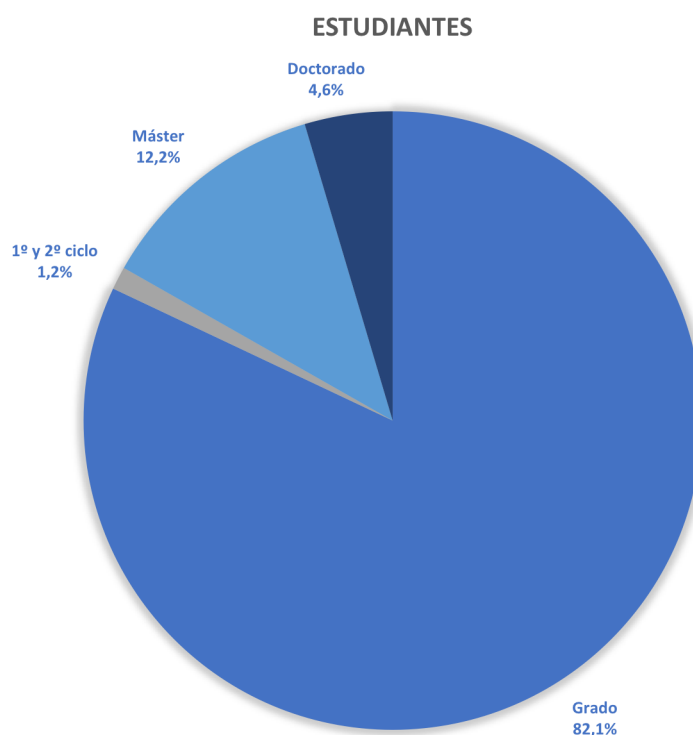
VII.2.1 Alumnos y egresados del sector universitario español

El número de estudiantes universitarios matriculados en las universidades españolas se situó en el año 2016-2017 en 1.564.943, lo que significa que las matriculaciones en universidades españolas crecieron un 1,1 % respecto al año académico 2015-2016. Los estudiantes se dividen en un 83,3% en estudiantes de grado y primer y segundo ciclo alcanzando la cifra de 1.303.252, un (-1,4%) menos que el año anterior que alcanzo la cifra de 1.321.698 estudiantes. Este descenso de matriculaciones se puede deber a la disminución de la población en el tramo de edad de 18-24 años, que ha descendido en un (-0,4%)(MECD, 2018d, 2018b).

Por el contrario, el número de estudiantes matriculados en estudios de máster ha aumentando considerablemente en un 11,2% respecto al año académico 2015-2016, obteniendo la cifra de 190.143 estudiantes frente a los 171.043 del año anterior(MECD, 2018b).

Respecto a los estudiantes matriculados en estudios de doctorado representan 4,6% alcanzando la cifra de 71.548 estudiantes matriculados en el curso 2016-2017 (MECD, 2018a) (Gráfico 3).

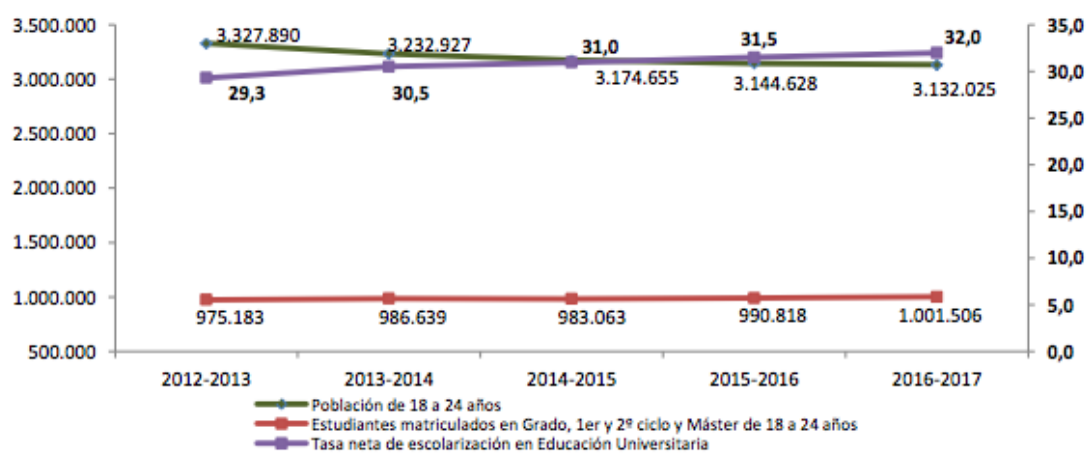
Gráfico 3: Porcentaje de alumnos matriculados en las universidades españolas curso 2016-2017



Fuentes: Elaboración propia a partir del MECD, 2018a)

Es importante destacar que la tasa de escolarización en educación universitaria para el grupo de edad 18-24 años (grado, 1º y 2º ciclo y Máster) respecto a la población española de 18-24 años, creció medio punto respecto al curso anterior, y continua con la tendencia alcista de los últimos años(Gráfico 4).

Gráfico 4: Evolución de la población de 18 a 24 años, de los matriculados en Grado, 1er y 2º ciclo y Máster y de la tasa neta de escolarización en educación universitaria



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD, 2018a)

Si se comparan los datos de estudiantes matriculados en universidades públicas y universidades privadas en España, se aprecia como las públicas acaparan al 83,7% de los estudiantes. Respecto a la comparación entre universidades presenciales y no presenciales, las presenciales representan el 84,9 % frente al 15,1% de las no presenciales. Si se analiza la Tabla 10 se compara como el número de matriculados es muy heterogéneo si se tiene como referencia el tipo de universidad y los estudios.

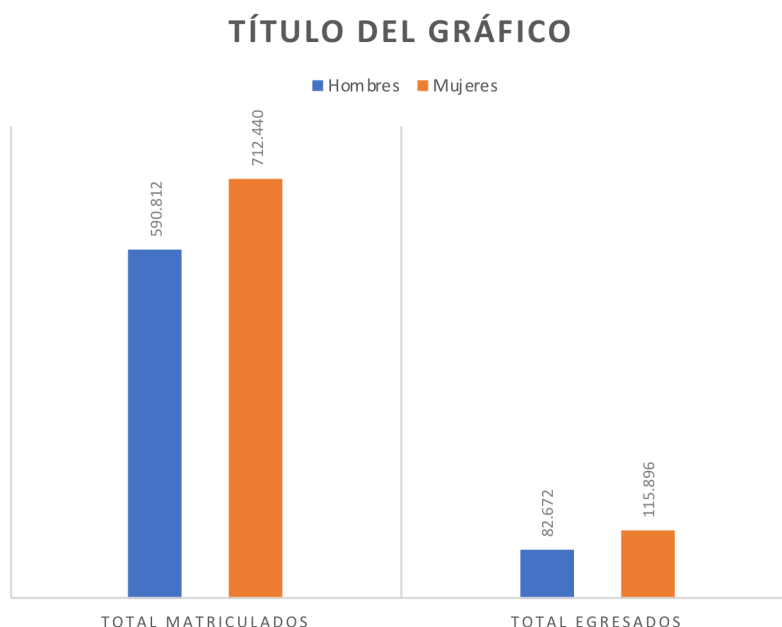
Tabla 10: Número de alumnos matriculados en las universidades españolas

	Grado	1º y 2º ciclo	Máster	Doctorado	Total
Univ. Públicas	1.099.097	17.366	124.892	67.945	1.309.300
Presencial	962.372	17.334	114.242	66.058	1.160.006
No Presencial	163.725	32	10.650	1.887	149.294
Univ. Privadas	184.944	1.845	65.251	3.603	255.643
Presencial	130.539	1.009	33.408	3.292	168.248
No Presencial	54.405	836	31.843	311	87.395
Total	1.284.041	19.211	190.143	71.548	1.564.943
Presencial	1.092.911	18.343	147.650	69.350	1.328.254
No Presencial	191.130	868	42.493	2.198	236.689

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD, 2018a)

Si se profundiza en las características de los estudiantes del curso académico 2016/2017, se puede observar como de los estudiantes de 1º y 2º ciclo y grado el género femenino cuenta con mayor número de matriculados y egresados (Gráfico 5).

Gráfico 5: Estudiantes matriculados y egresados en grado y 1º y 2º ciclo

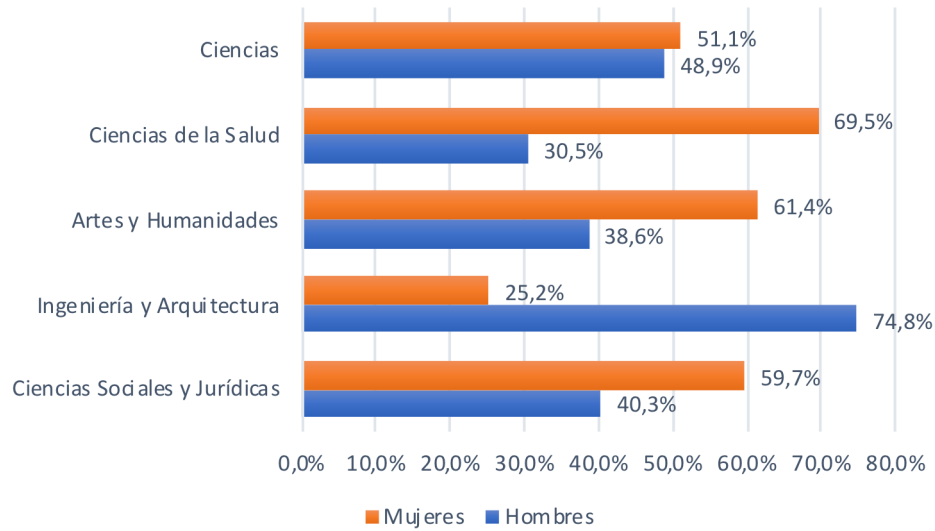


Fuente: MECD (2018a)

Respecto a las ramas de estudios, Ciencias Sociales y Jurídicas es la que más matriculados posee, seguida de la rama de Ingeniería y Arquitectura. La rama de Ingeniería

y Arquitectura es la única donde la matriculación de hombres es mayor a la de mujeres (Gráfico 6) (MECD, 2018d).

Gráfico 6: Estudiantes matriculados en estudios de grado y 1º y 2º ciclo según rama de estudio

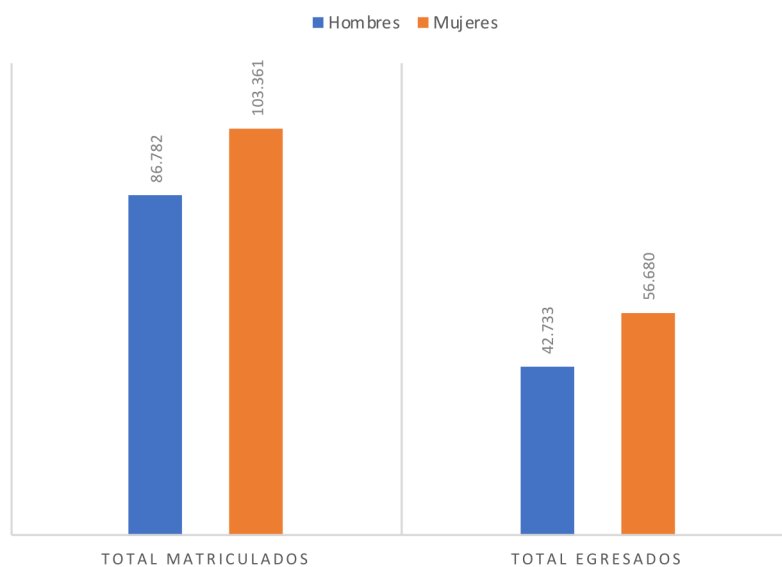


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del MECD (2018a)

Si se analiza las características de los estudiantes de máster se observa que el número de matriculados asciende a 190.143 de los cuales el 54,4% son mujeres, respecto al número de egresados ascienden a 99.413 (Gráfico 7).

Gráfico 7: Estudiantes matriculados y egresados en estudios de máster

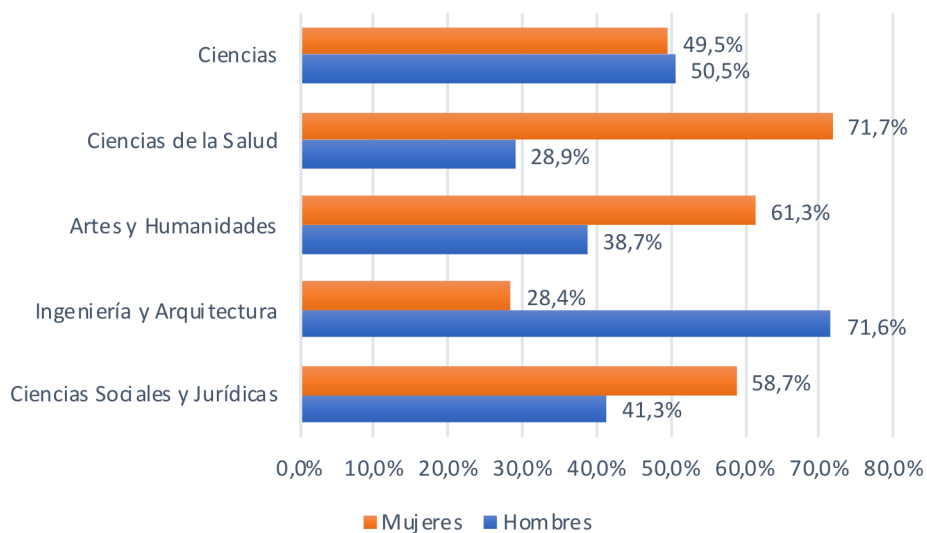
TÍTULO DEL GRÁFICO



Fuente: MECD (2018a)

En cuanto a los estudiantes matriculados en estudios de máster según la rama de estudio se aprecia que los porcentajes son relativamente parecidos a los de estudios de grado y 1º y 2º ciclo, existiendo dominio de las mujeres salvo en estudio de Ingeniería y Arquitectura y en ciencias donde prácticamente hay igualdad de género (Gráfico 8).

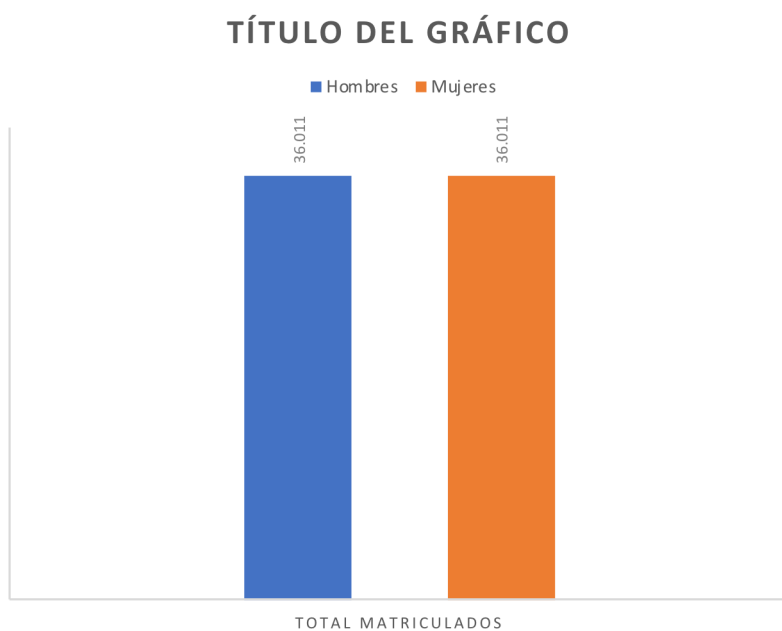
Gráfico 8: Estudiantes matriculados en estudios de máster según rama de estudio



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del MECD (2018a)

Respecto a estudio de doctorado, la cifra de estudiantes es de 71.548, y existe una gran diferencia por género donde 36.011 son hombres y 35.537 son mujeres (Gráfico 9) y donde el 95% están matriculados en universidades públicas.

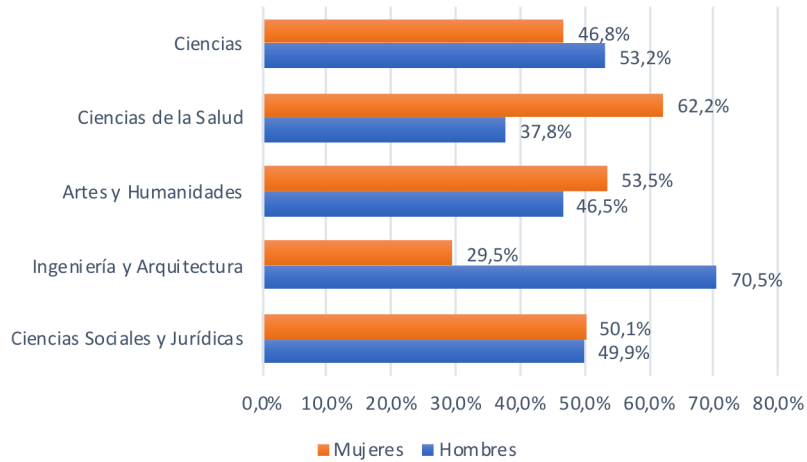
Gráfico 9: Estudiantes matriculados en estudios de doctorado



Fuente: MECD (2018a)

En cuanto a la clasificación de ramas de estudio de los estudiantes de doctorado, se aprecia como los porcentajes son similares a los de estudios de máster donde las mujeres ostentan mayor número de matriculaciones en Ciencias Sociales y Jurídicas, Artes y Humanidades y Ciencias de la Salud (Gráfico 10).

Gráfico 10: Estudiantes matriculados en estudios de doctorado según rama de estudio

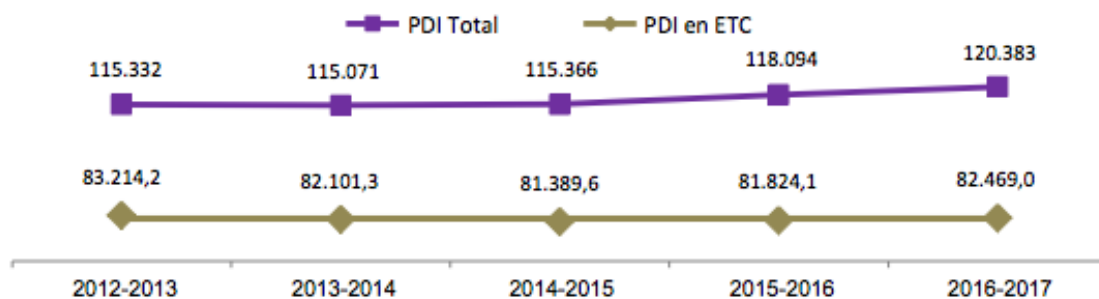


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del MECD (2018a)

VII.2.2 Personal docente e investigador (PDI)

El personal docente e investigador (PDI) de las universidades españolas en el curso 2016/2017 alcanza la cifra de 120.383 contratados, lo que refleja un aumento de un 1,9% respecto al año anterior. Si se diferencia entre universidad pública o privada, la pública cuenta con 102.297 frente a la privada que cuenta con 18.086. A la hora de analizar al PDI se debe estudiar la evolución del PDI a tiempo completo (ETC) tal y como se aprecia en el Gráfico 11 en el que se observa su evolución en las universidades españolas. Respecto a los centros propios de universidades públicas, cuentan con 96.859 profesores, un 1,3% más que el curso académico anterior (MECD, 2018a).

Gráfico 11: Evolución del PDI de las universidades españolas

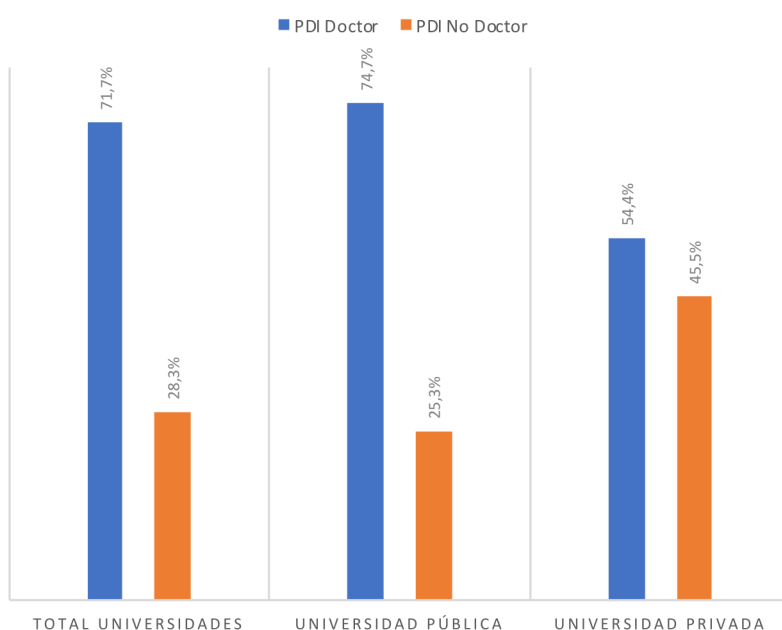


Fuente: MECD (2018a)

En cuanto a la media de edad del PDI se supera los 54 años de media. El 49,9% de los catedráticos de universidad tienen 60 años o más y el 23,2% superan los 65 años. Respecto al porcentaje de mujeres PDI se sitúa en el 41,3%, el 40,8% es en la universidad pública y el 44,1% en universidad privada. Se debe destacar que el porcentaje de mujeres aumenta conforme disminuye la edad (MECD, 2018a).

Dentro del análisis del PDI, las universidades privadas contratan en un porcentaje superior a profesores sin el título de Doctor frente a las públicas que lo hace en un menor porcentaje. (Gráfico 12).

Gráfico 12: PDI doctor por tipo de universidad

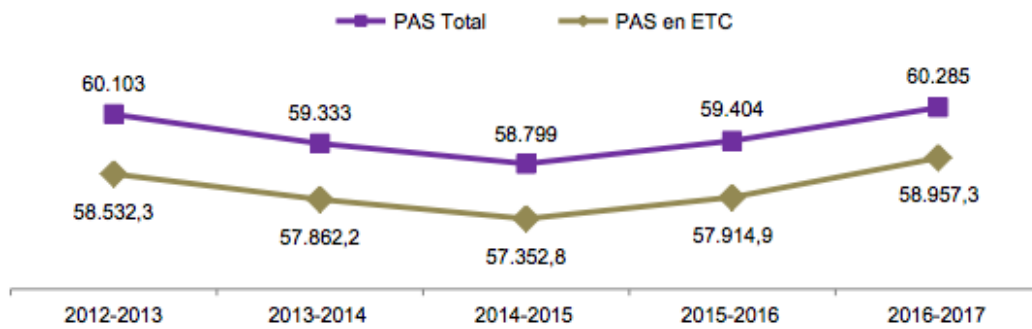


Fuente: MECD (2018a)

VII.2.3 Personal de administración y servicios (PAS)

El personal de administración y servicios (PAS) de las universidades españolas, durante el curso académico 2016-2017 ha ascendido a 60.285 contratados, de los cuales 51.549 están contratados por universidades públicas y 8.736 por universidades privadas. Si se tiene en cuenta el tipo de contrato los que están a tiempo completo (ETC) ascienden a 58.957,3 de los que 50.750,8 pertenecen a universidades públicas y 8.206,5 a privadas (Gráfico 13). Si se tienen en cuenta los centros propios de las universidades públicas, se contabilizan 49.493 efectivos, de los que 31.765 pertenecen al cuerpo de funcionarios (MECD, 2018a).

Gráfico 13: Evolución del PAS con contrato a tiempo completo



Fuente: MECD (2018a)

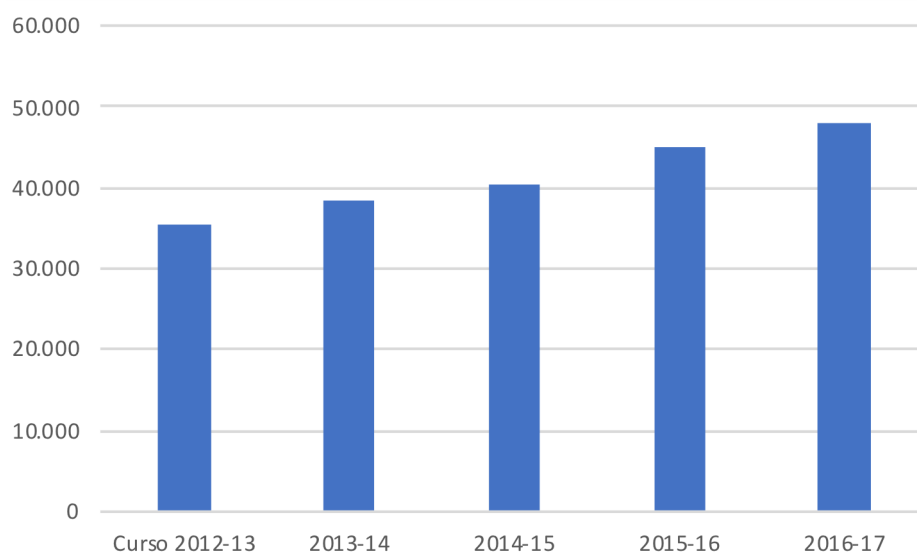
VII.3 UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS

Una vez realizado el análisis del sector universitario en España, se analiza la Universidad Rey Juan Carlos, institución utilizada para realizar la obtención de datos y posteriores análisis de la investigación.

La Universidad Rey Juan Carlos fue fundada en 1996 y se sitúa en la Comunidad de Madrid. En la actualidad esta universidad cuenta con 5 campus en diferentes ciudades, Móstoles, Alcorcón, Fuenlabrada, Aranjuez y Madrid, en esta última a parte de contar con el campus Madrid-Vicálvaro cuenta con dos sedes dependientes de éste situadas en el centro de la ciudad (Madrid-Manuel Becerra y Madrid-Quintana). Debe destacarse la creciente oferta de estudios online, tanto para grados, master o cursos de carácter abierto con una gran acogida por la población española, así como también por otros países, principalmente países de América Latina y el Caribe.

La Universidad Rey Juan Carlos es una de las universidades más grandes de España en cuanto a alumnos matriculados. En el curso 2016/2017 se registraron 48.035 alumnos, de los cuales 40.607 eran de grado y de 1º y 2º ciclo, 6.641 eran de máster y 787 de estudios de doctorado. Aunque es una universidad joven en unos 20 años se ha afianzado como una de las principales de España tanto por su amplia oferta formativa como por la elevada inserción laboral de sus estudiantes (MECD, 2016). La Universidad Rey Juan Carlos tiene un elevado crecimiento tal y como se aprecia en el Gráfico 14, con un incremento medio del 8% desde el curso 2012-2013 hasta el 2016-2017 (MECD, 2018b).

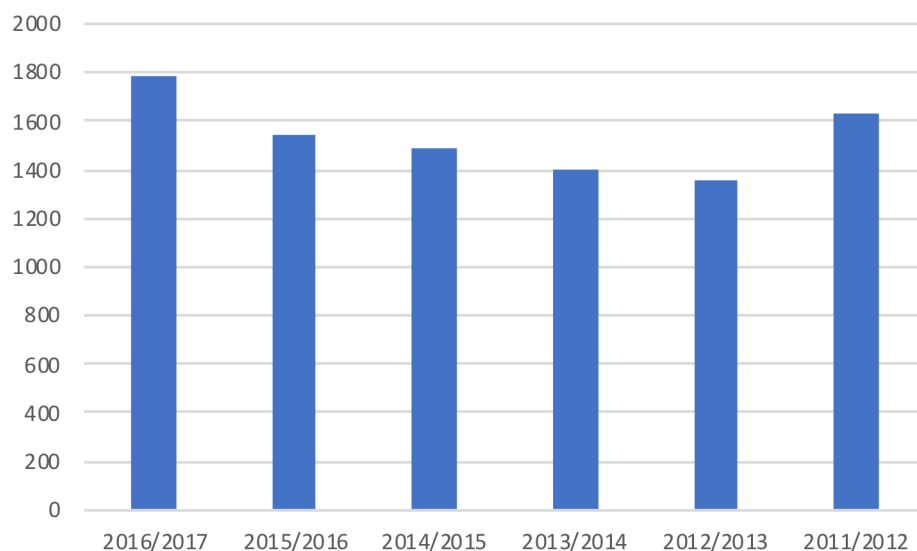
Gráfico 14: Evolución alumnos matriculados en la Universidad Rey Juan Carlos



Fuente: Elaboración propia a partir de MECD (2018b)

Si se analiza al PDI de la Universidad Rey Juan Carlos en los últimos 5 años ha aumentado la contratación de personal (Gráfico 15), aunque se en el curso 2012/2013 se realiza una bajada de personal de 283 miembros (MECD, 2018d), consecuencias de la crisis económica.

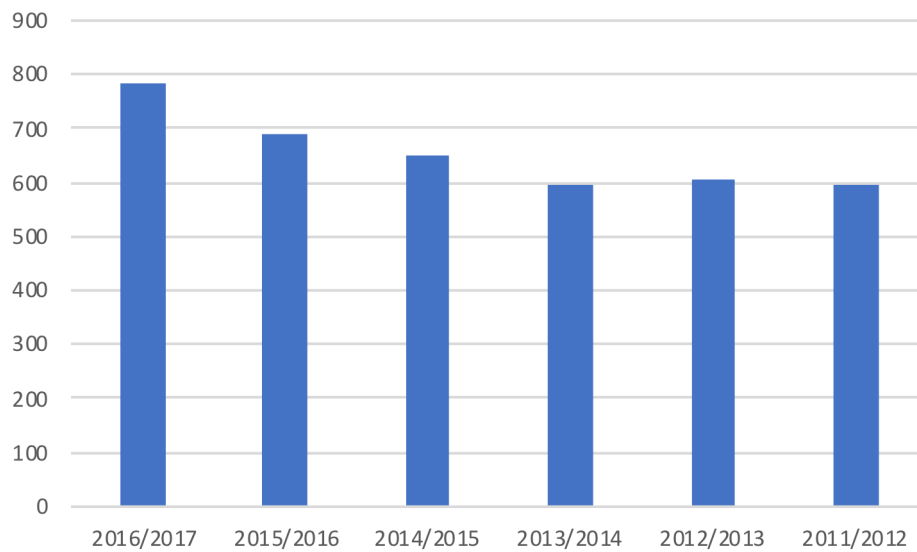
Gráfico 15: Evolución del número de PDI de la Universidad Rey Juan Carlos



Fuente: Elaboración propia a partir de (MECD, 2018d)

En cuanto al número de PAS (Gráfico 16), el crecimiento ha sido más elevado desde el curso 2014/2015 aumentando en una media de un 9% la plantilla de personal de administración y servicios.

Gráfico 16: Evolución del número de PAS de la Universidad Rey Juan Carlos



Fuente: Elaboración propia a partir de (MECD, 2018d)

El motivo de la elección de esta universidad se debe a que es de una universidad pública que se encuentra situada entre las primeras por número de alumnos matriculados en España, está situada en Madrid, zona geográfica que cuenta con el mayor porcentaje de universidades y estudiantes de España. Así también, porque se trata de una universidad que tiene casi todas las ramas de estudio lo que posibilita tener una muestra más heterogénea en cuanto a la variedad de perfiles de estudio.

VII.4 ESCENARIO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

A través de la explicación del diseño de la investigación se muestra el método y enfoques utilizados en el desarrollo de la investigación. Se identifica la población y muestra. En los siguientes apartados se explica el método desarrollado, así como el procedimiento de recogida de información. También se explican las diferentes técnicas estadísticas que se han utilizado en el tratamiento de datos, así como, los diferentes aspectos que explican y defienden la técnica elegida.

Es importante destacar, que el desarrollo de la investigación se estructura según el enfoque casual. Las hipótesis planteadas anteriormente se resolverán mediante el proceso de relaciones causa y efecto entre los diferentes constructos que forman el modelo planteado. Esto se debe a la elección de construir una serie de conclusiones que surjan de las diferentes relaciones creadas entre los constructos.

Por todo ello, siendo el objetivo del estudio el analizar el comportamiento de los diferentes *stakeholders* de la universidad, se realiza una ficha resumen Tabla 11 en la que se muestra el proceso metodológico donde se recogen las características del estudio realizado con la finalidad de conseguir contrastar los objetivos planteados desde un punto de vista teórico.

Tabla 11: Ficha Técnica

Universo de la Investigación	Universidad pública española
Población del estudio	Universidad Rey Juan Carlos (Estudiantes, PDI, PAS, Cargos de Gestión, Egresados)
Ámbito geográfico	España
Método de recogida de información	Encuesta on-line autoadministrada
Procedimiento de muestreo	Muestreo por conveniencia
Tamaño muestra	844 cuestionarios (870 cuestionarios, 844 válidos)
Número de respuestas por individuo	Sólo 1 porque se ha confirmado el registro de las direcciones IP
Periodo de recogida de la información	Mayo 2018 a junio 2018

Fuente: Elaboración propia

VII.4.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Antes de comenzar el estudio de las variables y el modelo propuesto se debe determinar si el tamaño de la muestra disponible es suficiente grande para considerar válidos los resultados obtenidos a partir del análisis del modelo.

Para realizar el estudio de la muestra utilizaremos el software libre G*Power de la Universität Düsseldorf versión 3.1. Se establecerá el valor de erro tipo I (alfa) recomendado en 0,05 y asumiendo un efecto de moderación de f^2 de 0,15 (Faul, et al. 2007).

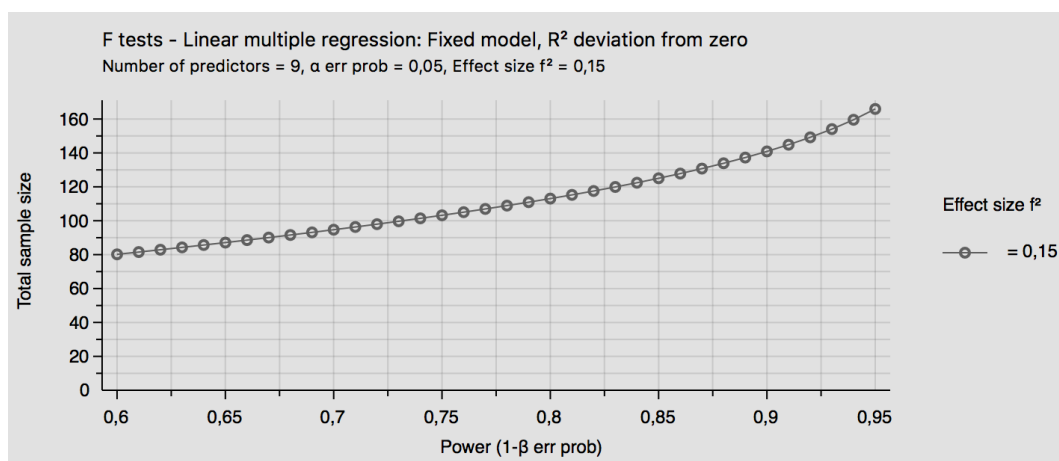
En la elección del número de predictores, se debe seleccionar el mayor valor entre el mayor número de variables latentes antecedentes que se dirigen a una variable latente dependiente y el mayor número de indicadores de la variable latente formativa más compleja. En este estudio, es la variable legitimidad la que mayor número tiene con 9.

Teniendo como base los criterios mencionados se calcula el tamaño mínimo aplicando los siguientes parámetros de configuración de la herramienta:

- Error tipo I (alfa): 0,05
- Efecto moderador (f^2): 0,95
- Potencia (1-beta):0,15
- Número de predictores: 9

El resultado obtenido del estudio de la muestra con el software P*Power se puede ver en el Gráfico 17:

Gráfico 17: Prueba de potencia del modelo propuesto



Fuente: Elaboración propia a partir del software libre G* Power Universität Düsseldorf versión 3.1

El resultado obtenido en la prueba de potencia del valor mínimo de la muestra es de 160 para una potencia de 0,95, lo que indica que al disponer de una muestra de 844 elementos en la base de datos de esta investigación se supera ampliamente los requisitos relativos al tamaño mínimo de la muestra.

VII.4.2 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

La población elegida como objetivo del estudio de esta investigación son los *stakeholders* que han tenido o tienen relación con la Universidad Rey Juan Carlos. A continuación, se adjuntan los grupos de *stakeholders* seleccionados para el estudio y su número en el curso 2016/2017 menos Cargos de gestión, puesto del que no estén disponibles:

- Personal docente e investigador (PDI).
1780 miembros
- Personal de administración y servicios (PAS)
785 miembros
- Cargos de gestión
No disponibles
- Estudiantes
48.035 estudiantes matriculados
- Antiguos estudiantes o egresados
8.987 egresados

El proceso de selección de la muestra de la investigación se encuentra condicionado por el método utilizado para la recogida de datos. Puesto que el método utilizado para la recogida de datos es la encuesta on-line, la selección de la muestra se basa en la voluntariedad de los individuos a la hora de realizar el cuestionario que se les ha hecho llegar. La condición de acceso a la muestra de la investigación está condicionada por la recepción del cuestionario vía correo electrónico o mediante difusión en diferentes redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) y su posterior realización de forma voluntaria. Por lo tanto, la muestra seleccionada es una muestra de conveniencia, aproximándose a perfiles que hayan tenido o tengan relación de forma directa con universidades.

El muestreo por conveniencia, es definido por McMillan y Schumacher (2001) como un método no probabilístico de seleccionar sujetos que están accesibles o disponibles. También como una selección intencionada (Casal y Mateu, 2003), muestreo accidental o muestreo por oportunidad (Cohen et al., 2003). En este tipo de muestreo la representatividad es determinada por el investigador de modo subjetivo, lo que provoca que puedan existir sesgos y, por lo tanto, debe aplicarse únicamente cuando no exista alternativa (Casal y Mateu, 2003). Creswell (1994) explica que la muestra puede ser un grupo entero que se determine o como es el caso de este estudio individuos disponibles para participar en el estudio que reciben el cuestionario y de forma voluntaria lo contestan. La muestra provee información útil para responder preguntas e hipótesis que se han planteado en el estudio. Cohen et al. (2003) señalan que se debe seleccionar a los individuos que vayan a participar y se debe insistir repitiendo el proceso de envío del cuestionario hasta que se obtenga el tamaño de la muestra deseado.

El muestreo por conveniencia posee las siguientes ventajas y desventajas según McMillan y Schumacher (2001):

- Ventajas
 - Es menos costoso
 - No requiere un tiempo elevado
 - Fácil de administrar
 - En líneas generales asegura alta tasa de participación
 - Posible generalización a sujetos similares

- Desventajas
 - Difícil generalizar a otros sujetos diferentes
 - Menos representatividad de una población específica
 - Los resultados dependen de las características de la muestra
 - Mayor probabilidad de error debido al investigador o influencia de sujetos (sesgo)

De las encuestas recibidas se ha obtenido una muestra total de 870, de las que 844 son válidas para desarrollar el estudio de la investigación. En la depuración se han eliminado las encuestas que no cumplen con los requisitos:

1. Se ha consultado la categoría “*stakeholders*” y otras denominaciones y se ha asignado al *stakeholders* que corresponde.
2. Se han eliminado los cuestionarios que no tienen completa las 4 primeras preguntas de cuestionario a ser preguntas necesarias para la clasificación del *stakeholders*.
3. Se han identificado las no respuestas y no sabe/no contesta con el código 999.

VII.4.3 INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN: EL CUESTIONARIO

El cuestionario utilizado ha sido generado y administrado mediante un sistema web, que ha permitido alcanzar un mayor radio de acción para la captación de la información, sin diferir de las consideraciones de carácter general comunes en otro tipo de cuestionario (Castillo, 2017; Couper y Miller, 2008; Couper, 2000; Ganassali, 2008; Gräf, 2000; Shropshire, et al., 2009).

Con anterioridad a la publicación del cuestionario final, se procede a desarrollar una prueba con un primer cuestionario con la finalidad de analizar los posibles errores u omisiones que pudiera presentar el mismo y adecuarlo al objeto de estudio de la investigación. Mediante este pretest verifica la validez de las escalas para medir los constructos que definen al modelo propuesto. En este pretest se recogen las opiniones de diferentes *stakeholders*: 300 alumnos, 20 PDI (de diferentes categorías), 10 PAS, 4 Cargos de Gestión y 20 egresados.

Una vez se realizan las modificaciones oportunas identificadas se publica el cuestionario definitivo, con el que se pretende medir las relaciones entre los diferentes constructos del modelo planteado. El cuestionario se ha estructurado en 2 bloques. El primer bloque del cuestionario está compuesto por las preguntas 1-4. La finalidad de las preguntas de este bloque es la de identificar a los diferentes *stakeholders* que responden al cuestionario motivados por su relación con la universidad, las cuestiones son: *stakeholder*, edad, género y lugar de residencia.

El segundo bloque está compuesto por las preguntas 5-36. Su objetivo es medir los diferentes aspectos que definen e identifican cada uno de los constructos que se incluyen en el modelo, las posibles relaciones que existen entre ellos y sus grados de significatividad. Con el fin de que los encuestados puedan medir el nivel de relevancia de los aspectos que describen a cada constructo se ha utilizado una escala Likert ascendente del 0 al 10.

La escala Likert es una herramienta de medición, que permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad de los encuestados con cualquier afirmación que se les proponga. Se suelen utilizar en cuestionarios donde se desea que los usuarios maticen su opinión, ayudando a recoger la intensidad de los sentimientos de la persona encuestada. Este tipo de cuestionario suele ser de los más utilizados para la medición en estudios de Ciencias Sociales (Matas, 2018)

Que ventajas e inconvenientes tiene la escala Likert:

- Ventajas
 - Es una escala fácil de construir.
 - Permite graduar la opinión ante afirmaciones complejas.
 - En internet suele funcionar muy bien, debido a que es muy visual, se pueden realizar comparaciones.
 - Permite rediseñar la respuesta fácilmente.
 - Si la escala tiene buena validez y confiabilidad, puede ser usada de forma permanente.

- Inconvenientes
 - Dos personas pueden obtener el mismo valor
 - Es difícil de tratar las respuestas neutras (ej. Ni de acuerdo ni en desacuerdo)
 - Los encuestados deben estar de acuerdo con las afirmaciones presentadas

El motivo por el cual se ha utilizado una escala Likert-11 es porque se busca que las respuestas puedan tener el mayor grado de diversidad posible, permitiendo dar una visión más heterogénea si fuese el caso. Por ejemplo, si se hubiera utilizado la escala de 5 puntos, suele ser habitual que los encuestados eviten señalar las dos opciones más extremas, lo que desembocaría en un cuestionario con poca variación (Bisquerra y Pérez-Escoda, 2015).

Por último se exponen la ventajas y limitaciones de la utilización de cuestionarios online como mecanismo de recogida de información tal y como muestran en su estudio Sánchez, et al. (2009).

- Ventajas
 - Mayor amplitud geográfica (Roztocki, 2001)
 - Proceso con menos etapas (Couper et al., 2001)
 - Menor coste (total) y eficiencia económica (Ilieva et al., 2002; Porter y Whitconmb, 2003; Roztocki, 2001; Sheehan y Hoy, 1999; Weible y Wallace, 1998)
 - Coste no depende del tamaño muestral (Couper et al., 2001)
 - Mayor eficiencia (por número de encuestas) y velocidad de respuesta (Flaherty et al., 1998; Roztocki, 2001; Sheehan y Mcmillan, 1999)
 - Seguimiento automático y control online de las respuestas dudosas (Bosnjak y Tuten, 2003; Fricker et al., 2005)
 - Cumplimentación más interactiva, atractiva y divertida (Deutskens et al., 2004; Dillman, 2000; Fricker et al., 2005)
 - Mayor sinceridad gracias a la autoadministración (Chang y Krosnick, 2009)
 - Mayor flexibilidad para la cumplimentación del cuestionario (Fricker et al., 2005)
 - Mayor precisión o menores errores humanos (Roztocki, 2001)
 - Detección de patrones de participaciones incompletas (Bosnjak y Tuten, 2003)

- Limitaciones
 - Costes del acceso a Internet para el encuestado en algunos países (Göritz, 2006)
 - No generalización de acceso a Internet (Fricker et al., 2005)
 - Perfil de encuestados muy específico (Göritz, 2006)
 - Dificultad en la obtención de un marco muestral (Dillman, 2000)
 - Dificultad de determinada de la tasa de respuesta (Fricker, 2005)
 - Sesgo del método/Posibles resultados sesgados (Cobanoglu y Cobanoglu, 2003)
 - Múltiples respuestas por parte de una misma persona (Cobanoglu y Cobanoglu, 2003; Göritz, 2006)
 - Tiempo de descargar de los elementos de un cuestionario (videos y otros elementos multimedia, por ejemplo) (Dillman, 2000)
 - Autoclasificación del correo de invitación como spam (Birnholtz et al., 2004; Porter y Whitconmb, 2003)
 - Tasa de respuesta del grupo de control menor (Porter y Whitconmb, 2003)

La mayor parte de bibliografía sobre la metodología de encuestas concluye que los cuestionarios deben ser breves y concisos (Baatard, 2012; Díaz de Rada, 2012; Ganassali, 2008). Si se centra la revisión más concretamente en los cuestionarios online, destaca que: los cuestionarios de una extensión elevada suelen incrementar la tasa de cuestionarios inacabados, así como la calidad de la respuesta que se encuentran al final del cuestionario que es menor que la de las respuestas que se sitúa al principio (Couper y Miller, 2008; Vicente y Reis, 2010). Crawford et al., (2001) y Gunn (2002). En reglas generales la extensión de un cuestionario no debe medirse por el número de preguntas formuladas, sino por la duración de su realización, concretamente Crawford et al. (2001) recomiendan una duración máxima de diez minutos, mientras que Gunn (2002) recomienda un máximo de 20 minutos. En este estudio, una vez realizada la recogida de datos definitiva se determina que el tiempo medio para completar el cuestionario es de 6 minutos con 41 segundos.

VII.4.4 RECOGIDA DE DATOS

En la recogida de datos se debe tener en cuenta que las encuestas online están condicionadas por: el formato, contenido y modo de la invitación, los incentivos ofrecidos, el número de contactos y los recordatorios realizados (Sánchez y Segovia, 2008). La invitación al cuestionario se ha realizado de forma que garantice la privacidad y anonimato de los participantes encuestados, facilitado una mayor difusión del cuestionario (Couper et al., 2001).

El procedimiento para la recogida de datos se desarrolla en dos etapas. En la primera etapa se realiza un pretest con la finalidad de verificar la validez de la escala para medir los diferentes constructos que definen el modelo. El proceso de prueba se desarrolla durante el mes marzo de 2018. Durante este mes se facilita el cuestionario a una muestra de 344 individuos.

La segunda etapa del proceso de recogida de información se lleva a cabo entre los meses de mayo y junio de 2018, con una duración de 46 días. Este proceso se realiza utilizando el software de cuestionarios online que proporciona la web “surveymonkey”. La muestra final obtenida durante meses es de un total de 870 cuestionarios, siendo válidos 844 de ellos.

Como se describe con anterioridad, el cuestionario es administrado a través de Internet y para ello se procede a desarrollar los siguientes pasos:

- a) En primer lugar, se ha enviado un correo electrónico de presentación, en el que se invita a participar en la cumplimentación del cuestionario y, al final de este, se inserta un enlace con la dirección del formulario online. Además, se anima a los encuestados a reenviar dicho correo a sus contactos con el objetivo de alcanzar una mayor difusión y así aumentar el número de participantes en el estudio.
- b) En segundo lugar, también se uso en las redes sociales (Facebook y Twitter) con el objetivo de aumentar la difusión del cuestionario. Se realizan publicaciones utilizando el mismo mensaje de presentación y el enlace para el cuestionario, a la vez que se anima a los usuarios a que compartan la publicación.

VII.5 MEDICIÓN DE LOS CONSTRUCTOS

Teniendo como objetivo final la validación de las hipótesis formuladas en el capítulo anterior, se aplican una serie de instrumentos y técnicas que midan las variables contempladas en el modelo. A continuación, se presentan las escalas de medida de cada uno de los constructos considerados.

Las escalas utilizadas para medir las diferentes variables propuestas en el modelo son del tipo Likert-11, en la que el valor 0 significa totalmente en desacuerdo y el valor 10 totalmente de acuerdo.

VII.5.1 ESCALA DE MEDICIÓN DE LA LEGITIMIDAD

La legitimidad es la convicción que tiene el *stakeholders* de que su universidad cumplirá con las normas y con las condiciones que se han pactado. Éste espera que la universidad actúe buscando un beneficio mutuo de forma eficaz y cumpliendo lo prometido.

Para medir la legitimidad que sienten los diferentes *stakeholders* hacia la universidad, la legitimidad se debe analizar a través de sus dimensiones permitiendo desarrollar el proceso de medición y evaluación de forma correcta. ¡Dichas dimensiones capaces de explicar la legitimidad son: Global (LEGGLOB), Pragmática (LEGP), Moral (LEGM) y Cognitiva (LEGCOG)

Tabla 12: Escala de medición de la legitimidad (PRAGMÁTICA).

PRAGMÁTICA		
Nomenclatura	Ítem	Fuente
LEGP-1	Mi universidad me reporta algún beneficio personal.	(Chaney et al., 2016; Chung et al., 2016; Díez-Martín et al., 2013b; Suchman, 1995; Thomas, 2005)
LEGP-2	Me ayuda a desarrollarme como persona.	(Chaney et al., 2016; Chung et al., 2016; Díez-Martín et al., 2013b; Suchman, 1995; Thomas, 2005)
LEGP-3	Satisface mis necesidades.	(Chaney et al., 2016; Chung et al., 2016; Díez-Martín et al., 2013b; Suchman, 1995; Thomas, 2005)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores descritos en la columna "fuente"

Tabla 13: Escala de medición de la legitimidad (MORAL).

MORAL		
Nomenclatura	Ítem	Fuente
LEGM-1	Mi universidad cumple la ley.	(Alexiou y Wiggins, 2018; Chaney et al., 2016; Chung et al., 2016; Suchman, 1995; Thomas, 2005; Iglesias-Pérez et al., 2018)
LEGM-2	Mi universidad se comporta de forma honesta.	(Chaney et al., 2016; Chung et al., 2016; Suchman, 1995; Thomas, 2005; Iglesias-Pérez et al., 2018)
LEGM-3	Es socialmente responsable.	(Chaney, et al., 2016; Chung, et al., 2016; Suchman, 1995; Thomas, 2005)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores descritos en la columna "fuente"

Tabla 14: Escala de medición de la legitimidad (COGNITIVA).

COGNITIVA		
Nomenclatura	Ítem	Fuente
LEGCOG-1	Conozco las actividades que realiza mi universidad.	(Chaney et al., 2016; Chung, et al., 2016; Suchman, 1995; Thomas, 2005)
LEGCOG-2	Considero que las realiza de la mejor forma posible (técnicamente hablando).	(Chaney, et al., 2016; Chung et al., 2016; Suchman, 1995; Thomas, 2005)
LEGCOG-3	Mi universidad está bien gestionada.	(Chaney et al., 2016; Chung et al., 2016; Suchman, 1995; Thomas, 2005)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores descritos en la columna "fuente"

VII.5.2 ESCALA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN

Para medir el nivel de satisfacción que sienten los diferentes *stakeholders* respecto a la universidad, se analiza el nivel de satisfacción mediante las perspectivas utilitarista y hedonista. La primera perspectiva se centra en analizar la satisfacción del *stakeholder* como el resultado de un proceso cognitivo de los conocimientos que adquieren los *stakeholders*. La segunda incluye, dentro del análisis de la satisfacción, un componente afectivo que es

relevante para poder obtener un determinado grado de satisfacción por parte del *stakeholder*.

El estudio de la satisfacción analizado mediante dos aspectos diferentes aporta un punto de vista más amplio del proceso de generación de la satisfacción. Los aspectos utilizados son los afectivos y los cognitivos.

En la Tabla 15 se encuentran los diferentes ítems utilizados para estudiar el constructo de la satisfacción, a través de los aspectos cognitivos y afectivos.

Tabla 15: Escala de medición de la satisfacción.

SATISFACCIÓN		
Nomenclatura	Ítem	Fuente
SAT1	Me siento satisfecho por los recursos (metodología aplicada, contenido de los programas académicos, preparación de las condiciones pedagógicas del profesorado, etc.) que tiene mi universidad.	(Gento y Vivas, 2003; Liu, Wang y Wu, 2017; Levy y Hino, 2016)
SAT2	La experiencia en la universidad ha cubierto mis expectativas.	(Fornell, 1992; Lassala et al., 2007; Oliver, 1980; Schlesinger et al., 2017; Forgas et al., 2010)
SAT3	En términos generales me siento satisfecho por haber elegido esta universidad.	(Fornell, 1992; Morgan et al., 2015; Levy y Hino 2016; Schlesinger et al., 2017; Forgas et al., 2010; Jin et al., 2016; Assaf et al., 2018)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores descritos en la columna "fuente"

VII.5.3 ESCALA DE MEDICIÓN DE LA CONFIANZA DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA

Realizada la revisión bibliográfica se concluye que para medir el grado de confianza que sienten los diferentes *stakeholders* hacia la institución, se debe analizar desde un conjunto de tres dimensiones de naturaleza reflectiva básicos para el proceso de medición y evaluación de la confianza. Estas dimensiones capaces de explicar la confianza que sienten los diferentes *stakeholders* son: Honestidad (HON), Benevolencia (BEN), Competencia (COMP)

Las tablas Tabla 16, Tabla 17 y Tabla 18 recogen los diferentes ítems reflectivos seleccionados para obtener y validar el grado de significatividad de cada dimensión, que a su vez explican la confianza que siente cada *stakeholders* hacia la universidad.

Tabla 16: Escala de medición de la confianza (HONESTIDAD).

HONESTIDAD		
Nomenclatura	Ítems	Fuente
CON1-HON	Mi universidad cumple lo prometido.	(Ball et al., 2004; Camarero et al., 2007; Doney y Cannon, 1997; Flavián y Guinalú, 2006a, 2006b; Lassala et al., 2007; Roy et al., 2001; Forgas et al., 2010; Heo y Lee 2016)
CON2-HON	Hace promesas de las que puedo fiarme.	(Camarero y San Martín, 2007; Doney y Cannon, 1997; Fernández y Román, 2005; Flavián y Guinalú, 2006a, 2006b; Ganesan, 1994; Kumar et al., 1995; Lassala et al., 2007; Heo y Lee, 2016)
CON3-HON	Al ofertar sus estudios, cursos y/o conferencias es transparente.	(Camarero y San Martín, 2007; Flavián y Guinalú, 2006a, 2006b; Lassala et al., 2007; Veloutsou 2015)
CON4-HON	Mi universidad se gestiona de forma ética y transparente.	(Camarero y San Martín, 2007; Flavián y Guinalú, 2006a, 2006b; Lassala et al., 2007; Ramón y Martín, 2007; Forgas et al., 2010)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores descritos en la columna "fuente"

Tabla 17: Escala de medición de la confianza (BENEVOLENCIA).

BENEVOLENCIA		
Nomenclatura	Ítems	Fuente
CON1-BEN	Ofrece consejos y recomendaciones beneficiosas para sus grupos de interés (estudiantes, profesores e investigadores, personal administrativo, sociedad en su conjunto, etc.).	Flavián y Guinalú, 2006a, 2006b; Lassala, et al., 2007a; Flavián y Guinalú, 2006a, 2006b; Lassala, et al., 2007)
CON2-BEN	Mi universidad se preocupa por los intereses y beneficios, tanto presentes como futuros de sus grupos de interés (estudiantes, profesores e investigadores, personal administrativo, sociedad en su conjunto, etc.).	(Flavián y Guinalú, 2006a, 2006b; Lassala, et al., 2007; Heo y Lee, 2016; Levy y Hino, 2016)
CON3-BEN	Desarrolla sus acciones teniendo en cuenta que repercutirán sobre sus grupos de interés (estudiantes, profesores e investigadores, personal administrativo, sociedad en su conjunto, etc.).	(Flavián y Guinalú, 2006a, 2006b; Lassala et al., 2007)

CON4-BEN	Mi universidad tiene en cuenta a sus diferentes grupos de interés (estudiantes, profesores e investigadores, personal administrativo, sociedad en su conjunto, etc.) para no perjudicarles.	(Flavián y Guinalú, 2006a, 2006b; Lassala et al., 2007; Roy et al., 2001)
----------	---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores descritos en la columna "fuente"

Tabla 18: Escala de medición de la confianza (COMPETENCIA).

COMPETENCIA		
Nomenclatura	Ítems	Fuente
CON1-COMP	Atiende a las necesidades de sus estudiantes.	(Flavián y Guinalú, 2006a, 2006b; Lassala et al., 2007)
CON2-COMP	Muestra la capacidad necesaria para poder desarrollar su trabajo.	(Flavián y Guinalú, 2006a, 2006b; Lassala et al., 2007; Ramón y Martín, 2007; Roy et al., 2001; Forgas et al., 2010)
CON3-COMP	Los profesores son competentes.	(Flavián y Guinalú, 2006a, 2006b; Lassala et al., 2007; Roy et al., 2001)
CON4-COMP	Posee un conocimiento de sus estudiantes que le permite desarrollar estudios, cursos y/o conferencias, etc. que se adapten a sus necesidades.	(Flavián y Guinalú, 2006a, 2006b; Lassala et al., 2007)
CON5-COMP	El personal administrativo es competente.	(Flavián y Guinalú, 2006a, 2006b; Lassala et al., 2007; Ro, et al., 2001)
CON6-COMP	Forma estudiantes competentes.	(Flavián y Guinalú, 2006a, 2006b; Lassala et al., 2007; Roy et al., 2001)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores descritos en la columna "fuente"

VII.5.4 ESCALA DE MEDICIÓN DEL COMPROMISO DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA

Para medir el grado de compromiso afectivo que tiene los *stakeholders* con la organización, se ha analizado el grado de compromiso a través de un enfoque afectivo. Lo que se entiende como el establecimiento de un vínculo de emociones o afectivo dirigido hacia la organización que hace que los *stakeholders* se sienta identificados e implicados en la relación (Buchanan, 1974; Porter, et al., 1974).

Por ello se procede a numerar un conjunto de preguntas de carácter reflectivo que permiten analizar el constructo del compromiso mediante una perspectiva afectiva (Tabla 19).

Tabla 19: Escala de medición del compromiso.

COMPROMISO		
Nomenclatura	Ítems	Fuente
COM1	Estoy muy comprometido en mi relación con la universidad.	(Morgan y Hunt, 1994; Arcand et al., 2017; Assaf et al., 2018; Japutra et al., 2016; Fullerton, 2005)
COM2	Defendería a esta universidad si otros la criticaran.	(Anderson y Weitz, 1992; Baker et al., 1999)
COM3	Me esfuerzo en mantener la relación con la universidad.	(Morgan y Hunt, 1994; Assaf, Tsionas, 2018; Japutra et al., 2016)
COM4	Cuando alguien habla bien de mi universidad, me siento orgulloso.	(Anderson y Weitz, 1992; Fernández y Martín, 2006; Kumar et al., 1995)
COM5	Considero el éxito de mi universidad como mi éxito.	(Anderson y Weitz, 1992; Fernández y Martín, 2006; Kumar et al., 1995)
COM6	Siento que formo parte de mi universidad.	(Anderson y Weitz 1992; Fernández y Martín, 2006; Fullerton, 2005; Kumar et al., 1995)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores descritos en la columna "fuente"

VII.5.5 ESCALA DE MEDICIÓN DE LA LEALTAD DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA

Para medir el nivel de lealtad de los *stakeholders* se tienen presentes los estudios de Baldinger y Rubinson (1996), Delgado (2004), Lacoecilhe (1997). Así, se propone un conjunto de preguntas, de naturaleza reflectiva que se recogen en la Tabla 20.

Tabla 20 Escala de mediación de la lealtad hacia la universidad pública.

LEALTAD		
Nomenclatura	Ítems	Fuente
LEA1	Animaría a familiares y amigos a que estudiaran en mi universidad.	(Castañeda y Luque, 2008; Collier y Bienstock, 2006; Fuentes et al., 2008; Henning-Thurau et al., 2001; Jin et al., 2016; Moreira y Silva, 2015;

		Schlesinger et al., 2017; Zeithaml et al., 1996)
LEA2	Si alguien me pide consejo recomendaría mi universidad.	(Henning-Thurau et al., 2001; Jin et al., 2016; Moreira y Silva, 2015; Schlesinger et al., 2017)
LEA3	Si tuviera que realizar otros cursos, conferencias o estudios de mejora profesional seguramente consideraría a mi universidad como primera opción.	(Bilgihan y Bujisic, 2015; Henning et al., 2001; Heo y Lee, 2016; Ho y Lee, 2007; Jin et al., 2016; Moreira y Silva, 2015; Nevzat et al., 2016; Schlesinger et al., 2017; Zeithaml, et al., 1996)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores descritos en la columna "fuente"

VII.6 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el análisis de las escalas de medición de los diferentes constructos de este estudio se emplea la técnica estadística de la regresión de mínimos cuadrados parciales o Partial Least Squares (PLS), la cual permite la realización de un modelado suave sin asunción de normalidad de los datos, y válida para espacios muestrales pequeños. Dicha técnica está enmarcada dentro de las técnicas de análisis multivariable (Hair et al., 2009), concretamente se enmarcan dentro de las técnicas de análisis multivariable de segunda generación, que son un compuestos de técnicas multivariable nuevas más la de primera generación (Bagozzi y Fornell, 1982; Castillo, 2017).

Dicha técnica estadística es habitual en el campo de las ciencias sociales, principalmente en estudios relacionados con el marketing relacional. La evolución de las técnicas de análisis y softwares relacionados con la metodologías y técnicas cualitativas ha generado, entre otros, los modelos de ecuaciones estructurales, que tienen como característica fundamental la posibilidad de poder hacer regresiones múltiples entre variables y variables latentes (Cepeda y Roldán, 2005).

Uno de los motivos principales por el cual se ha utilizado PLS es por la posibilidad de predicción de las variables dependientes, permitiendo medir los efectos tanto directos como indirectos que existen entre las diferentes variables (Barclay et al., 1995), así como la estimación del modelo de medida y el estructural (Bagozzi y Fornell, 1982; Bock et al., 2005; Chin et al., 2003; Newkirk y Lederer 2006). Estas posibilidades hacen que PLS sea una de las principales alternativas, frente a otros métodos. Por dicha razón, PLS debe ser analizado como un modelo de ecuaciones estructurales que se basa en componentes y no en covarianzas (Hair et al., 2009).

PLS también es utilizado habitualmente porque es una técnica de análisis predictivo que tiene la capacidad de poder utilizar bases de datos que contengan un número importante de variables independientes, aunque los predictores señalen multicolinealidad entre éstas. También tiene la ventaja de que permite utilizar bases de datos que tengan muestras pequeñas o que es menos rígida con la distribución de los indicadores de las variables observadas y con las escalas de medida, al contrario que sucede con otros métodos y softwares basados en covarianzas (Chin et al., 2003; Fornell y Bookstein, 1982). Hair et al. (2009) especifican que en PLS las variables independientes y las dependientes se reducen

a sus componentes principales, utilizándose los componentes de las variables independientes para obtener los valores de los componentes de las dependientes, generando a su vez los componentes de las dependientes los valores de los constructos analizados.

Se aprecia como en la actualidad la difusión de la técnica PLS ha crecido en investigaciones centradas en el campo de la economía y en estudios de dirección de empresas (Céspedes y Sánchez, 1996), motivado por las significativas ventajas que presenta frente a otras técnicas basadas en covarianzas, concretamente a lo centrado en los tipos de variables, tamaño de la muestra y distribución de variables de la muestra (Falk y Miller, 1992). Hair et al. (2009) realizan un análisis de las ventajas y desventajas, del uso de la técnica PLS (Tabla 21).

Tabla 21: Ventajas y desventajas de la técnica PLS

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Fortaleza y robustez en constructos que son representados por uno o dos indicadores.	Está centrado en la predicción.
Análisis rápido de grandes grupos de variables a partir de su estimación en elementos principales.	No comprende un análisis confirmatorio del instrumento de medida.
Capacidad de tratar constructos reflectivos y formativos.	Modificación de los parámetros en función de la variable exógena a la que están referidos.
Capacidad de manejar pequeños espacios muestrales.	No muestra un resultado concluyente del ajuste de bondad del modelo.
Capacidad de manejar grandes conjuntos de variables y constructos.	
Adecuado para estudios exploratorios.	

Fuente: Elaboración propia adaptado del estudio de Hair et al. (2009)

Cabe destacar que son numerosas las investigaciones que utilizan la técnica PLS para el análisis de ecuaciones estructurales (Barroso et al., 2009; Chin 1998; Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Diamantopoulos, 2010; Hallak et al., 2018). Ésta determina la estimación del modelo estructural y de medida (Bock et al., 2005; Chin et al., 2003; Fornell y Bookstein, 1982; Newkirk y Lederer, 2006). Esta técnica que tiene como principal objetivo la predicción de las variables dependientes, posibilita calcular y cuantificar los efectos directos e indirectos que tienen unas variables sobre otras (Barclay et al., 1995).

La elección de PLS como la técnica para el análisis de datos en este trabajo, se debe a varios aspectos fundamentales. En primer lugar, por su capacidad para realizar estudios exploratorios. En segundo lugar, por la complejidad del modelo teórico planteado que posee cierta dificultad por el número de constructos estudiados y, en tercer lugar, por la existencia

de constructos formados por indicadores reflectivos y formativos. Todo lo anteriormente expuesto hace recomendable utilizar la técnica de PLS (Hair et al., 2014; Hair et al., 2018; Ringle et al., 2005).

VII.7 ANÁLISIS MULTIVARIABLE DEL MODELO ESTRUCTURAL PARTIAL LEAST SQUARES

VII.7.1 INTRODUCCIÓN

En este apartado se analiza la metodología que se pondrá en práctica a la hora de realizar la medición del modelo con el software informático SmartPLS, mediante el modelo propuesto, y la base de datos que se ha obtenido a través del cuestionario realizado.

Con motivo de las características existentes que presenta el modelo propuesto a continuación, se desarrolla la explicación sobre los diferentes pasos que se realizan en el software SmartPLS para la obtención de los resultados que nos permitan medir el modelo (Figura 16).

El análisis de la validación de los indicadores contribuye a la medición de la variable latentes correspondientes, verificando que las variables observadas son medidas correctamente mediante los conceptos teóricos. En el modelo planteado se puede apreciar las mediciones de significatividad y la magnitud que aporta cada relación entre los distintos constructos que se encuentra en el modelo para poder realizar el análisis de la muestra objeto de estudio.

Figura 10: Procedimiento general del análisis multivariable.



Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández-Portillo (2016), Hair et al. (2014), Jiménez (2015), Van Riel et al. (2017)

VII.7.2 ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA (INDICADORES REFLECTIVOS)

La principal diferencia que existe entre las variables reflectivas y las formativas es que las medidas formativas forman la construcción de la variable (las flechas apuntan desde los indicadores hacia la variable latente), mientras que los indicadores reflectivos son causados por la construcción (las flechas apuntan desde la variable latente hacia los indicadores). A la hora de realizar el análisis de los instrumentos de medida en indicadores reflectivos como se indica en Figura 10 se debe tener en cuenta el siguiente orden para analizar la validez y la fiabilidad del instrumento de medida (Cepeda y Roldán, 2005; Hair et al., 2014; Hair et al., 2017; Sanz y Aldás 2008):

1. Análisis de la fiabilidad individual del ítem.

La fiabilidad individual de una variable reflectiva se divide en dos pasos el primero se debe mirar las cargas de los ítems que forman el constructo de primer orden, dichas cargas deben igual o superiores a 0,707. Esto implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error (Carmines y Zeller, 1970). Varios investigadores califican este criterio muy conservador y rígido (Chin, 1998; Barclay, et al., 1995), aconsejando que los ítems que estén entre 0,4 y 0,7 se queden hasta que se revise la varianza extraída media (AVE) y la fiabilidad compuesta (CR), si dichos ítems incrementan los umbrales establecidos por los criterios de medida de ambas se deben eliminar (Hair et al., 2011). Hair et al. (2011) indica que todas las cargas inferiores a 0,4 deben ser eliminadas desde el principio.

En el segundo paso del análisis de la fiabilidad individual en las variables reflectivas se debe realizar con el criterio estándar defendido por Nunnally y Bernstein (1994), que toma el coeficiente del alfa Cronbach para realizar el análisis, donde se requieren valores superiores a 0,70.

2. Análisis de la consistencia interna o fiabilidad compuesta del constructo.

El análisis de la fiabilidad compuesta en las variables reflectivas se analiza teniendo en cuenta los criterios estudiados por (Fornell y Larcker, 1981) y definidos por (Bagozzi y Yi, 1988), donde se toma como valor de fiabilidad compuesta de cada constructo a los valores superiores a 0,6. Dicho criterio nos permite medir la rigurosidad con la que se miden las variables manifiestas de la misma variable latente, es decir, la consistencia interna de todos los indicadores a la hora de medir el concepto (Aldás, 2014; Castillo, 2017; Roldán y Cepeda, 2014).

3. Análisis de la fiabilidad convergente

El estudio de la validez convergente se analiza mediante la significatividad y el tamaño de las cargas, así como también por los valores de las varianzas extraída promedio (AVE), es decir, muestra la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida (Fornell y Larcker, 1981). Hair, et al. (2014) describe que, como primer paso a la hora de evaluar la validez convergente, se debe asegurar que cada constructo tenga sus cargas de forma correcta. El análisis del valor de cargas solo se puede aplicar a indicadores reflectivos, debido a que los indicadores formativos son evaluados según sus pesos. En cuanto al estudio de las cargas, se tiene en cuenta el criterio aplicado por Carmines y Zeller (1979) que las fija en mayores de 0,70, pero varios autores consideran que este criterio no debería ser tan estricto en etapas iniciales del desarrollo de escalas (Barclay, et al., 1995; Chin, 1998). Por

ejemplo Bagozzi y Yi (1988) proponen que se acepten las cargas superiores a 0,60. En la actualidad para la evaluación del tamaño de las cargas, el criterio que más se utiliza y se acepta es el defendido por Hair et al., (2014):

- Si el valor de la carga es menor a 0,40 el ítem debe ser eliminado.
- Si el valor de la carga se encuentra entre 0,40 y 0,70, se debe plantear dos opciones: Si eliminado el ítem, los AVE o la fiabilidad compuesta que están por debajo del límite, lo supera, se recomienda eliminar. En el caso contrario, se recomienda mantener el ítem.
- Si el valor de la carga es mayor a 0,70 el ítem se mantiene.

Como segundo paso a la hora de evaluar la validez convergente se debe calcular el AVE, que determina la cantidad de varianza que una variable latente obtiene de sus diferentes indicadores en relación a la cantidad de varianza debida al error de medida (Fornell y Larcker, 1981). De esta forma se puede verificar la correlación que un constructo tiene sobre el que quiere medir. Para la evaluación del AVE se utilizan los criterios del estudio desarrollado Fornell y Larcker (1981) que indica que el valor de AVE de cada variable latente debe situarse por encima de 0,50, garantizando que el 50% de la varianza de la variable latente se debe a sus indicadores (Hair et al., 2011).

4. Análisis de la validez discriminante

Para continuar con el procedimiento de la evaluación de los instrumentos de medida de las variables reflectivas, se debe realizar el análisis de la validez discriminante, que compara los valores de las cargas cruzadas y de la relación AVE. La validez discriminante nos indica en qué medida un constructo es diferente de los otros (Roldán y Cepeda, 2016). En PLS se dispone de los valores de cargas cruzadas de un indicador con todas las variables latente. Si hay cargas superiores de este indicador sobre la variable latente distinta a las del que está asociado, se debe reconsiderar su inclusión. De esta forma se puede descubrir si existen posibles problemas de validez discriminante, ya que, si una medida carga más fuerte en otras variables que el la suya propia, se debería considerar su eliminación, ya que no queda de forma clara que la variable esté reflejada realmente. Según Hair et al. (2011) consideran que es un criterio demasiado laxo, es decir, con tendencia a asumir siempre que hay validez discriminante.

Otro criterio para evaluar validez discriminante es a través de la varianza extraída promedio. Un constructo debe compartir más varianza con sus indicadores que con otros constructos del modelo. En términos operativos hay que comparar el AVE entre cada par de factores con el cuadrado de la correlación estimada entre esos mismos factores. Para que exista validez discriminante:

$$AVE_i > p_{ij}^2 \rightarrow \sqrt{AVE_i} > p_{ij}$$

$$AVE_j > p_{ij}^2 \rightarrow \sqrt{AVE_j} > p_{ij}$$

Dicho criterio solo es valido para verificar la validez convergente en indicadores reflectivos, no formativos (Chin, 1998).

En la actualidad los investigadores están aplicando nuevos criterios para confirmar la validez discriminante desarrollados por Henseler et al. (2015, 2016) que miden la validez discriminante, a través de la ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT). Para explicar este análisis se deben conocer dos conceptos:

Correlaciones Monotrait-Heteromethod: Correlaciones entre los indicadores que miden el mismo constructo.

Correlaciones Heterotrait-Heteromethod: Correlaciones entre indicadores de constructos distintos que miden fenómenos diferentes.

Para que el modelo analizado este bien ajustado, las correlaciones heterotrait deben ser más pequeñas que las correlaciones monotrait, es decir, la ratio HTMT debería estar con valores por debajo de 1. Para ello, todos los valores de las variables reflectivas deben encontrarse por debajo del valor 0,85 (Clark y Watson, 1995; Kline, 2011), aunque hay autores que lo consideran un valor conservador y aconsejan que el límite esté en 0,90 (Gold et al., 2001; Teo et al., 2008) además se puede usar bootstrapping para testar si la ratio HTMT es significativamente diferente de 1, el intervalo de confianza no puede contener el valor 1 (Fernández-Portillo, 2016).

VII.7.3 ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA (INDICADORES FORMATIVOS)

La principal diferencia que existe entre las variables reflectivas y las formativas es que las medidas formativas forman la construcción de la variable (las flechas apuntan desde los indicadores hacia la variable latente), mientras que los indicadores reflectivos son causados por la construcción (las flechas apuntan desde la variable latente hacia los indicadores). Para la evaluación de los indicadores formativos se debe realizar los siguiente análisis (Barroso et al., 2009; Chin, 2010; Hair et al., 2014; Hair et al., 2017):

1. Evaluación de la colinealidad

Esta evaluación hace referencia a las intercorrelaciones lineales que existente entre los diferentes indicadores, ya que puede que varios indicadores realicen la medición del mismo fenómeno, provocando que los constructos tengan una elevada correlación, generando que los indicadores midan doblemente lo mismo. Si se produce una gran colinealidad entre los indicadores se genera inestabilidad en la estimación, debido a que se hace altamente dificultoso el poder separar el efecto que provoca cada indicador sobre la variable latente. Si se diera el caso de que la colinealidad fuese perfecta, el modelo no se podría estimar (Aldás 2014; Barroso et al., 2006; Kleinbaum et al., 1988; Roldán y Cepeda, 2014).

Es esencial que el análisis de colinealidad sea apto ya que es un paso previo para poder validar el instrumento de medida de las variables formativas, una elevada colinealidad puede provocar estimaciones incorrectas y probablemente provoque un cambio de signo. Así también elevará los errores estándar de las estimaciones, provocando que los pesos sean no significativos (Hair et al., 2011).

Para poder determinar el nivel de colinealidad existente se utiliza el indicador FIV (factor de inflación de la varianza) aportado por SmartPLS en su versión 3.0. Diamantopoulos y Siguaw (2006) concluyen que existe una elevada colinealidad a partir de un valor de 3.3, mientras que Hair et al., (2011) estiman que es a partir de un valor de 5.

2. Evaluación de los pesos y su significación

Una vez realizado el análisis de la multicolinealidad, se debe estudiar la relevancia relativa de cada indicador formativo mediante el análisis de los pesos y no de las cargas a

través del proceso de bootstrapping. Los pesos permiten conocer como está formado cada constructo y jerarquizar los de carácter formativo a la vez que se puede observar como el indicador influye en su constructo. Si el indicador tiene un peso significativo, se puede afirmar que tiene soporte empírico para retenerlo, mientras que si el indicador tiene un peso no significativo existen las siguientes opciones (Hair et al., 2014):

- Si su correspondiente carga es alta ($> 0,50$) el indicador se retiene.
- Si su correspondiente carga es baja ($< 0,50$) se plantean las siguientes opciones:
 - Si es significativa, es el criterio del investigador el que debe considerar si existe un posible solapamiento conceptual con otros indicadores, si es así (eliminar), mientras que si tiene relevancia teórica (mantener).
 - Si no es significativa, se elimina el indicador.

VII.7.4 ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL

Una vez verificado el instrumento de medida aplicado a través de los términos de significatividad y fiabilidad, se procede al desarrollo del análisis y evaluación del modelo estructural. La evaluación del modelo se debe realizar una diferenciación entre variables no observables exógenas y endógenas. Rufín y Medina (2012) describen a las variables no observables endógenas como aquéllas que son explicadas por otras variables no observables vía relaciones estructurales, y por exógenas aquellas que no alcanzadas por ningún path estructural.

Pero para poder evaluar la relevancia y magnitud de las diferentes relaciones planteadas en el modelo, se debe analizar:

- Que cantidad de la variable endógena explica las variables predictoras.
- Que magnitud existe en la relación que parte de las variables predictoras hacia las variables endógenas.
- La significación estadística de las relaciones.

El objetivo por el cual se utiliza PLS es porque es capaz de medir la bondad de un modelo teórico que se determina a través de la relación entre las variables no observables, la predictibilidad de las variables no observables endógenas y para la predicción del modelo (Castillo, 2017; Fernández-Portillo, 2016; Roldán y Cepeda, 2014). El proceso de evaluación del modelo se estructura en los siguientes en los siguientes pasos:

- Colinealidad del modelo estructural
- Significatividad de las relaciones estructurales (bootstrapping).
- Coeficientes de determinación "R²"
- Tamaño efectos f²
- Relevancia predictiva "Q²" (blindfolding)

En primer lugar, antes de comenzar con la significatividad del modelo se debe realizar el estudio de la colinealidad del modelo, al igual que sucedía con los indicadores formativos, pero en este caso se debe aplicar dicho análisis a las relaciones entre constructo. Los valores límite para que exista colinealidad según Diamantopoulos y Siguaw (2006) son

a partir de un valor de 3.3, mientras que Hair et al., (2011) estiman que es a partir de un valor de 5.

Una vez se ha superado la prueba de la colinealidad estructural se debe comenzar el análisis de la significatividad del modelo, mediante el proceso de bootstrapping, observándose el cálculo de los coeficientes path que surge de las relaciones planteadas en el modelo. Hair et al., (2014) indican que dicho coeficiente nos permite poder obtener los valores beta estandarizados y el nivel de significatividad de estos. Cuando se realiza la evaluación de los coeficientes se debe considerar la magnitud, el signo y la significatividad de dichos coeficientes. Si los coeficientes no cumplen con la significatividad o si el signo es contrario a la hipótesis planteada se debe descartar la hipótesis, pero si es significativo y el signo sigue la dirección de la hipótesis, se acepta (Hair et al., 2011). Los coeficientes path tiene los valores estandarizados entre -1 y +1: los valores cercanos a +1 representan una mayor relación positiva, teniendo más importancia la hipótesis (Hair et al., 2014). Los coeficientes path estandarizados deberían llegar como mínimo a un valor superior a 0,20, pero es aconsejable que estén por encima 0,30, para poder ser considerados significativos (Chin, 1988).

En tercer lugar, se lleva a cabo un análisis de la significatividad de las relaciones estructurales mediante la técnica bootstrapping, obteniendo los estadísticos t y los intervalos de confianza de los parámetros, los cuales permiten validar las hipótesis (Aldás, 2014; Hair y Sarstedt, 2015). Es un proceso de muestreo en el que se generan de forma aleatoria N muestras a partir de la muestra original mediante sustitución con reemplazo. Se calculan los valores medios de los parámetros obtenidos en las n muestras y se comparan con los valores obtenidos con la muestra original. En el caso de que existieran grandes discrepancias, se entiende que la estimación de los parámetros originales no es estadísticamente significativa. Se aceptan como validos todos aquellos valores con una significatividad mayor a 0,50. Normalmente los criterios operativos que se aplican para los diferentes procesos de bootstrapping son los que propone Hair et al. (2014) (Aldás, 2018).

- Opción de cambio de signo: Permitir cambios de signo individuales (Hair et al., 2014; Henseler et al., 2009), es decir, marcar la opción “No sign changes” en la versión SmartPLS 3.0.
- Número de submuestras: 5000; siempre superior al número de observaciones (Hair et al., 2014; Henseler et al., 2009).
- Tamaño muestral de cada submuestra que coincida con el de la muestra original (Hair et al., 2014; Henseler et al., 2009).

Siempre que se empleen hipótesis en las que se especifica la dirección de la relación de las variables (positiva o negativa), debe usarse una distribución t de Student de una cola con n-1 grados de libertad, donde n es el número de submuestras (Hair, et al., 2014).

Por su parte, el estudio de la varianza de las variables latentes dependientes explicada por los constructos que la predicen se mide con el coeficiente estadístico de determinación R^2 . Dicho análisis es la medida básica de la bondad con la que el modelo propuesto explica las relaciones que se establecen entre las variables los constructos dependientes e independientes. Los valores de R^2 están comprendidos entre 0 y 1. La interpretación del valor mínimo de R^2 , para ser considerados sus efectos significativos, depende del criterio empleado y del contexto de la investigación.

- Los R^2 no deben ser inferiores a 0,1 (Falk y Miller, 1992).
- Chin (1988) establece que el coeficiente R^2 debe alcanzar, al menos, un valor de 0,20 siendo preferibles valores superiores a 0,30.
- La interpretación del valor mínimo depende claramente del contexto de investigación (Sanz y Aldás, 2008).
- Aldás-Manzano (2018) aconseja añadir al criterio de Falk y Miller (1992) la prueba de potencia.

En estudios relacionados con el marketing, se puede establecer una clasificación de medida de los efectos de R^2 como débiles a los valores superiores a 0,25, moderados a los superiores de 0,50 y como muy significativos a los superiores de 0,75 (Hair et al., 2011; Henseler et al., 2009).

Una vez calculados los efectos de R^2 , se debe analizar el tamaño de f^2 . Estos análisis muestran los efectos de R^2 que se producen en el momento que un determinado constructo independiente es eliminado del modelo. Por ello, permite saber si el constructo eliminado tiene un efecto sustantivo, o no, sobre los factores en los que incide (Chin, 1998). El efecto f^2 puede calcularse mediante la siguiente formula:

$$f^2 = \frac{R^2_{incluida} - R^2_{excluida}}{1 - R^2_{incluida}}$$

Donde R^2 incluida y R^2 excluida representan las R^2 dadas por el constructo dependiente cuando el constructo predictivo es empleado u omitido en la ecuación estructural respectivamente. Aplicando el criterio de (Cohen, 1988), lo valores de $f^2=0,02$ tiene un efecto pequeño, $f^2=0,15$ el efecto es medio y $f^2=0,35$ el efecto es grande.

Por último, se debe analizar la relevancia predictiva que se obtiene mediante Q^2 que se obtiene aplicando blindfolding. Se puede aplicar al mismo tiempo que se analiza el tamaño de R^2 como criterio de relevancia predictiva de las variables latentes dependientes, se puede aplicar la técnica de reutilización de la muestra propuesta por Geisser (1975) y Stone (1974, 1977) denominada test de Stone-Geisser, a partir del estadístico Q^2 . Se trata de ver mediante la relevancia predictiva hasta qué punto los valores observados son reproducidos por el modelo propuesto y por sus parámetros estimados (Chin, 1988). Esta técnica aplica un procedimiento de blindfolding, es decir, omite algunos de los datos cuando se estima una variable latente dependiente a partir de otras variables latentes independientes, y luego intenta estimar esos datos utilizando los parámetros estimados con anterioridad. Este proceso se repite hasta que todos los datos se omitan y se estimen (Aldás, 2018; Chin, 1998; Henseler et al., 2009).

Para la puesta en marcha de esta práctica se ha de proporcionar una distancia de omisión "D" que indica el programa, partiendo de un dato que ha de eliminar el dato correspondiente de moverse "D" columnas. El valor de la distancia de omisión de "D" debe ser un número entero primo entre el número de indicadores K y casos N. El valor de la distancia de omisión empleado habitualmente se localiza en el rango entre 5 y 10, siendo 7 el valor que más se utiliza (Hair, 2012; Wold, 1982).

Se supone que el caso n de la variable k se ha omitido. Ahora se estima a partir de los que restan. Pero se puede calcular la diferencia ya que se sabe su valor real. Si este proceso se realiza para todos los datos, la suma de los errores de la estimación para esa variable debe ser:

$$E_k = \sum_{n=1}^N (y_{kn} - \hat{y}_{kn})^2$$

Si en vez de estimarse como una regresión, se realiza como la media de los valores de la variable K que quedan cuando se omite el caso n, también se puede calcular el error. Si se repite para todos los casos de esa variable:

$$O_K = \sum_{n=1}^N (y_{kn} - \bar{y}_{kn})^2$$

Por lo que el estadístico Q^2 de cada variable latente k es:

$$Q_k^2 = 1 - \frac{E_k}{O_k}$$

Dicho estadístico representa la media de lo bien que los valores observados son reconstruidos a partir de los parámetros estimados. Si el valor Q^2 es mayor a 0, quiere decir que el modelo tiene validez, predictiva respecto a la variable k. Sin embargo, si el valor Q^2 es menor a 0, representa carencias de validez predictiva respecto a la variable k. En SmartPLS se puede obtener Q^2 para todos los constructos latentes. En el presente estudio se cuenta con una muestra de 844 y una distancia de omisión $D=7$ (Hair et al., 2014).

A continuación, se ha desarrollado la Tabla 22 y Tabla 23 donde se analiza de forma resumida todos los pasos a seguir para el análisis en un modelo analizado por el software SmartPLS, incluyendo los criterios estudiados y adoptados en esta investigación y los valores umbral elegidos para cada uno de ellos.

Tabla 22: Resumen del análisis del instrumento de medida del modelo en SmartPLS

ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA			
	Concepto a medir	Variable medida	Valor umbral
Indicadores reflectivos	Fiabilidad simple	Cargas estándar	Mayor o igual a 0,707 (Carmines y Zeller, 1979)
		Alfa de Cronbach	Mayor a 0,70 (Nunnally y Bernstein, 1994)
	Fiabilidad compuesta	Composite Reliability (CR)	Mayor a 0,60 (Bagozzi y Yi, 1988)
	Validez convergente	AVE	Mayor a 0,50 (Fornell y Larcker, 1981)
	Validez discriminante	AVE y varianza de un constructo con el resto	AVE mayor que la correlación al cuadrado entre los constructos (Henseler et al., 2015)
		Ratio Heterotrait-Monotrait	Menor a 0,85 (Clark y Watson, 1995; Kline, 2011) Menor a 0,90 (Gold et al., 2001; Teo et al., 2008)
Indicadores formativos	Colinealidad	VIF	Menor a 5 (Hair et al., 2011)
	Significatividad y relevancia de los pesos	Pesos de los indicadores	Mayor a 0,50 (Hair et al., 2014; Hair et al., 2011)

Fuente: Elaboración propia a partir de Bagozzi y Yi (1988), Carmines y Zeller (1979), Castillo (2017), Fernández-Portillo (2016), Fornell y Larcker (1981), Hair et al. (2014), Hair et al., (2011), Nunnally y Bernstein (1994)

Tabla 23: Resumen del análisis del modelo estructural en SmartPLS

ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL		
Conceptos a medir	Variable de medida	Valor umbral
Colinealidad del modelo estructural	VIF estructural	Menor 5 (Hair et al. 2014)
Significatividad de las relaciones estructurales	Variable path (β)	Mayor a 0,20 (Chin, 1988)
	Significatividad de los coeficientes de los caminos estructurales	Distribución t de Student de 1 cola con n-1 grado de libertad *p<0,050; **p<0,010; ***p<0,001
Varianza explicada de las variables endógenas	R2	Mayor que 0,10 (Falk y Miller, 1992; Hair et al., 2014)
	Tamaño efectos f2	Efecto pequeño si f2=0,02 Efecto medio si f2=0,15 Efecto grande si f2=0,35 (Cohen, 1988)
Relevancia predictiva	Q2	Mayor a 0 (Hair et al., 2014)

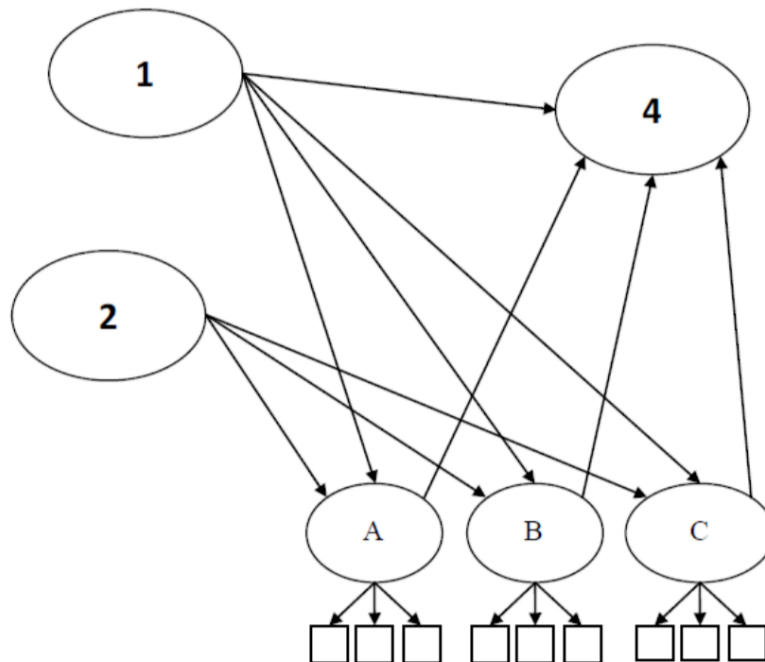
Fuente: Elaboración propia a partir de Castillo (2017), Chin (19989), Falk y Miller (1992), Hair et al.(2014)

VII.7.5 CONSTRUCTOS MULTIDIMENSIONALES

Se pueden emplear distintas estrategias a la hora de poder afrontar la problemática existente de los constructos multidimensionales. En este estudio se desarrolla el enfoque en dos pasos (two-stage approach) propuesto por (Wright et a., 2012). Este método requiere de dos etapas para poder realizar el análisis del modelo propuesto, la variable latente de segundo orden no se tiene en cuenta en la primera etapa donde se estiman las puntuaciones agregadas de las distintas dimensiones de primer orden. En la segunda etapa, se emplean dichas puntuaciones agregadas para modelar el constructo de segundo orden (Fernández-Portillo, 2016).

En la primera etapa se presenta el modelo completo, incluyendo los factores de primer orden con sus indicadores respectivos (Figura 11), pero no aparece el constructo de segundo orden. Los factores de primer orden actúan en este momento como el constructo de segundo orden al que representan. Es decir, van a recibir tantas flechas o caminos estructurales como le llegarían al factor de segundo orden, y van a salir de ellos tantas flechas hacia aquellos constructos de las que este constructo de segundo orden resulta ser un constructo predictor. En dicha etapa se aplica el programa para obtener los "Latent variables scores" de las dimensiones o factores de primer orden (Fernández-Portillo, 2016; Jiménez, 2015; Roldán y Cepeda, 2016).

Figura 11: Primera etapa constructos multidimensionales

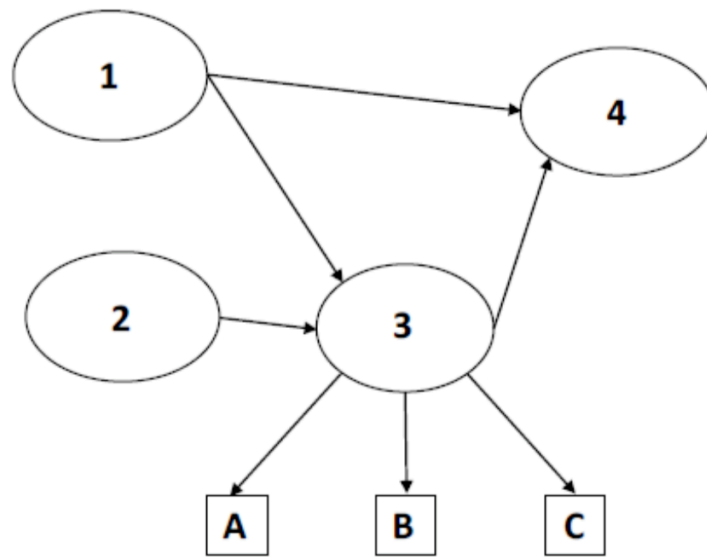


Fuente: Roldán y Cepeda (2016)

En la segunda etapa del análisis del modelo en SmartPLS, el modelo se estima utilizando las puntuaciones "Latent variables scores" calculadas por el programa para cada uno de los componentes de primer orden, en lugar de los datos. Dichos valores se incluirán en el fichero de datos, creando una nueva base de datos, la cual se añade al proyecto, de

manera que las variables de segundo orden están conformadas por unas puntuaciones (scores) que representan cada dimensión (Figura 12). Se debe dibujar el modelo de nuevo, incluyendo las variables de segundo orden como se indica anteriormente. Se eligen como indicadores de estas, las puntuaciones logradas en la etapa anterior. Se vincula la variable de segundo orden dentro de la red de relaciones del modelo y se ejecuta nuevamente. En esta ocasión se evalúa el modelo estructural empleando el modelo de segundo orden (Roldán y Cepeda, 2016).

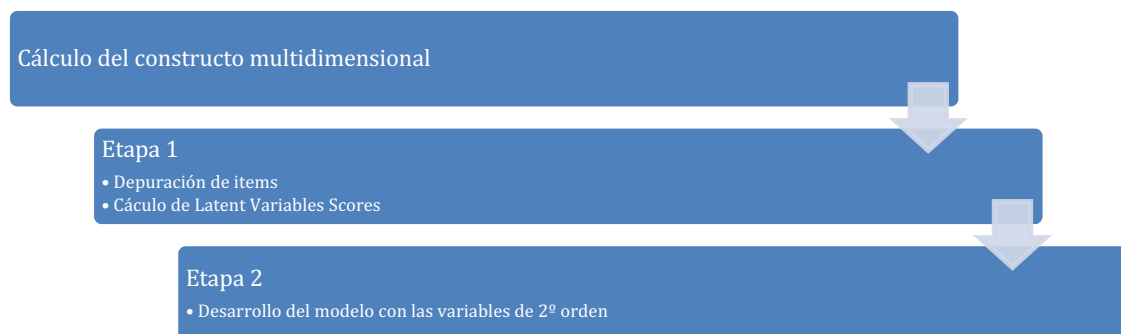
Figura 12: Modelo con las puntuaciones estimadas



Fuente: Roldán y Cepeda (2016)

De forma resumida se explica el método que se aplica en este estudio para el análisis de las variables multidimensionales (Figura 13).

Figura 13: Resumen enfoque en dos pasos



Fuente: Elaboración propia a partir de Roldán y Cepeda (2016)

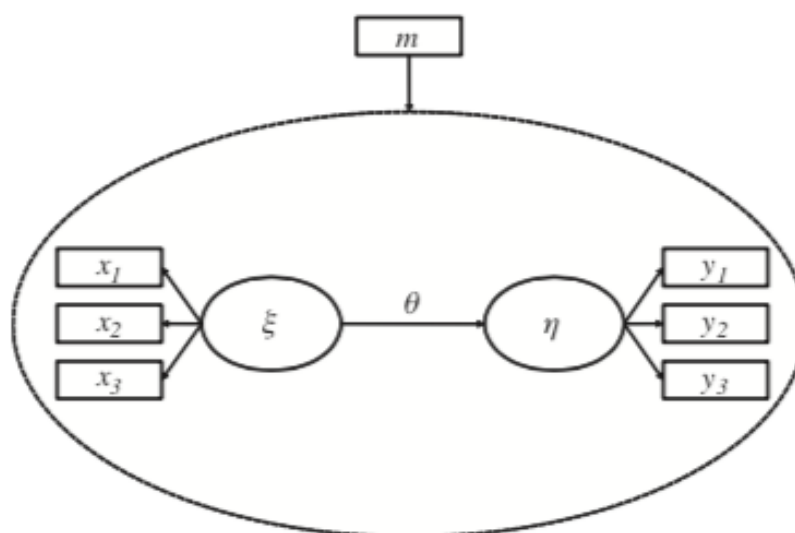
VII.7.6 EFECTO MODERADOR MULTIGRUPO

Una vez realizado el estudio del modelo propuesto mediante el análisis de los instrumentos de medida (1ºorden y 2º orden) y el análisis del modelo estructural en este estudio se procede a analizar el efecto moderador multigrupo.

Los efectos moderados son causados por variables cuya variación influencia la fuerza o la dirección de una relación entre una variable exógena y una variable endógena (Baron y Kenny, 1986). Las causas que provocan dichos efectos moderadores son las denominadas variables moderadas o moderadoras. Estas variables moderadoras pueden ser: variables categóricas, (Género, clase social, país, figura dentro de la universidad, etc.) o constructos medidos por escalas tipo Likert.

En este estudio se analiza las variables categóricas que se muestran gráficamente su concepto en la Figura 14. De “x1” a “x3” podemos observar que son variables indicadoras de una variable latente exógena “ ξ ”, y “y1” a “y3” representas variables indicadores de una variable endógena latente “ η ”, y “y” por su parte es el parámetro de la relación entre “ ξ ” y “ η ”. Por último, “m” representa una variable de moderación categórica que opcionalmente ejerce una influencia en todas las relaciones del modelo.

Figura 14: Marco de modelación del moderador



Fuente: (Sarstedt, et al., 2011)

Se debe tener en cuenta que la heterogeneidad, tanto no observada como la observada, entre las diferentes unidades de observación podrían conducir a que no se mostrase correctamente un fenómeno objeto de estudio. No tener en cuenta dichos efectos de moderación de un grupo podría limitar la relevancia de la investigación. Siendo importante, analizar las diferencias existentes entre grupos ya que el análisis podría ser muy interesantes.

Para poder desarrollar el estudio de la moderación multigrupo se debe dividir la muestra general en dos submuestras (categorías), para ello existen varios modos:

- Categorizar las observaciones de acuerdo con el nivel de la variable moderadora (dicotomización)
- Haciendo un análisis clúster
- Haciendo un polar extremes approach
 - 3 clúster y comparar los de los extremos

En este estudio se realiza la división de las submuestras mediante la categorización de las observaciones según su figura dentro de la Universidad Rey Juan Carlos (PDI, Estudiantes, etc.).

Posteriormente se deben estimar los coeficientes path por medio de SmartPLS para cada submuestra, donde se observan las diferencias significativas, si existe diferencia significativa se interpreta como efecto moderador.

Es importante tener en cuenta, que antes de realizar el estudio de la moderación mediante los coeficientes path de cada grupo, se debe tener en cuenta que las variables latentes deben ser creadas de la misma forma para ambos grupos, garantizando que exista invarianza entre los grupos (Steenkamp y Baumgartner 1998). La idea subyacente es restringir el efecto de la variable moderadora a los coeficientes path del modelo estructural, de tal modo que no afecte al modelo de medida. Las diferencias que se puedan observar entre los diferentes coeficientes de path son debidas a las variables moderadoras y no a potenciales diferencias que puedan existir en los modelos de medida de cada grupo, como puede ser:

- Diferencias culturales
- Diferentes maneras de medida
- Aspectos de genero, étnicos u otras diferencias individuales
- Algún fenómeno que altera la evaluación de un determinado grupo (intervenciones, experimentos, etc.)

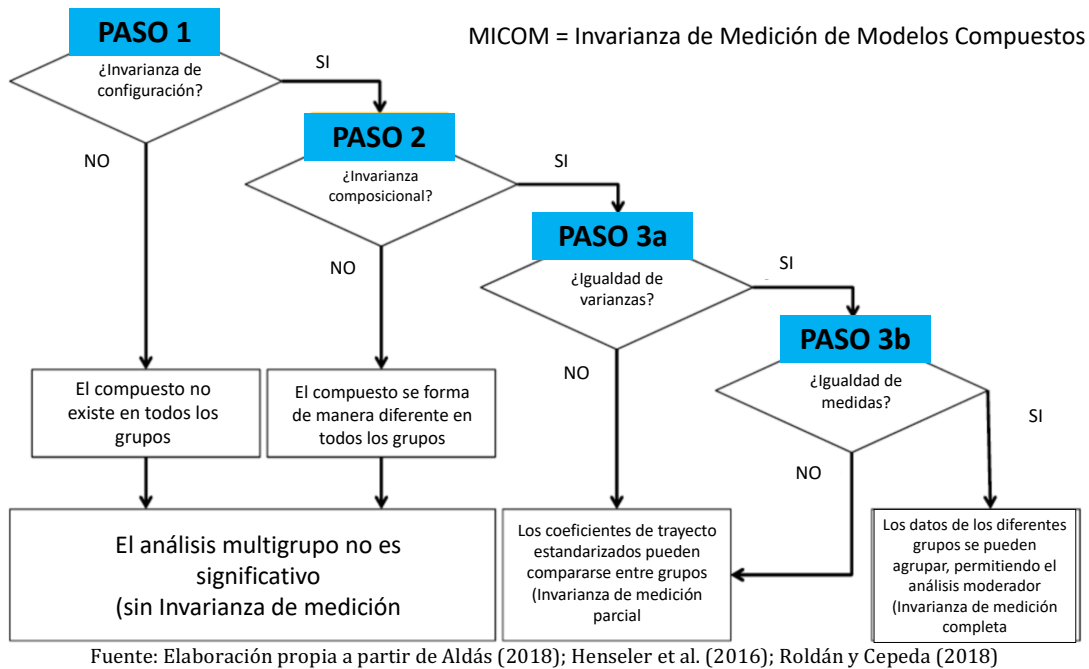
VII.7.6.1 INVARIANZA DE MEDICIÓN DE LOS MODELOS COMPUESTO (MICOM)

Para analizar si existe invarianza se debe aplicar la opción de Invarianza de Medición de Modelos Compuestos (“Measurement Invariance of Composite Models” (MICOM)) que se encuentra en SmartPLS realizando el test permutaciones propuesto por Henseler et al. (2016) basándose en los trabajos de Chin y Dibbern (2010); Chin (2010); Edgington y Onghena (2007). El procedimiento del MICOM consta de tres pasos: (1) de configuración, (2) invarianza de composición y (3) la igualdad de valores de medias y varianzas compuestas. Los tres pasos están interrelacionados jerárquicamente, como se muestra en la Figura 15 (Henseler et al., 2016).

Para aplicar el test de permutaciones y poder obtener los datos del MICOM en SmartPLS se debe realizar los siguientes pasos tal y como especifica Garson (2016):

- Calcular Permutaciones
- Seleccionar los dos grupos que se van a analizar (A y B) que previamente se ha definido (en este estudio son: PDI, estudiantes, egresados, etc.)
- Fijar el número de permutaciones en 1000 para mayor estabilidad de los resultados.
- Fijar 2 colas
- Configurar la significatividad en 0,05

Figura 15: Proceso de comprobación de la Invarianza de Medición de Modelos Compuestos



A continuación, se de desarrollarán los 3 pasos para el calculo del MICOM:

1. Invarianza de configuración:

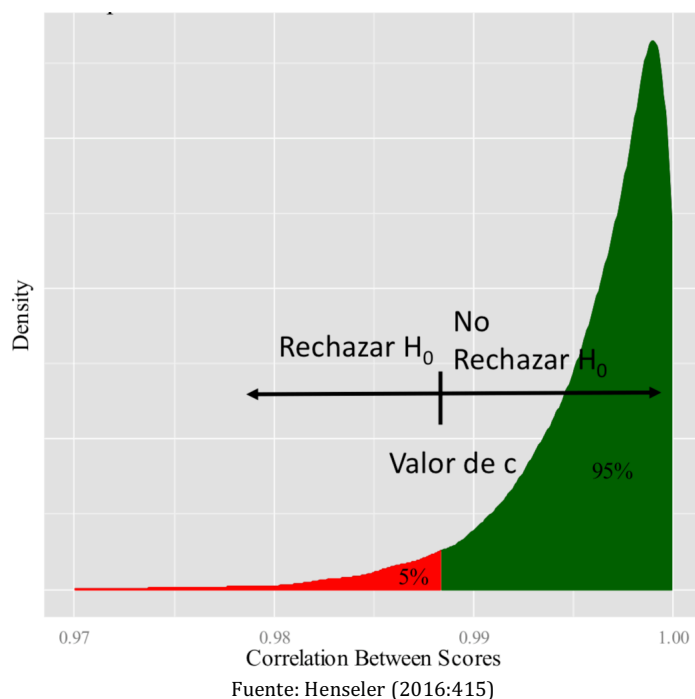
Se debe verificar que existen los mismos indicadores en el modelo de medida, igual tratamiento en los datos, iguales ajustes en el algoritmo o en los criterios de optimización e igual naturaleza del constructo.

2. Invarianza de composición

Se establecen cuando las puntuaciones de un compuesto usando los pesos del grupo 1 no difieren de aquellas creadas usando los pesos del grupo 2. Henseler (2016) indica que para que el contraste de las hipótesis, las distribuciones de “cu” obtenidas, pero también de las diferencias de medias y las diferencias de los logaritmos de las varianzas se deben ordenar de manera descendente, estableciendo como valor de corte el valor de la correlación correspondiente al 95% de las permutaciones. Si el valor original “c” es más pequeño que ese valor, entonces cae fuera del intervalo de confianza y la correlación sería estadísticamente diferentes de 1 no estableciéndose la invarianza configural.

El p-valor que proporciona el test de permutaciones, es simplemente el porcentaje de permutaciones que tienen un valor cu por debajo de c. Dicho porcentaje tiene que ser “p” mayor que 0,05 para aceptar la hipótesis nula de que c=1 Gráfico 18).

Gráfico 18: Distribución empírica de la correlación entre puntajes del MICOM



3. (3a) Igual de varianzas

Se debe comprobar que los datos de la columna media-diferencias originales estén comprendidos dentro de los intervalos de las medias, y que además en el intervalo este incluido el cero, existiendo cambio de signo.

4. (3b) Igualdad de medias

Se debe comprobar que los datos de la columna varianza-diferencia original estén comprendidos dentro de los intervalos de las varianzas, y que además en el intervalo este incluido el cero, existiendo cambio de signo.

Se debe tener en cuenta como se indica anteriormente que la comparación de modelos tiene sentido lógico si las construcciones del modelo interno se miden de la misma manera en cada grupo y, por lo tanto, tiene el mismo significado, es decir, establecer la invarianza de medición es un requisito previo necesario para realizar el análisis multigrupo (Garson, 2016). Hult et al. (2008) señalan que no establecer la equivalencia de los datos es una posible fuente de errores de medición, es decir, discrepancias entre lo que se pretende medir y lo que finalmente se mide, lo que acentúa la precisión de los estimadores, reduciendo el poder de pruebas estadísticas de hipótesis, y proporcionando resultados engañosos.

VII.7.6.2 ANÁLISIS MULTIGRUPO MEDIANTE PERMUTACIONES

Una vez verificado que existe invarianza entre las muestras de estudio se debe analizar su efecto moderador, en este estudio se estudia la posibilidad de analizar dichos efectos mediante un enfoque no paramétrico basado en permutaciones.

Las permutaciones se generan mediante las observaciones generadas aleatoriamente del conjunto inicial de datos (sin reposición). Concretamente, las primeras “n” observaciones se generan sin reposición y se asignan al grupo “A”. El tamaño es igual al número de observaciones que originariamente tenía el grupo “A”. Los datos restantes se asignan al grupo “B” que también tienen el mismo número de observaciones que el grupo “B”. Consecuentemente, en cada permutación realizada, el tamaño de la muestra de cada grupo específico permanece constante y de igual tamaño que cada grupo en origen.

Es importante, asegurar la estabilidad de los resultados por ello el número de permutaciones debe ser grande. Se aconseja que para valoraciones iniciales rápidas se hagan unas 500 permutaciones, mientras que para resultados finales se ejecuten unas 5000 permutaciones. También se tiene que tener cuenta fijar las dos colas y un nivel de significatividad de 0,05 (Chin, 2003; Roldán y Cepeda, 2018).

Para analizar el contraste de hipótesis de que la diferencia de medias entre los coeficientes de regresión es nula, las distribuciones de las diferencias de los coeficientes de regresión se ordenan de manera descendente. Se construye un intervalo de confianza que deja un 5% de los valores de las diferencias de coeficientes obtenidos en las permutaciones (en 2,5% más pequeño y el 2,5% más grande) en las colas. Si el intervalo de confianza al 95% contiene el valor de la diferencia original, ésta no es significativamente distinta de cero, por lo que los parámetros son iguales y no existe un efecto moderador.

Este procedimiento no paramétrico para realizar análisis multigrupo no establece suposiciones de distribución y es considerado el test más fiable y de uso recomendado para encima del resto de test para el estudio de las moderaciones en multigrupo (Chin, 2003; Roldán y Cepeda, 2018).

VII.7.6.3 ANÁLISIS MULTIGRUPO MEDIANTE PLS-MGA

Otro análisis no paramétrico para el estudio del efecto moderador de una relación mediante un multigrupo es el PLS-MGA es propuesto por Henseler et al. (2009) y que es un enfoque basado en los resultados de arranque (bootstrapping) de cada grupo de datos. Compara cada una de las estimaciones de arranque de cada grupo con todas las estimaciones de arranque del mismo parámetro en el otro grupo, es decir, se comparan directamente las submuestras creadas con observaciones tomadas al azar (por remplazo) del conjunto original de datos. Lo que garantiza la estabilidad de los resultados (Hair et al., 2018).

PLS-MGA realiza una gran cantidad de comparaciones de estimaciones de las submuestras, garantizando la estabilidad de los resultados. Hair et al (2018) aconsejan que, para estudios iniciales de grupos, se realice un análisis de 500 muestras de arranque, mientras que para análisis finales se use la 5000 muestras, lo que significa que se realicen 25.000.000 comparaciones para cada parámetro analizado.

Es importante destacar que este análisis solo permite estudiar hipótesis de un solo lado. Especialmente, SmartPLS siempre prueba la hipótesis de que la muestra p1 es más grande que la muestra p2. En el caso de que se quiera analizar la dirección opuesta (la muestra p2 es más grande que la muestra p1), se necesita restar el p-valor resultante de la muestra p1 para obtener el p-valor real para la hipótesis. No es posible utilizar el enfoque PLS-MGA para analizar hipótesis de dos lados sin que existan limitaciones, debido a que la distribución bootstrap-base no es necesariamente simétrica.

VII.7.6.4 ANÁLISIS MULTIGRUPO MEDIANTE EL TEST PARAMÉTRICO

Por último, para tener un mayor respaldo sobre si existe o no efecto moderador de los *stakeholders* de la universidad, se decide hacer un análisis paramétrico de la relación de ambas muestras.

Este enfoque propuesto por Keil et al. (2000) es el primer enfoque aplicado a los estudios de PLS-SEM lo que le lleva a ser ampliamente adoptado entre los investigadores debido a su facilidad de implementación. Dicho enfoque es una versión modificada de una prueba “t estándar” de dos muestras independientes, que tiene su base en los errores estándar que derivan del bootstrapping. Sarstedt y Mooi (2014) definen que el enfoque paramétrico al igual que sucede con la prueba de “t estándar” tiene dos versiones, depende de si se puede suponer que las varianzas poblacionales son iguales (homoscedasticidad) o desiguales (heterodásticidad).

En Hair et al. (2018) se recoge que, si las varianzas son iguales, la estadística de prueba (el valor t empírico) se analiza de la siguiente forma:

$$t = \frac{p^1 - p^2}{\sqrt{\frac{(n^{(1)} - 1)^2}{(n^{(1)} + n^{(2)} - 2)} * se(p^{(1)})^2 + \frac{(n^{(2)} - 1)^2}{(n^{(1)} + n^{(2)} - 2)} * (p^{(2)})^2 * \sqrt{\frac{1}{n^{(1)}} + \frac{1}{n^{(2)}}}}}$$

La formula planteada, p_1 (p_2) describe el coeficiente de ruta que se compara en el grupo 1 y grupo 2, mientras que n_1 y n_2 representan el número de observaciones en el grupo 1 y grupo 2. Por último, p_1 y p_2 describen los errores estándar de las estimaciones de los parámetros de los grupos 1 y 2, que se pueden obtener mediante el bootstrapping. Para el rechazo de la hipótesis, nula de coeficientes que tengan el mismo camino, el valor “t” empírico debe ser mayor que el valor crítico de una distribución “t” con n_1 y $n_2 - 2$ grados de libertad.

Sin embargo, si las varianzas no son iguales, se debe usar una versión modificada de la prueba “t test” desarrollada por Satterthwaite (1946) y Welch (1947) y denominado el Test Welch-Satterthwaite, sigue la forma:

$$t = \frac{p^1 - p^2}{\sqrt{\frac{(n^{(1)} - 1)}{n^{(1)}} * se(p^{(1)})^2 + \frac{(n^{(2)} - 1)}{n^{(2)}} * (p^{(2)})^2}}$$

Hay que tener en cuenta que existen investigaciones previas que sugieren que el enfoque paramétrico es bastante liberal y probablemente esté sujeto a errores de Tipo I (Sarstedt et al., 2011). También desde el punto de vista conceptual, el enfoque paramétrico es problemático ya que se basa en suposiciones distribucionales, que son inconsistentes con la naturaleza no paramétrica de PLS-SEM (Hair et al., 2018).

CAPÍTULO VIII. RESULTADOS

VIII. RESULTADOS

VIII.1 INTRODUCCIÓN

En el capítulo de resultados se pone en práctica todo lo expuesto anteriormente para obtener los resultados y conclusiones del estudio. En primer lugar, se realiza un análisis de los perfiles de los *stakeholders* encuestados de la Universidad Rey Juan Carlos, estos datos descriptivos permiten conocer como son los diferentes grupos de *stakeholders*, así como realizar posteriormente un análisis multigrupo.

En segundo lugar, se desarrolla un análisis con el software SmartPLS, tal y como se ha visto y analizado en el capítulo anterior de metodología, que permite realizar el análisis multivariable, teniendo en cuenta que está basado en modelos de ecuaciones estructurales combinado con la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales (Partial Least Squares (PLS)).

VIII.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS

El primer bloque del cuestionario está compuesto de las preguntas 1-4, muestra las características personales del encuestado: *stakeholder*, edad, género y lugar de residencia. Mediante la obtención de las respuestas de estas 4 preguntas, se obtiene los siguientes resultados para las 844 encuestas válidas.

Tabla 24: Descripción de los stakeholders de la muestra total

Características Personales	Número de respuestas	% sobre el total de stakeholders de la muestra	Tamaño universidad (curso 2016/2017)	% sobre el total de la universidad
Stakeholders				
PDI	138	16,35%	1.780	7,75 %
PAS	22	2,61%	785	2,80 %
Cargo de gestión	10	1,18%		
Estudiantes	618	73,22%	48.035	1,28 %
Egresados	56	6,64%	8.987	0,62 %

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Descripción de la muestra total

Edad de los encuestados	Número de respuesta	% sobre el total de stakeholders de la muestra
18-22	346	41,00%
22-30	267	31,64%
30-45	141	16,71%
45-60	78	9,24%
Más de 60	12	1,42%
Género de los encuestados		
Hombre	349	41,35%
Mujer	495	58,65%

Lugar de residencia		
Alemania	2	0,24%
Colombia	9	1,07%
Ecuador	34	4,03%
España	780	92,42%
Estados Unidos	1	0,12%
Francia	4	0,47%
Guatemala	1	0,12%
México	3	0,36%
Noruega	1	0,12%
Perú	3	0,47%
Reino Unido	3	0,36%
República Dominicana	2	0,24%
Italia	1	0,12 %

Fuente: Elaboración propia

En el análisis descriptivo de la muestra se identifican diferentes perfiles de *stakeholders* que han contestado al cuestionario, pudiendo apreciar como la muestra más representativa es la del PDI (Tabla 24). Este grupo tiene una representatividad de un 7,75% sobre el total del PDI de la Universidad Rey Juan Carlos, y un 16,35% sobre la muestra obtenida. El siguiente *stakeholder* con más representación es PAS que alcanzan un 2,80% sobre el total de PAS en la institución.

En cuanto a la edad más representada sobre el total de la muestra es la 18-22 años debido al elevado número de estudiantes que han completado y enviado el cuestionario, por eso este dato se debe estudiar más adelante en las diferentes clasificaciones según *stakeholders*. De igual forma, el lugar de residencia de los encuestados debe estudiarse en función del *stakeholder*.

Tabla 26: Descripción de la muestra del grupo PDI

EDAD	Número de respuestas	% sobre el total de PDI de la muestra	PDI totales en la universidad (curso 2016/2017)	% sobre el total de PDI
18-22	1	0,72 %	14	7,14 %
22-30	16	11,60 %	55	29,09 %
30-45	56	40,58 %	748	7,48 %
45-60	55	39,85 %	858	6,41%
Más de 60	10	7,25 %	105	9,52 %
Género				
Hombre	66	47,83 %	950	6,94 %
Mujer	72	52,17 %	825	8,72 %

Fuente: Elaboración propia

En el análisis descriptivo de la submuestra de PDI se aprecia como el grupo de edad 30-45 años es el que más representatividad tiene dentro de la submuestra con un 40,58%, mientras que el grupo de edad que más representación tiene comparándolo con su mismo grupo de edad en el total de la universidad es el de 22-30 años que alcanza un 29,09%. En cuanto a la diferenciación según el género se aprecia como en el grupo PDI hay mayor representación del género femenino tanto en la comparación con el total de la submuestra, un 52,17%, como con el total de la universidad que alcanza el 8,72% (Tabla 26).

Tabla 27: Descripción de la muestra del grupo PAS

EDAD	Número de respuestas	% sobre el total de PAS de la muestra	PAS totales en la universidad (curso 2016/2017)	% sobre el total de PAS
18-22	1	4,54 %	12	8,3 %
22-30	1	4,54 %	36	2,7 %
30-45	12	54,55%	347	3,46 %
45-60	8	36,36 %	359	8 %
Más de 60	0	0 %	31	0 %
Género				
Hombre	6	27,27 %	338	1,78 %
Mujer	16	72,73 %	447	3,59 %

Fuente: Elaboración propia

En el análisis del PAS se observa que el grupo de edad más representado sobre el total de la submuestra es el de 30-35 años con un 54,55%, pero el más representado frente al total de la universidad es el grupo de edad 18-22 años con un 8,3 %. En cuanto al género más representado sucede lo mismo que con el PDI, el género femenino está más representado en los dos casos con un 72,73% sobre la submuestra y un 3,59% sobre el total del PAS femenino de la universidad. (Tabla 27).

Tabla 28: Descripción de la muestra del grupo Estudiantes

EDAD	Número de respuestas	% sobre el total de estudiantes de la muestra	Estudiantes totales en la universidad (curso 2016/2017)	% sobre el total de estudiantes
18-22	342	55,34 %	23.746	1,44 %
22-30	216	34,95 %	19.440	1,11 %
30-45	51	8,25 %	4.839 *	1,24 %
45-60	8	1,29 %		
Más de 60	1	0,16 %		
Género de los encuestados				
Hombre	248	40,12 %	20.704	1,19 %
Mujer	370	59,87 %	27.331	1,35 %
Lugar de residencia				
Alemania	1	0,16 %	1.692**	0,41 %
Francia	4	0,64 %		
Italia	1	0,16 %		
Noruega	1	0,16 %		
Ecuador	33	5,34 %	2.789 ***	1,75 %
Guatemala	1	0,16 %		
México	3	0,48 %		
Colombia	9	1,45 %		
Perú	3	0,48 %		
España	562	90,93 %	42.321	1,33 %

* Estudiantes con más de 30 años

** Estudiantes totales de Europa (menos España)

*** Estudiantes totales América Latina y Caribe

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de los estudiantes se observa que el grupo más representado es el de 18-22 años con un 55,34% si se compara con el total de la submuestra y un 1,44% si se hace con el total del grupo de edad dentro de la institución. El género más representado es también el femenino con un 59,87 % sobre la submuestra y un 1,35% sobre el total de la universidad. En cuanto al lugar de residencia en esta submuestra sí hay variación y se observa como España es el lugar de residencia más representado si se tiene en cuenta la submuestra con un 90,93%, pero si se tiene en cuenta el total de la universidad lo más representado son los estudiantes de países de América Latina y Caribe con un 1,75% (Tabla 28)

Tabla 29: Descripción de la muestra grupo egresados

EDAD	Número de respuestas	% sobre el total de egresados de la muestra	Egresados totales en la universidad (curso 2016/2017)	% sobre el total de egresados
18-22	1	1,78 %	4.465	0,02 %
22-30	34	60,71 %	2.687	1,27 %
30-45	17	30,37 %	2.622 *	0,8 %
45-60	3	5,36 %		
Más de 60	1	1,78 %		
Género de los encuestados				
Hombre	22	39,29 %	3.970	0,55 %
Mujer	34	60,71 %	5.804	0,59 %
Lugar de residencia				
Alemania	1	1,78 %	612 **	0,65 %
Reino Unido	3	5,35 %		
República Dominicana	2	3,57 %	1.494 ***	0,16 %
EEUU	1	1,78 %	10 ****	10 %
España	49	57,5 %	7.291	0,67 %

*Egresados con más de 30 años

** Egresados totales de Europa (menos España)

*** Egresados totales América Latina y Caribe

**** Egresados totales EEUU y Canadá

Fuente: Elaboración propia

En último lugar, se analiza la submuestra de egresados comparándolos con los egresados en el curso 2016-2017. Se aprecia que el grupo de edad más representado sobre la submuestra y sobre el total de la universidad en su rango de edad es el 22-30 años con un 60,71% y un 1,27% respectivamente. Se aprecia que el género mayoritario en ambos casos es el femenino, aunque con gran diferencia ya que respecto a la submuestra es de un 60,71% para mujeres y un 39,29% para hombres y sobre el total en la universidad es de un 0,59% frente al 0,55% de los hombres. En cuanto al lugar de residencia el más representativo es España con un 57,5 % y en el caso de compararlo con el total de la universidad es EE.UU con un 10%. En este último caso se debe destacar que las comparaciones de egresados se realizan teniendo en cuenta a los alumnos egresados del curso 2016/2017(Tabla 29).

VIII.3 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES DEL MODELO

Antes de comenzar con la validación de las escalas de medida se procede a exponer los estadísticos descriptivos de los ítems que definen los constructos de legitimidad, satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. Teniendo en cuenta la muestra general (Tabla 30) y las diferentes submuestras divididas según los grupos de *stakeholders* estudiados (Tabla 31).

Tabla 30: Estadísticos descriptivos de las variables del modelo

	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA
LEGITIMIDAD		
LEGP-1	6,604	2,580
LEGP-2	6,595	2,623
LEGP-3	6,190	2,577
LEGITIMIDAD PRAGMÁTICA	6,463	2,593
LEGM-1	4,822	3,370
LEGM-2	4,501	3,297
LEGM-3	5,592	2,995
LEGITIMIDAD MORAL	4,972	3,221
LEGCOG-1	5,880	2,637
LEGCOG-2	5,858	2,637
LEGCOG-3	4,895	3,009
LEGITIMIDAD COGNITIVA	5,544	2,761
TOTAL	5,660	2,858
SATISFACCIÓN		
SAT-1	5,895	2,650
SAT-2	5,872	2,767
SAT-3	6,112	2,946
TOTAL	5,960	2,788
CONFIANZA		
CON1-HON	5,857	2,648
CON2-HON	5,591	2,911
CON3-HON	6,674	2,547
CON4-HON	4,009	3,300
CONFIANZA HONESTIDAD	5,533	2,852
CON1-BEN	6,153	2,689
CON2-BEN	5,788	2,763
CON3-BEN	5,533	2,861
CON4-BEN	4,869	2,976
CONFIANZA BENEVOLENCIA	5,586	2,822

CON1-COM	5,721	2,773
CON2-COM	6,096	2,569
CON3-COM	6,462	2,500
CON4-COM	5,862	2,745
CON5-COM	5,673	2,811
CON6-COM*	6,681	2,500
CONFIANZA COMPETENCIA	6,083	2,650
TOTAL	5,734	2,774
COMPROMISO		
COM-1	6,443	2,981
COM-2	6,274	3,295
COM-3	6,353	3,036
COM-4	6,542	3,065
COM-5	6,152	3,298
COM-6	6,212	3,101
TOTAL	6,329	3,129
LEALTAD		
LEAL-1	5,349	3,484
LEAL-2	5,916	3,286
LEAL-3	5,844	3,361
TOTAL	5,703	3,377

Se aprecia como todas las variables tienen valores superiores a 5 (escala 0 a 10) lo que indica que todas las variables tienen un carácter positivo en cuanto a su medición. Esto se debe a que la media de la medición de los ítems que forman dichas variables supera el grado de 5 y, por lo tanto, todo lo superior a esta cifra se considera positivo para la institución.

En cuanto a la legitimidad se observa que ha obtenido un grado de 5,66 en su conjunto, lo que significa que los *stakeholders* de la institución aprueban el grado de legitimidad de la misma. Sin embargo, debe puntualizar que la legitimidad moral tiene un grado por debajo de 5 destacando LEGM-2 “la universidad se comporta de forma honesta”, es decir, los *stakeholders* consideran que la universidad tiene un grado de 4,5 sobre 10 a la hora de valorar la honestidad de su comportamiento. Así también, LEGM-1 “mi universidad cumple la ley” está en la misma línea significa que los *stakeholders* de la universidad consideran que cumple la ley con un grado de 4,82 sobre 10. En el lugar opuesto se encuentran LEGP-1 “mi universidad me reporta algún beneficio personal” que alcanza un grado de 6,6. Esto indica que los *stakeholders* consideran que la universidad les reporta un beneficio personal casi de forma notable.

Si se analiza la satisfacción de los *stakeholders* en su conjunto se aprecia que están satisfechos con un grado de 5,96 con la institución. El indicador que ha obtenido el grado más elevado ha sido SAT-3 “en términos generales me siento satisfecho por haber elegido esta universidad” con una puntuación de 5,896 lo que transmite que los *stakeholders* están satisfechos con la institución en un nivel medio.

De igual forma sucede con la confianza que los *stakeholders* tiene en la institución. Si se analizan las tres dimensiones que conforman la variable se aprecia que éstas poseen valores parecidos, aportando una media de 5,73. De este valor se extrae que los *stakeholders* confían en la universidad. En la revisión de los ítems de la variable se observa que el indicador CON4-HON “Mi universidad se gestiona de forma ética y transparente” posee un grado de 4, lo que indica que los *stakeholders* no aprueban la gestión ética y de transparencia de la universidad. Así también, el ítem COM4-BEN “mi universidad tiene en cuenta a sus diferentes grupos de interés (estudiantes, PDI, etc.) para no perjudicarles” ha obtenido un grado de 4,87 lo que indica que la institución no aprueba por muy poco la valoración que tienen sus *stakeholders* sobre que la institución defienda sus intereses.

Por su parte, el compromiso es la variable mejor valorada con una media de 6,33 sobre 10. Se debe destacar, que todos sus ítems se encuentran por encima de 6 lo que indica en reglas generales que los *stakeholders* de la universidad, se encuentran comprometidos con la institución.

En cuanto a la lealtad que tienen los *stakeholders* con la institución, se aprecia, que de igual forma que sucede con todas las variables anteriormente analizadas los *stakeholders* de la universidad valoran de forma positiva a la institución en este caso con una media de 5,7. Destacando que todos sus ítems tienen valores superiores a 5,3.

Una vez realizado el análisis descriptivo de las variables de la muestra general, se puede apreciar como en reglas generales la universidad se encuentra con un nivel aceptable, aunque existen dimensiones con niveles bajos.

Tabla 31: Estadísticos descriptivos de las variables del modelo de las diferentes submuestras

	PDI		PAS		CARGOS DE GESTIÓN		ESTUDIANTES		EGRESADOS	
	MEDIA	DES. TÍPICA	MEDIA	DES. TÍPICA	MEDIA	DES. TÍPICA	MEDIA	DES. TÍPICA	MEDIA	DES. TÍPICA
LEGITIMIDAD										
LEGP-1	7,635	2,429	8,500	1,239	7,700	1,269	6,279	2,552	6,439	2,777
LEGP-2	7,600	2,470	8,357	1,540	6,700	2,193	6,272	2,634	6,829	2,305
LEGP-3	7,219	2,200	8,143	1,922	7,000	1,265	5,819	2,609	6,707	2,381
LEG-PRAG	7,485	2,366	8,333	1,567	7,133	1,576	6,123	2,598	6,658	2,488
LEGM-1	6,832	2,677	8,071	1,624	6,900	2,508	4,205	3,299	4,324	3,487
LEGM-2	6,455	2,589	7,786	1,698	6,500	2,419	3,899	3,247	4,000	3,247
LEGM-3	7,154	2,488	7,857	1,767	7,300	1,418	5,035	3,002	5,935	2,663
LEG-MOR	6,814	2,585	7,905	1,696	6,900	2,115	4,380	3,183	4,753	3,132
LEGCOG-1	7,078	2,166	8,000	1,664	6,200	3,027	5,508	2,628	5,556	2,763
LEGCOG-2	7,080	2,203	7,692	1,435	6,800	2,272	5,433	2,629	5,867	2,884
LEGCOG-3	6,136	2,705	7,429	1,954	6,300	2,283	4,500	2,991	4,579	3,006
LEG-COG	6,765	2,358	7,707	1,684	6,433	2,527	5,147	2,749	5,334	2,884
TOTAL	7,021	2,436	7,982	1,649	6,822	2,073	5,217	2,843	5,582	2,835

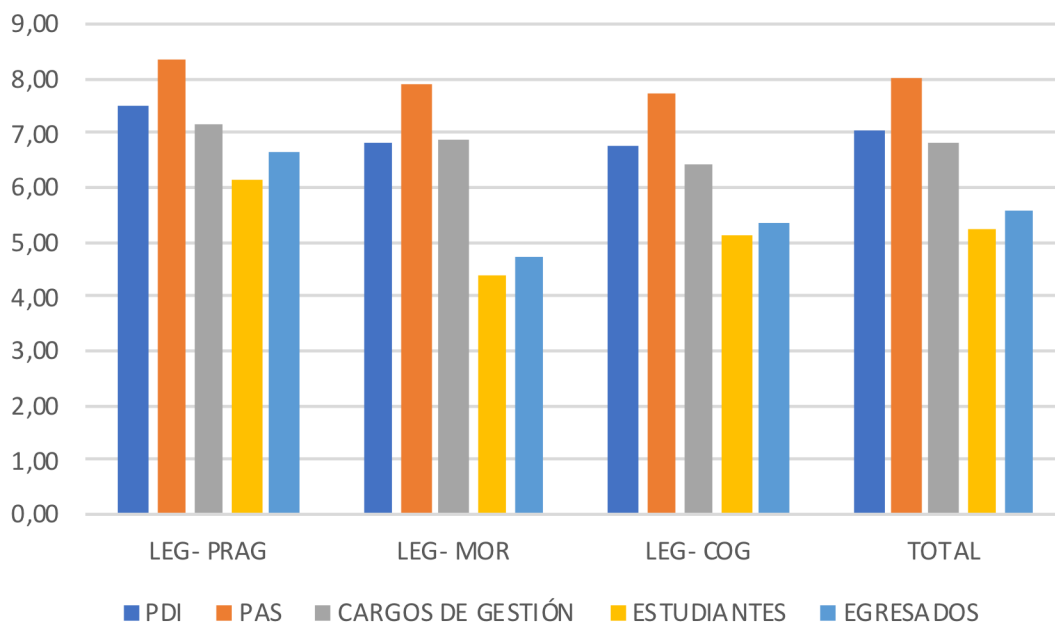
SATISFACCIÓN										
SAT-1	7,110	1,983	7,769	1,846	7,556	1,066	5,392	2,713	6,842	2,254
SAT-2	7,227	2,247	7,769	2,081	7,333	0,816	5,367	2,797	6,447	2,457
SAT-3	7,688	2,317	8,000	1,754	7,778	1,227	5,563	2,946	6,541	3,054
TOTAL	7,342	2,182	7,846	1,894	7,556	1,036	5,441	2,819	6,610	2,588
CONFIANZA										
CON1-HON	6,752	2,409	7,846	1,703	7,556	1,066	5,486	2,690	6,057	2,242
CON2-HON	6,486	2,798	7,846	1,703	7,222	1,988	5,237	2,899	5,344	2,824
CON3-HON	7,877	1,936	8,000	1,519	8,000	0,707	6,263	2,601	6,694	2,716
CON4-HON	5,758	2,933	6,263	2,807	5,000	3,162	3,525	3,223	3,341	3,213
CON-HON	6,718	2,519	7,489	1,933	6,945	1,731	5,128	2,853	5,359	2,749
CON1-BEN	7,098	2,354	7,615	1,982	7,778	1,227	5,793	2,739	6,212	2,556
CON2-BEN	6,923	2,286	7,538	1,865	7,667	0,943	5,355	2,826	5,848	2,548
CON3-BEN	6,683	2,548	7,538	1,865	7,444	0,956	5,072	2,891	5,750	2,500
CON4-BEN	6,342	2,762	6,944	2,172	6,100	2,427	4,418	2,907	4,475	2,932
CON-BEN	6,762	2,488	7,409	1,971	7,247	1,388	5,160	2,841	5,571	2,634
CON1-COM	7,444	1,964	8,000	1,664	8,250	0,968	5,099	2,790	6,105	2,198
CON2-COM	7,308	2,120	8,333	1,247	7,667	0,943	5,609	2,607	6,472	2,154
CON3-COM	8,107	1,680	8,176	1,917	7,000	2,490	5,958	2,478	7,085	2,431
CON4-COM	7,105	2,362	8,077	1,269	8,111	1,100	5,349	2,754	6,400	2,381
CON5-COM	7,636	1,868	8,389	1,496	7,200	1,661	5,061	2,769	5,622	2,799
CON6-COM	7,852	2,118	7,722	2,399	7,600	2,458	6,314	2,486	7,045	2,458
CON-COM	7,575	2,019	8,116	1,665	7,638	1,603	5,565	2,647	6,455	2,404
TOTAL	7,018	2,342	7,671	1,856	7,277	1,574	5,284	2,780	5,795	2,595
COMPROMISO										
COM-1	8,645	1,493	8,923	0,997	8,375	1,111	5,810	2,979	5,649	3,282
COM-2	8,533	1,969	8,846	1,167	8,125	1,364	5,615	3,318	5,703	3,432
COM-3	8,636	1,469	9,083	0,862	8,500	1,225	5,731	3,011	5,162	3,405
COM-4	8,200	2,101	8,538	1,946	7,667	1,155	5,998	3,149	6,568	3,054
COM-5	8,218	2,011	8,846	1,167	8,222	1,315	5,479	3,319	5,892	3,733
COM-6	7,964	2,215	8,923	1,141	8,000	1,333	5,646	3,117	5,838	3,357
TOTAL	8,366	1,876	8,860	1,213	8,148	1,251	5,713	3,149	5,802	3,377
LEALTAD										
LEAL-1	7,202	2,749	8,692	1,380	7,625	1,218	4,624	3,492	6,167	3,051
LEAL-2	7,963	2,326	9,000	0,877	8,250	1,299	5,203	3,274	6,167	3,245
LEAL-3	7,852	2,523	9,000	0,877	8,250	0,968	5,138	3,341	6,083	3,320
TOTAL	7,672	2,533	8,897	1,045	8,042	1,162	4,988	3,369	6,139	3,205

DES. TÍPICA: Desviación Típica, LEG-PRAG: Legitimidad Pragmática, LEG-MOR: Legitimidad Moral,
 LEG-COG: Legitimidad Cognitiva, CON-HON: Confianza Honestidad, COH-BEN: Confianza Benevolencia,
 CON-COM: Confianza Competencia,

Realizado el análisis descriptivo de las variables de la muestra general se procede a analizarse las diferentes submuestras, que se obtiene al dividir la muestra general en los diferentes perfiles de *stakeholders* analizados (Tabla 31).

En primer lugar, si se analizan los resultados de la legitimidad se aprecia como todos los grupos de *stakeholders* aprueban la legitimidad de la universidad. Destacando como los estudiantes son los más críticos con la institución, principalmente con la dimensión “Legitimidad Moral” cuyo grado de legitimidad se encuentra por debajo del 5 con un 4,3, seguido por los egresados que también la califican con un grado por debajo de 5 con un 4,75. Se debe destacar que los estudiantes califican con un grado bajo a dos de los ítems LEGM-1 “mi universidad cumple la ley” con un 4,2 y LEGM-2 “mi universidad se comporta de forma honesta” con un 3,90. Así también se debe destacar en el lado opuesto el nivel de legitimidad que le otorga el grupo de PAS donde alcanza un nivel medio de 7,85. Este grupo es con diferencia el grupo que más puntuación le da en todas las dimensiones de legitimidad superando el 7 en todas y cada una de ellas.(Gráfico 19).

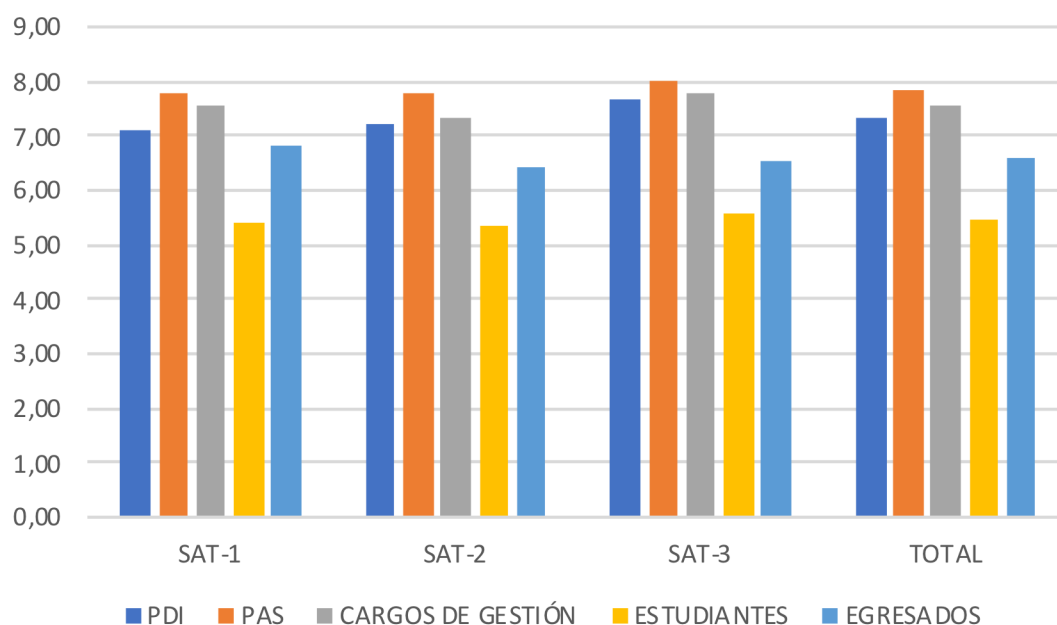
Gráfico 19: Grado de legitimidad de la Universidad Rey Juan Carlos según sus stakeholders



Fuente: Elaboración propia

En el análisis de la variable satisfacción se puede apreciar como el grupo de PAS es el que más satisfecho está con la universidad , seguido cargos de gestión y de PDI respectivamente. Los más críticos con la satisfacción son los estudiantes, aunque valoran su satisfacción con un 5,44(Gráfico 19).

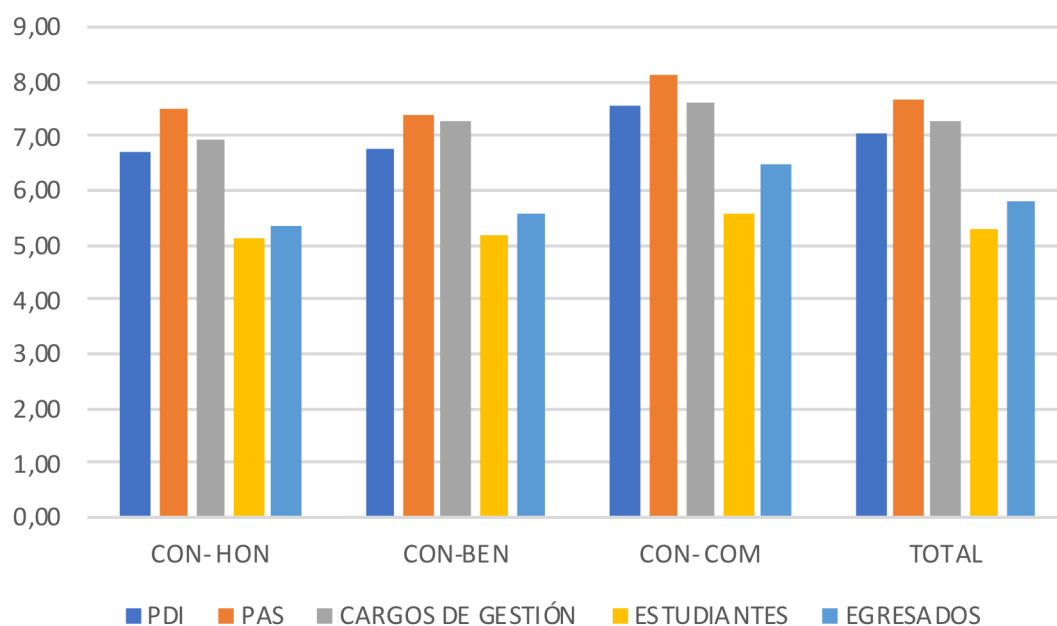
Gráfico 20: Grado de satisfacción de los stakeholders de la Universidad Rey Juan Carlos



Fuente: Elaboración propia

En datos bastante similares a los de la satisfacción se encuentra la confianza hacia la institución, donde nuevamente el grupo PAS es el que más confianza tiene frente a los estudiantes que son los que menos (Gráfico 21). El ítem que menos valoración ha obtenido ha sido CONH4-HON “mi universidad se gestiona de forma ética y transparente” con una valoración de 3.52 por parte de los estudiantes, mientras que el PAS lo ha valorado con un 6,26.

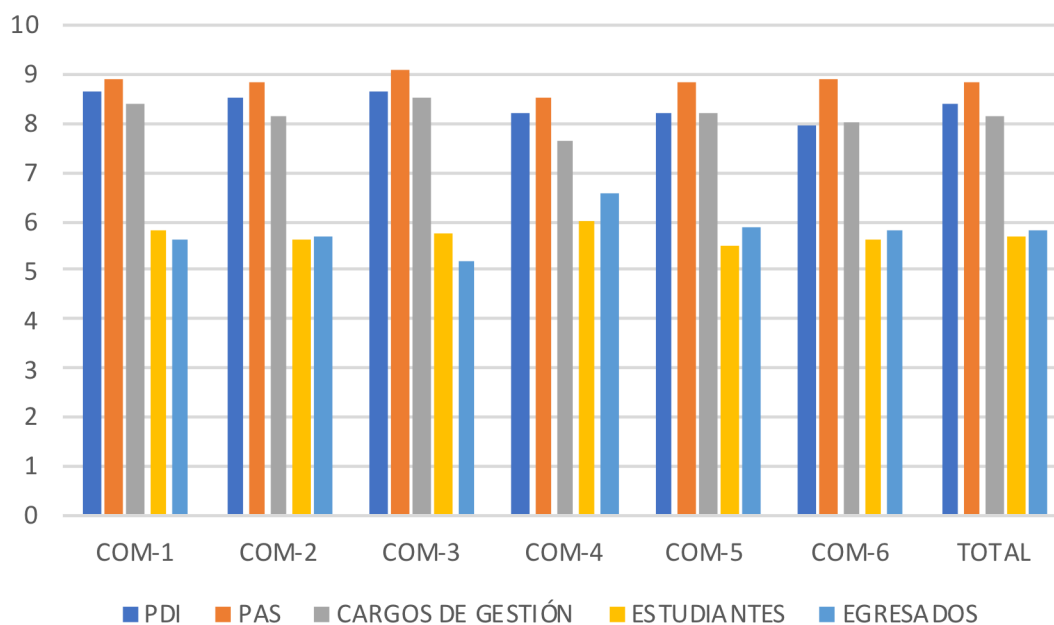
Gráfico 21: Grado de confianza de los stakeholders de la Universidad Rey Juan Carlos



Fuente: Elaboración propia

En el caso del compromiso hacia la institución, existen elevadas diferencias entre los grupos. Por un lado, el personal de la universidad PAS, PDI y Cargos de Gestión otorgan nivel de compromiso total superiores a 8, frente al nivel de compromiso que tienen estudiantes y egresados que no llega al 6 (Gráfico 22). Aunque en todos los casos se supera el 5 lo que indica que existe compromiso. Se debe destacar el ítem COM3 “me esfuerzo en mantener la relación con la universidad” en el análisis de la submuestra de PAS que alcanza valores de 9,09, logrando un compromiso por parte de este grupo muy elevado.

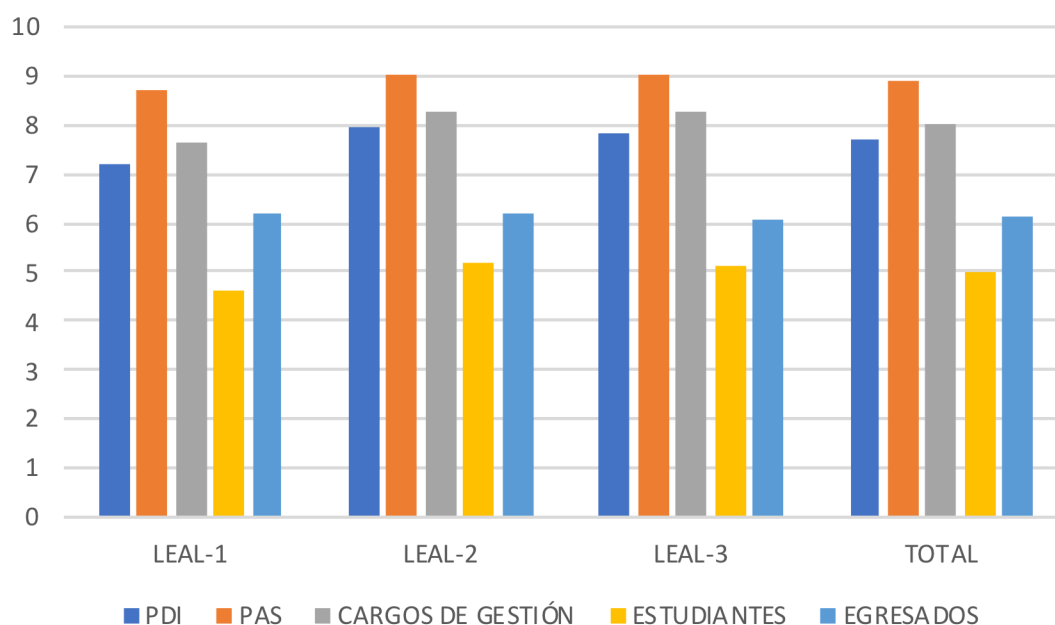
Gráfico 22: Grado de compromiso de los stakeholders de la Universidad Rey Juan Carlos



Fuente: Elaboración propia

Por último, el análisis de la lealtad vuelve a posicionar al grupo de PAS como el primero con niveles totales de lealtad muy próximos a 9, por el contrario, la lealtad de los estudiantes está una décima por debajo de 5. Destaca el ítem LEA1 “animaría a familiares y amigos a que estudiasen en mi universidad” en el grupo de estudiantes ya que ha obtenido el peor resultado con un 4,62 (Gráfico 23).

Gráfico 23: Grado de lealtad de los stakeholders de la Universidad Rey Juan Carlos



Fuente: Elaboración propia

VIII.4 RESULTADOS DEL MODELO

VIII.4.1 CONSTRUCTOS MULTIDIMENSIONALES

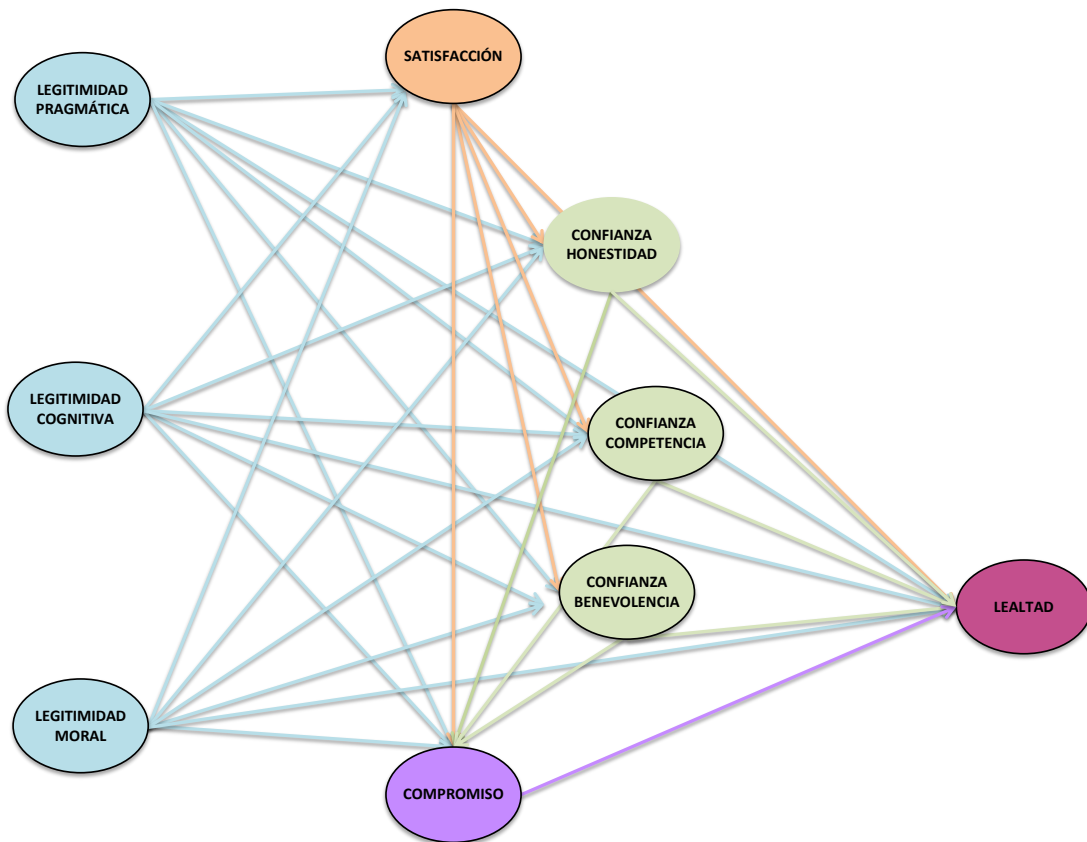
VIII.4.1.1 INTRODUCCIÓN

Para el análisis de este modelo que contiene variables multidimensionales, se debe de tener en cuenta que las dimensiones de las variables se combinan para generar las variables latentes de segundo orden, lo que genera variables que están compuestas por sus dimensiones (Edwards, 2001). En primer lugar, los trabajos de Cruz-Suárez, et al. (2014), Deephouse y Suchman (2008) y Suchman (1995) entre otros especifican que la legitimidad está compuesta por tres dimensiones (pragmática, moral y cognitiva). En segundo lugar otro constructo de carácter multidimensional en este estudio es la confianza (Lassala, et al., 2010) que está compuesto por las dimensiones (honestidad, benevolencia, competencia) (Doney y Cannon, 1997; Fernández y Martín, 2006; Ganesan, 1994; Mayer, et al., 1995; Singh y Sirdeshmukh, 2000). Por lo tanto, es necesario aplicar la metodología propuesta por Wright (2012) que se divide en dos etapas.

3. 1ª Etapa: Se calculan las puntuaciones de las variables latentes o agregadas de las dimensiones de primer orden.
4. 2ª Etapa: Dichas puntuaciones se emplean para calcular la variable latente de segundo orden.

El modelo empleado (Figura 16) en la primera etapa para el cálculo del algoritmo PLS está compuesto por los factores de primer orden, es decir, se representan todas las dimensiones de los constructos multidimensionales de forma extendida.

Figura 16: Planteamiento del modelo en etapa 1



Fuente: Elaboración propia

Una vez planteado el modelo de primer orden con todas las dimensiones extendidas, se ejecuta el programa con el algoritmo PLS, aplicando el criterio de parada de 10-5 (Hair et al., 2012; Wold, 1982, Henseler, 2010) y un máximo número de interacciones de 300 (Hair et al., 2012; Ringle et al., 2005), con el fin de obtener las puntuaciones de las variables latentes de estos factores de primer orden que van a componer la variables de segundo orden.

VIII.4.1.2 ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA (CONSTRUCTOS REFLECTIVOS 1º ORDEN)

VIII.4.1.2.1 Fiabilidad individual de cada constructo

El primer paso de fiabilidad individual de cada indicador de las variables de primer orden se denomina depuración de ítems. Este se realiza mediante el análisis de las cargas de los indicadores reflectivos y la evaluación de los alfa de Cronbach bajo el criterio de Nunnally y Bernstein (1994) (Tabla 32).

VIII.4.1.2.2 Fiabilidad compuesta de cada constructo

El estudio de la fiabilidad compuesta de los constructos reflectivos, permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores del constructo (Fornell y Larcker, 1981; Werts, et al., 1974). Para dicho análisis se emplea el criterio defendido por (Bagozzi y Yi, 1988) (Tabla 32).

VIII.4.1.2.3 Validez convergente

En el estudio de la validez convergente se debe calcular la varianza extraída media (AVE), que muestra la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. El criterio que se aplica para el estudio del (AVE) es el definido por Fornell y Larcker (1981) (Tabla 32).

En la Tabla 32 se muestran los resultados obtenidos en parte de los procesos para realizar el análisis del instrumento de medida (fiabilidad individual, fiabilidad compuesta, validez convergente).

Tabla 32: Análisis del instrumento de medida (constructos reflectivos)

Constructo	Dimensión	Indicador	Cargas	CA	CR	AVE
Legitimidad	Pragmática	LEGP-1	0,93	0,93	0,96	0,88
		LEGP-2	0,94			
		LEGP-3	0,93			
	Cognitiva	LEGM-1	0,94	0,93	0,90	0,76
		LEGM-2	0,96			
		LEGM-3	0,90			
	Moral	LEGCOG-1	0,82	0,94	0,95	0,87
		LEGCOG-2	0,92			
		LEGCOG-3	0,86			
Satisfacción		SAT-1	0,94	0,95	0,96	0,90
		SAT-2	0,96			
		SAT-3	0,95			
Confianza	Honestidad	CON1-HON	0,93	0,89	0,92	0,75
		CON2-HON	0,93			
		CON3-HON	0,84			
		CON4-HON	0,76			
	Benevolencia	CON1-BEN	0,89	0,89	0,93	0,78
		CON2-BEN	0,94			
		CON3-BEN	0,92			
		CON4-BEN	0,79			
	Competencia	CON1-COM	0,90	0,92	0,94	0,71
		CON2-COM	0,90			
		CON3-COM	0,80			
		CON4-COM	0,87			
CON5-COM		0,75				
CON6-COM		0,81				

Compromiso	COM-1	0,92	0,95	0,96	0,80
	COM-2	0,90			
	COM-3	0,89			
	COM-4	0,88			
	COM-5	0,89			
	COM-6	0,90			
Lealtad	LEAL-1	0,94	0,96	0,98	0,93
	LEAL-2	0,98			
	LEAL-3	0,98			

CA= Alfa Cronbach; CR=Fiabilidad Compuesta; AVE=Varianza extraída media

Com: Compromiso, C-Com: Confianza-Competencia, C-Hon: Confianza-Honestidad, C-Ben: Confianza-Benevolencia, Leg-Prag: Legitimidad-Pragmática, Leg-Cog: Legitimidad-Cognitiva, Leg-Mor: Legitimidad Moral, Sat: Satisfacción

Se observa como todos los indicadores de primer orden tienen los coeficientes alfa de Cronbach por encima del límite establecido por Nunnally y Berstein (1994). En el caso de la fiabilidad compuesta los resultados son mayores de 0,93 cumpliendo con el criterio de Bagozzi y Yi (1988), así también cumplen con los criterios más estrictos que aconsejan un 0,7 y 0,80 (Nunnally y Bernstein, 1994; Roldán y Sánchez-Franco, 2012) . De la validez convergente se aprecia que todos los indicadores están por encima del criterio definido de Fornell y Larcker (1981).

VIII.4.1.2.4 Validez discriminante

Para seguir con el estudio del análisis de los instrumentos de medida de las variables reflectivas, se realiza el análisis de validez discriminante, que indica como de diferente es un constructo de otro (Roldán y Cepeda, 2016). Para llevarlo a cabo se aplica el criterio Fornell-Lacker, dicho criterio indica que la raíz cuadrada del AVE de un constructo debe ser mayor que la correlación que este posea con cualquier otro constructo (Fernández-Portillo, 2016; Fornell y Larcker 1981; Sanz y Aldás, 2008).

Tabla 33: AVE-Correlación entre factores (Fornell-Larcker) indicadores de primer orden

Constructos	Com	C-Com	C-Hon	C-Ben	Lealtad	L-Prag	L-Cog	L-Mor	Sat
Com	0,90								
C-Com	0,77	0,84							
C-Hon	0,78	0,87	0,87						
C-Ben	0,73	0,85	0,86	0,88					
Lealtad	0,83	0,79	0,79	0,74	0,97				
L-Prag	0,72	0,77	0,76	0,71	0,692	0,94			
L-Cog	0,68	0,75	0,79	0,75	0,68	0,66	0,87		
L-Mor	0,71	0,75	0,81	0,74	0,74	0,66	0,76	0,93	
Sat	0,81	0,86	0,86	0,80	0,85	0,80	0,70	0,71	0,95

Com: Compromiso, C-Com: Confianza-Competencia, C-Hon: Confianza-Honestidad, C-Ben: Confianza-Benevolencia, Leg-Prag: Legitimidad-Pragmática, Leg-Cog: Legitimidad-Cognitiva, Leg-Mor: Legitimidad Moral, Sat: Satisfacción

Una vez analizado el Fornell-Larcker se observa como hay constructos que cargan muy fuerte sobre otro constructo, por lo que se deben estudiar los ítems de dichas variables para solucionar el problema. Para ello, se observa las cargas cruzadas y se eliminan los ítems

con mayor carga sobre el otro constructo, es decir, se eliminan los ítems que explica un porcentaje elevado de otro constructo.

Tabla 34: Cargas cruzadas de indicadores de primer orden

Constructo	Indicador	Com	C-Com	C-Hon	C-Ben	Lealtad	Leg-Prag	Leg-Cog	Leg-Mor	Sat
Legitimidad	LEGP-1	0,66	0,67	0,69	0,63	0,61	0,93	0,60	0,59	0,70
	LEGP-2	0,64	0,70	0,68	0,63	0,62	0,94	0,59	0,59	0,72
	LEGP-3	0,71	0,78	0,76	0,71	0,70	0,93	0,66	0,66	0,82
	LEGM-1	0,65	0,67	0,74	0,67	0,68	0,60	0,68	0,94	0,64
	LEGM-2	0,68	0,72	0,77	0,72	0,73	0,62	0,72	0,96	0,68
	LEGM-3	0,67	0,70	0,75	0,69	0,66	0,63	0,72	0,90	0,68
	LEGCOG-1	0,54	0,54	0,56	0,55	0,51	0,50	0,82	0,51	0,52
	LEGCOG-2	0,62	0,68	0,72	0,68	0,59	0,62	0,92	0,66	0,64
	LEGCOG-3	0,62	0,70	0,75	0,72	0,65	0,59	0,86	0,78	0,65
Satisfacción	SAT-1	0,74	0,84	0,82	0,78	0,76	0,73	0,68	0,66	0,94
	SAT-2	0,75	0,82	0,82	0,76	0,78	0,79	0,66	0,68	0,96
	SAT-3	0,80	0,80	0,80	0,75	0,86	0,77	0,65	0,69	0,95
Confianza	CON1-HON	0,74	0,82	0,93	0,81	0,76	0,74	0,71	0,71	0,86
	CON2-HON	0,71	0,79	0,92	0,79	0,72	0,67	0,70	0,69	0,79
	CON3-HON	0,67	0,72	0,84	0,72	0,65	0,65	0,65	0,62	0,70
	CON4-HON	0,58	0,65	0,76	0,67	0,62	0,55	0,66	0,78	0,60
	CON1-BEN	0,67	0,74	0,78	0,89	0,65	0,65	0,64	0,62	0,72
	CON2-BEN	0,69	0,78	0,80	0,94	0,69	0,67	0,70	0,65	0,76
	CON3-BEN	0,66	0,77	0,78	0,92	0,68	0,61	0,69	0,67	0,72
	CON4-BEN	0,55	0,72	0,70	0,79	0,57	0,56	0,64	0,68	0,62
	CON1-COM	0,70	0,90	0,78	0,83	0,74	0,64	0,68	0,68	0,78
	CON2-COM	0,74	0,90	0,83	0,82	0,74	0,69	0,69	0,68	0,81
	CON3-COM	0,58	0,80	0,67	0,59	0,60	0,66	0,56	0,57	0,68
	CON4-COM	0,70	0,87	0,79	0,78	0,71	0,64	0,66	0,64	0,77
	CON5-COM	0,51	0,75	0,59	0,58	0,54	0,55	0,56	0,58	0,58
	CON6-COM	0,63	0,81	0,69	0,65	0,63	0,67	0,60	0,60	0,70
Compromiso	COM 4	0,88	0,69	0,70	0,64	0,72	0,62	0,61	0,63	0,71
	COM 5	0,89	0,66	0,67	0,62	0,70	0,59	0,60	0,64	0,68
	COM-1	0,92	0,70	0,71	0,66	0,75	0,67	0,62	0,63	0,74
	COM-2	0,90	0,71	0,71	0,66	0,80	0,64	0,61	0,66	0,75
	COM-3	0,89	0,67	0,69	0,62	0,73	0,62	0,60	0,62	0,69
	COM-6	0,90	0,72	0,73	0,71	0,75	0,71	0,64	0,66	0,77
Lealtad	LEAL-1	0,75	0,74	0,74	0,71	0,94	0,64	0,64	0,72	0,78
	LEAL-2	0,82	0,78	0,78	0,71	0,98	0,68	0,66	0,71	0,83
	LEAL-3	0,82	0,77	0,78	0,72	0,98	0,69	0,66	0,71	0,84

Com: Compromiso, C-Com: Confianza-Competencia, C-Hon: Confianza-Honestidad, C-Ben: Confianza-Benevolencia, Leg-Prag: Legitimidad-Pragmática, Leg-Cog: Legitimidad-Cognitiva, Leg-Mor: Legitimidad Moral, Sat: Satisfacción

Siguiendo los últimos estudios de PLS, en este estudio se aplica el análisis elaborado por Henseler, et al. (2016) para medir la validez discriminante, a través de la ratio heterotrait-monotrait (HTMT).

Tabla 35: Valores Heterotrait-Monotrait ratio de indicadores de primer orden

	Com	C-Com	C-Hon	C-Ben	Lealtad	Leg-Prag	Leg-Cog	Leg-Mor	Sat
Com									
C-Com	0,82								
C-Hon	0,85	0,96							
C-Ben	0,78	0,93	0,97						
Lealtad	0,86	0,84	0,86	0,79					
Leg-Prag	0,76	0,83	0,83	0,77	0,73				
Leg-Cog	0,76	0,84	0,91	0,86	0,75	0,74			
Leg-Mor	0,76	0,81	0,90	0,81	0,78	0,71	0,85		
Sat	0,85	0,92	0,93	0,87	0,89	0,85	0,78	0,76	

Com: Compromiso, C-Com: Confianza-Competencia, C-Hon: Confianza-Honestidad, C-Ben: Confianza-Benevolencia, nLeg-Prag: Legitimidad-Pragmática, Leg-Cog: Legitimidad-Cognitiva, Leg-Mor: Legitimidad Moral, Sat: Satisfacción

Una vez analizado el criterio Fornell-Larcker, las cargas cruzadas y la ratio Heterotrait-Monotrait se confirma que existen valores que son superiores a los límites fijados para los indicadores reflectivos, por lo tanto, se procede a realizar una depuración de indicadores reflectivos que no cumplan con los requisitos establecidos (Tabla 36). Los indicadores eliminados son:

Tabla 36: Indicadores eliminados de las variables reflectivas de primer orden

Variable	Indicador	Pregunta del cuestionario
Satisfacción	SAT-1	Me siento satisfecho por los recursos (metodología aplicada, contenido de los programas académicos, preparación de las condiciones pedagógicas del profesorado, etc.) que tiene mi universidad.
Confianza Dimensión Honestidad	CON2-HON	Hace promesas de las que puedo fiarme.
Confianza Dimensión Honestidad	CON3-HON	Al ofertar sus estudios, cursos y/o conferencias es transparente.
Confianza Dimensión Honestidad	CON4-HON	Mi universidad se gestiona de forma ética y transparente.
Confianza Dimensión Benevolencia	CON1-BEN	Ofrece consejos y recomendaciones beneficiosas para sus grupos de interés (estudiantes, profesores e investigadores, personal administrativo, sociedad en su conjunto, etc.).
Confianza Dimensión Competencia	CON1-COM	Atiende a las necesidades de sus estudiantes.

Confianza Dimensión Competencia	CON2-COM	Muestra la capacidad necesaria para poder desarrollar su trabajo.
Confianza Dimensión Competencia	CON4-COM	Posee un conocimiento de sus estudiantes que le permite desarrollar estudios, cursos y/o conferencias, etc. que se adapten a sus necesidades
Legitimidad Dimensión Cognitiva	LEGCOG-2	Considero que las realiza de la mejor forma posible (técnicamente hablando)
Legitimidad Dimensión Moral	LEGM-2	Mi universidad se comporta de forma honesta

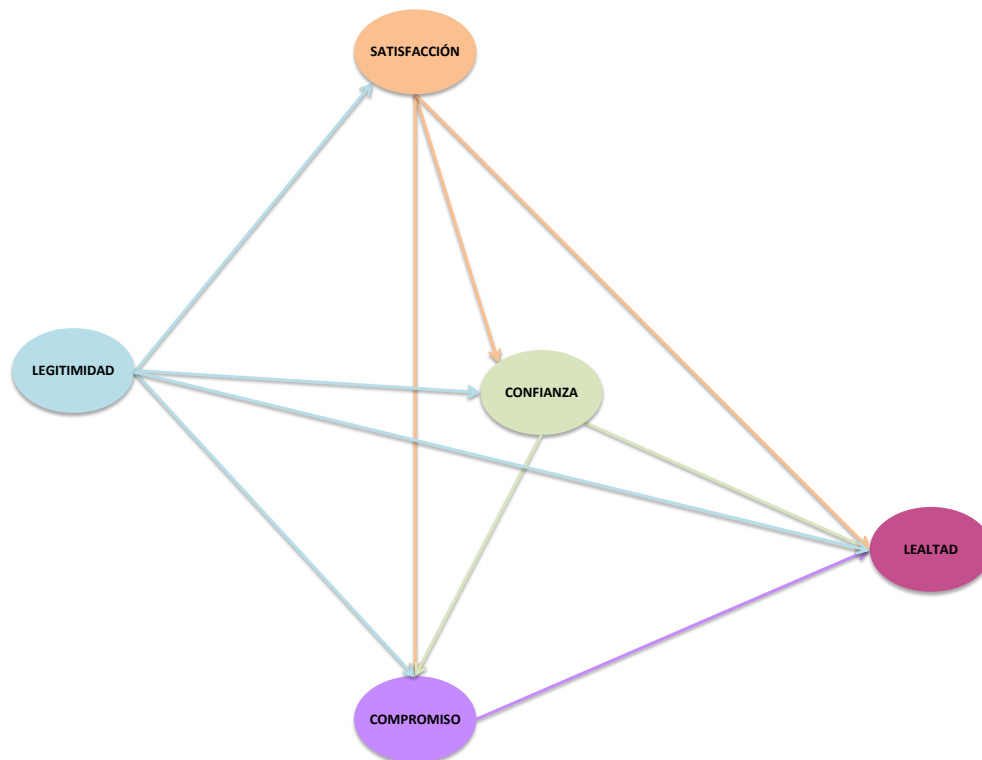
Fuente: Elaboración propia

Realizada la depuración de indicadores reflectivos de primer orden se realiza la depuración de indicadores formativos de primer orden, pero al carecer este modelo de indicadores formativos de primer orden en la etapa 1, se concluye con el análisis de instrumento de medida de variables primer orden.

Después de los resultados de la última ejecución del algoritmo PLS sobre el modelo de esta primera etapa, se seleccionan los valores de las variables latentes de primer orden como entrada de las variables de segundo orden de la segunda etapa.

En la segunda etapa, se tiene como objetivo evaluar el modelo de variables de segundo orden o modelo de orden 2 (Figura 17), introduciendo los valores de puntuación de las variables latentes de la primera etapa como indicadores de esta segunda etapa.

Figura 17: Modelo etapa 2ª con variables de segundo orden.



Fuente: Elaboración propia

VIII.4.1.3 ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA (CONSTRUCTOS REFLECTIVOS 2º ORDEN)

VIII.4.1.3.1 Fiabilidad individual de cada constructo. Modelo de 2º Orden

El primer paso para la fiabilidad individual es revisar que todas las cargas de los indicadores sean igual o superior a 0,71 (Carmines y Zelles, 1979). En segundo lugar, se debe evaluar los coeficientes del alfa de Cronbach bajo el criterio definido por Nunnally y Bernstein (1994), que indica que los valores obtenidos del alfa de Cronbach deben ser superiores a 0,70 (Tabla 37).

VIII.4.1.3.2 Fiabilidad compuesta de cada constructo. Modelo de orden 2

Para la evaluación de la fiabilidad compuesta de cada constructo reflectivo se emplea el criterio planteado por Bagozzi y Yi (1988), que fijan que los valores correspondientes en el estudio deben ser mayores a 0,60 (Tabla 37).

VIII.4.1.3.3 Validez convergente

En este apartado se evalúa la varianza extraída media (AVE), que muestra la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de media. En criterio tomado para dicho estudio es el planteado por Fornell y Larcker (1981) (Tabla 37).

Tabla 37: Análisis instrumento de medida segundo orden (constructos reflectivos)

Constructo	Indicador	Cargas	CA	CR	AVE
Legitimidad	Pragmática	N/A	N/A	N/A	N/A
	Cognitiva	N/A			
	Moral	N/A			
Satisfacción	SAT-2	0,97	0,94	0,97	0,94
	SAT-3	0,97			
Confianza	Honestidad	N/A	N/A	N/A	N/A
	Benevolencia	N/A			
	Competencia	N/A			
Compromiso	COM-1	0,92	0,95	0,98	0,8
	COM-2	0,90			
	COM-3	0,89			
	COM-4	0,88			
	COM-5	0,89			
	COM-6	0,90			
Lealtad	LEAL-1	0,94	0,96	0,97	0,93
	LEAL-2	0,98			
	LEAL-3	0,98			

N/A: No aplicable

Se observa que los constructos aquí analizados (Tabla 16) son los mismos que se analizan en la primera etapa, pero se han vuelto a analizar ya que han tenido modificaciones en sus ítems y, por lo tanto, se han modificado sus valores. Los tres constructos cumplen con el criterio de Carmines y Zeller (1979) del 0,71 para las cargas y el de Nunally y Bernstein (1994) para el alfa de Cronbach. Respecto a la fiabilidad compuesta todos los valores cumplen con el criterio definido por Bagozzi y Yi (1988), así también sucede con el criterio del (AVE) planteado por Fornell y Larcker (1981).

VIII.4.1.3.4 Validez discriminante

Para la evaluación de la validez discriminante de los constructos reflectivos del modelo de segundo orden, se verifica la validez discriminante, que muestra como de diferentes son los constructos entre sí (Roldán y Cepeda, 2016). Se aplica el criterio de Fornell-Lacker (1981) (Tabla 38).

Tabla 38: AVE-Correlación entre factores (Fornell-Larcker). Modelo de segundo orden

Constructos	Compromiso	Confianza	Lealtad	Legitimidad	Satisfacción
Compromiso	0,897				
Confianza	0,777	N/A			
Lealtad	0,828	0,788	0,966		
Legitimidad	0,790	0,862	0,777	N/A	
Satisfacción	0,800	0,842	0,848	0,828	0,971

Se aprecia en el estudio Fornell-Larcker que todos los valores cumplen con los criterios de tener una correlación propia más elevada que la que tiene con otros constructos. Como todos los indicadores están correctos no se revisan las cargas en este punto, sino que se procede a realizar previamente el estudio de la ratio (HTMT) para ver sus valores.

Las correlaciones heterotrait deben tener valores por debajo de las correlaciones monotrait, es decir, la ratio HTMT debe situarse por debajo de 1. Lo que indica que los valores de las variables reflectivas deben situarse en valores inferiores a 0,85 (Kline, 2011; Clark y Watson, 1995), pero hay otros autores que consideran dichos parámetros muy exigentes y defienden que se deberían aceptar valores por debajo de 0,90 (Gold, et al., 2001; Teo et al., 2008).

Tabla 39: Valores Heterotrait-Monotrait radio de indicadores. Modelo de segundo orden

	Compromiso	Lealtad	Satisfacción
Compromiso			
Lealtad	0,863		
Satisfacción	0,845	0,890	

Una vez realizado el análisis de Fornell-Larcker y el criterio de Heterotrait-Monotrait se observa que todos los indicadores reflectivos cumplen con los criterios establecidos en ambos análisis. Como dato a destacar en el estudio de (HTMT) hay que señalar que se ha utilizado el criterio de valores inferiores a 0,90 (Gold et al 2001), pero se ha tomado la decisión de señalar en color verde los valores que cumplen con ambos

critérios. Por conseguinte y puesto que todos los ítems se mantienen no es necesario verificar las cargas de nuevo.

VIII.4.1.4 ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA (CONSTRUCTOS FORMATIVOS 2º ORDEN)

Para realizar el análisis sobre la validez y la fiabilidad de los indicadores formativos, se debe analizar los posibles problemas de multicolinealidad, es decir, las intercorrelaciones lineales que pueden existir entre los indicadores. Cuando existen diferentes indicadores que miden el mismo fenómeno y correlacionan altamente unos con otros, estos podrían ser redundantes, lo que genera problemas de redundancia. Una elevada colinealidad entre los indicadores produce estimaciones inestables, lo que provocaría que fuese difícil separar el efecto de cada indicador sobre el constructo que forman (Jarvis et al., 2003). El análisis se realiza mediante el factor de inflación de varianza (FIV).

También se desarrolla el estudio de peso-cargas y su significatividad (Hair et al., 2014). Si al realizar dicho proceso un indicador tiene un peso significativo, hay soporte empírico para retenerlo.

Tabla 40: Análisis instrumento de medida segundo orden (constructos formativos)

Constructo	Indicador	Pesos	Valor T	VIF
Legitimidad	Pragmática	0,52***	13,85	1,98
	Cognitiva	0,19***	5,31	1,93
	Moral	0,42***	12,1	2,12
Confianza	Honestidad	0,38***	7,63	2,74
	Benevolencia	0,36***	6,79	3,06
	Competencia	0,37***	7,35	2,01

*p-valor<0,05; **p-valor<0,01; ***p-valor<0,001

Como se observa el análisis del VIF todos los indicadores formativos cumplen con los criterios de Diamantopoulos y Siguaw (2006) donde los (VIF) deben ser inferiores a 3,3, y los de Hair et al. (2011) que consideran que ese valor es muy conservador y restrictivo y proponen valores inferiores a 5. Ambos criterios, indican que no hay elevada multicolinealidad.

En el caso de los pesos y los estadísticos de significatividad (T) todos los indicadores formativos tienen pesos con cargas significativas, lo que indica que hay soporte empírico para mantenerlos (Hair et al., 2014).

Es importante destacar que los pesos recogidos en la Tabla 40 permiten comprender la composición de cada constructo, proporcionando datos sobre cómo los indicadores contribuyen a la formación de su constructo. Esto permite jerarquizar los indicadores formativos, obteniendo información que se recoja en las conclusiones de este estudio.

Una vez realizado el análisis de los instrumentos de medida (reflectivos y formativos) de segundo orden de forma satisfactoria (Tabla 41), se realiza el análisis del modelo estructural.

Tabla 41: Resumen análisis de los instrumentos de medida

Constructo	Indicador	Cargas	Pesos	Valor T	CA	CR	AVE	VIF
Legitimidad	Pragmática		0,52***	13,85	N/A	N/A	N/A	1,98
	Cognitiva		0,19***	5,31				1,93
	Moral		0,42***	12,1				2,12
Satisfacción	SAT-2	0,97***		285,88	0,94	0,97	0,94	N/A
	SAT-3	0,97***		340,33				
Confianza	Honestidad		0,38***	7,63	N/A	N/A	N/A	2,74
	Benevolencia		0,36***	6,79				3,06
	Competencia		0,37***	7,35				2,01
Compromiso	COM-1	0,92***		206,81	0,95	0,98	0,8	N/A
	COM-2	0,90***		88,72				
	COM-3	0,89***		76,75				
	COM-4	0,88***		64,81				
	COM-5	0,89***		76,3				
	COM-6	0,90***		70,46				
Lealtad	LEAL-1	0,94***		120,56	0,96	0,97	0,93	N/A
	LEAL-2	0,98***		297,36				
	LEAL-3	0,98***		354,26				

*p-valor<0,05; **p-valor<0,01; ***p-valor<0,001; N/A: No aplicable

VIII.4.1.5 ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL

VIII.4.1.5.1 Valoración de colinealidad de los constructos

Dado que la estimación de los coeficientes path se realizan teniendo como base las regresiones OLS, al igual que ocurre en una regresión múltiple, se debe evitar la presencia de multicolinealidad entre las variables antecedentes de cada uno de los constructos endógenos (Cassel et al., 1999). Tal y como describen Hair et al. (2014), existirán indicios de multicolinealidad cuando VIF>5.

Tabla 42: Valoración de la colinealidad de los constructos

	Compromiso	Confianza	Lealtad	Legitimidad	Satisfacción
Compromiso			3,292		
Confianza	4,894		4,962		
Lealtad					
Legitimidad	4,533	3,174	4,893		1,000
Satisfacción	3,979	3,174	4,520		

Todos los valores de los constructos respecto a la colinealidad son menores a 5, lo que descarta un posible problema de multicolinealidad.

VIII.4.1.5.2 Coeficientes path y significatividad

Se estudien los coeficientes path para el análisis del cumplimiento de las hipótesis planteadas. Estos pueden oscilar entre -1 y 1 y cuanto mayor sea su valor absoluto, mayor importancia tendrá dicha hipótesis. Se debe tener en cuenta que las hipótesis de esta investigación están redactadas de forma positiva, lo que implica que ese tramo se acorta y para poder ser aceptadas el valor del coeficiente path debe ser positivo, ya que si no lo es la hipótesis se rechaza (Roldán y Cepeda, 2016).

Así también, se analiza la significatividad según los t estadísticos, el p-valor. Los resultados del estadístico “t” están calculados mediante una cola puesto que nuestras hipótesis tienen definida su dirección, por lo que sus p-valor tiene la siguiente clasificación: p(0,001) muy significativo, p(0,01) significación media y p(0,5) es poco significativo. Respecto a la distribución t estadísticos si el valor empírico de t es mayor que el valor crítico de t para un nivel de significación seleccionado, entonces el coeficiente es significativamente distinto de cero. Si *p<0,05=1,645; **p<0,01=2,327; ***p<0,001=3,092. (Chin, 1988; Roldán y Cepeda, 2018).

Tabla 43: Contrate de hipótesis y significatividad

Hipótesis	Coeficientes path (B estandarizada)	Valor T (bootstrap)	Aceptación de la hipótesis
Legitimidad->Satisfacción	0,83***	50,94	SI
Legitimidad->Confianza	0,53***	16,93	SI
Legitimidad->Compromiso	0,33***	5,93	SI
Legitimidad->Lealtad	0,03	0,68	NO
Satisfacción->Confianza	0,41***	12,09	SI
Satisfacción->Compromiso	0,41***	7,61	SI
Satisfacción->Lealtad	0,43***	9,62	SI
Confianza->Compromiso	0,14**	2,73	SI
Confianza->Lealtad	0,12**	2,46	SI
Compromiso->Lealtad	0,37***	7,64	SI

*p<0,05=1,645; **p<0,01=2,327; ***p<0,001=3,092

En el contrate de hipótesis según sus “coeficientes path” no se invalida ninguna hipótesis, debido a que todas las hipótesis planteadas tienen signo positivo y están dentro del rango 0 y 1.

Al analizar la significatividad con la p-valor o la t estadísticos se observa como la hipótesis de legitimidad con lealtad no es significativa, confianza con lealtad es poco significativa y la de confianza con compromiso tiene una significación media. Lo que indica que la hipótesis legitimidad->lealtad se debe rechazar. Pero antes de tomar esta decisión se realizará un estudio más los intervalos de confianza junto con los valores t estadísticos. Los intervalos de confianza tienen la ventaja que son un enfoque no paramétrico y no están basados en ningún tipo de distribución. “Si un intervalo de confianza para un coeficiente path estimado no incluye el valor cero, entonces la hipótesis de que es igual a cero se rechaza” (Henseler et al., 2009; Roldán y Cepeda, 2018). Evaluación de las hipótesis:

- Con dirección o signo postulado (+ ó -): 5% - 95%
- Sin dirección o signo postulado: 2,5% - 97,5%

Tabla 44: Contraste de hipótesis con intervalos de confianza

	Coefficientes path (<i>B</i> estandarizada)	5.0%	95.0%	Aceptación de la hipótesis
Legitimidad->Satisfacción	0,828	0,801	0,854	SI
Legitimidad->Confianza	0,527	0,477	0,579	SI
Legitimidad->Compromiso	0,331	0,237	0,421	SI
Legitimidad->Lealtad	0,026	-0,033	0,090	NO
Satisfacción->Confianza	0,405	0,347	0,458	SI
Satisfacción->Compromiso	0,405	0,313	0,489	SI
Satisfacción->Lealtad	0,430	0,355	0,503	SI
Confianza->Compromiso	0,144	0,063	0,238	SI
Confianza->Lealtad	0,117	0,038	0,194	SI
Compromiso->Lealtad	0,374	0,294	0,455	SI

Después de realizar el contraste de hipótesis con intervalos de confianza se observa como en este proceso que tiene la ventaja de ser un enfoque no paramétrico se rechaza una hipótesis, legitimidad ->lealtad.

VIII.4.1.5.3 Varianza de las variables latentes dependientes explicada por los constructos que las predicen (R^2).

El coeficiente de determinación (R^2) representa una medida de poder predictivo, que indica la cantidad de varianza de un constructo que es explicada por las variables predictoras de dicho constructo endógeno en el modelo. Los valores de R^2 oscilan entre 0 a 1. Cuanto más alto es el valor, más capacidad predictiva tiene el modelo para dicha variable (Falk y Miller, 1992) el valor exigido no debe ser menor a 0,1 aunque depende del área o el contexto de estudio donde se aplique (Sanz et al., 2008). Por su parte Chin (1998) los clasifica en 0,67-> sustancias, 0,33->moderado, 0,19-> débil.

Tabla 45: Evaluación del coeficiente de determinación " R^2 "

	R cuadrado
COMPROMISO	0,696
CONFIANZA	0,796

LEALTAD	0,786
SATISFACCIÓN	0,685

A la vista de estos resultados modelo planteado explica una gran parte de la varianza, con valores superiores a 0,69 %. Dichos valores ponen de manifiesto que los modelos de explicación del compromiso, confianza, lealtad y satisfacción son sustanciales.

Complementando el análisis de “R²” se estudia el tamaño del efecto f^2 (Cohen, 1988), que valora el grado con el que un constructo exógeno contribuye a explicar un determinado constructo endógeno en términos de R², es decir, la evaluación del tamaño del efecto f^2 indica el cambio de R² que se produce cuando una determinada variable latente independiente es eliminada del modelo. Por ello, permite saber si el constructo eliminado tiene un efecto sustantivo, o no, sobre los factores en los que índice (Castillo, 2017). Si se aplican las reglas heurísticas de Cohen (1988) que son:

- $0,02 \leq f^2 < 0,15$ es un efecto pequeño
- $0,15 \leq f^2 < 0,35$ es un efecto moderado
- $f^2 \geq 0,35$ es un efecto grande

Tabla 46: Evaluación de los tamaños de los efectos “ f^2 ”

	Compromiso	Confianza	Lealtad	Satisfacción
Compromiso			0,199	
Confianza	0,014		0,013	
Legitimidad	0,079	0,428	0,001	2,174
Satisfacción	0,136	0,253	0,191	

Se observa que no todos los constructos exógenos tienen efecto sobre su constructo endógeno, es el caso de la relación confianza-compromiso, confianza-lealtad y legitimidad-lealtad, aunque en el caso de las dos primeras están cerca de tener un efecto pequeño no lo consiguen. Se debe destacar el efecto legitimidad con satisfacción que alcanza un valor de 2,174.

VIII.4.1.5.4 Relevancia predictiva (Q² mediante blindfolding).

A la vez que se analiza el tamaño de la R² como criterio de relevancia predictiva se aplica la técnica de muestra propuesta por Stone (1974) y Geisser (1975). El software SmartPLS mediante la aplicación del procedimiento blindfolding proporciona todas las Q² para todos los constructos latentes. Este estadístico representa una medida de lo bien que los valores observados son reconstruidos a partir de los parámetros estimados. $Q^2 > 0$ implica que el modelo tiene validez predictiva respecto a la variable k, $Q^2 < 0$ representa carencia de validez predictiva respecto a la variable k (Hair et al., 2018).

Tabla 47: Evaluación de la relevancia predictiva Q²

	Q ²
COMPROMISO	0,521
CONFIANZA	0,606

LEALTAD	0,692
LEGITIMIDAD	
SATISFACCIÓN	0,617

Los valores obtenidos son todos positivos, implicando que el modelo tiene validez predictiva en todas las relaciones planteadas.

VIII.4.2 CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Una vez se ha realizado la evaluación del modelo propuesto, se constatan las hipótesis.

Hipótesis 1.1 (H 1.1): La legitimidad de la universidad influye directa y positivamente sobre la satisfacción de los *stakeholders* de la institución.

La hipótesis se acepta existiendo una relación directa y positiva de la legitimidad sobre la satisfacción con la institución.

Al observar el proceso de generación de satisfacción del *stakeholder*, se aprecia que la legitimidad explica el 68,5% ($R^2=0,685$) y, por consiguiente, el modelo que se propone es capaz de explicar una cantidad de varianza significativa del constructo satisfacción del *stakeholder*. Si se aplica el criterio de Hair et al. (2011) que se debe aplicar en las investigaciones desarrolladas en el ámbito del marketing relacional, el valor de R^2 obtenido es un valor que se considera moderado. La Q^2 indica complementariamente que su valor positivo de $Q^2=0,617$ demuestra la capacidad predictiva del modelo planteado para esta relación.

Por último, al observar los valores obtenidos con la f^2 para la relación directa y positiva de legitimidad sobre satisfacción se aprecia que el valor asciende a 2,174, por lo que considera que el constructo de legitimidad tiene un efecto grande en términos de capacidad para explicar la varianza de la satisfacción.

Hipótesis 1.2 (H 1.2): La legitimidad de la universidad influye directa y positivamente sobre la confianza de los *stakeholders* de la institución.

La hipótesis planteada se acepta existiendo una relación directa y positiva de la legitimidad sobre la confianza.

Respecto a la influencia de la legitimidad sobre la confianza de los *stakeholders* se aprecia que los valores obtenidos de $f^2=0,428$ indican que el constructo legitimidad presenta un efecto grande en términos de su capacidad de explicar la varianza del constructo confianza.

Hipótesis 1.3 (H 1.3): La legitimidad de la universidad influye directa y positivamente sobre el compromiso de los *stakeholders* de la institución.

La hipótesis planteada se acepta existiendo una relación directa y positiva de la legitimidad sobre el compromiso.

En cuanto a la influencia de la legitimidad sobre el proceso de creación del compromiso, se han obtenido unos valores de $f^2=0,079$ que indican que el constructo legitimidad presenta un efecto pequeño en términos de su capacidad de explicar la varianza del compromiso.

Hipótesis 1.4 (H 1.4): La legitimidad de la universidad influye directa y positivamente sobre la lealtad de los *stakeholders* de la institución.

La hipótesis planteada se rechaza ya que se identifica que la relación de la legitimidad sobre la lealtad no ejerce un efecto significativo sobre la lealtad. El análisis de dicha relación en los coeficientes path se acepta por muy poco, pero por el contrario en los intervalos de confianza se rechaza, si tenemos en cuenta la significatividad esa es nula ya que no llega a los niveles mínimos del p-valor, así como tampoco a los estadísticos t.

En la misma línea la influencia de la legitimidad sobre el proceso de generación de lealtad hacia la institución presenta unos valores de $f^2=0,001$ lo que indica que el constructo legitimidad no presenta un efecto significativo en términos de su capacidad para explicar la varianza de la lealtad hacia la institución.

Hipótesis 2.1 (H 2.1): La satisfacción de los *stakeholders* de la universidad influye directa y positivamente sobre la confianza en la institución.

La hipótesis planteada se acepta existiendo una relación directa y positiva de la satisfacción sobre la confianza.

Al estudiar los valores obtenidos del efecto f^2 se observa como la influencia de la satisfacción de los *stakeholders* sobre la confianza en la institución, tiene un valor de $f^2=0,253$, considerándose un efecto moderado.

Hipótesis 2.2 (H 2.2): La satisfacción de los *stakeholders* de la universidad influye directa y positivamente sobre el compromiso con la institución.

La hipótesis planteada se acepta existiendo una relación directa y positiva de la satisfacción sobre el compromiso.

Realizado el estudio de la posible influencia de la satisfacción sobre el compromiso con la institución, se ha obtenido un valor de $f^2=0,136$, lo que indica que el constructo satisfacción ejerce un efecto pequeño de su capacidad para explicar la varianza del constructo compromiso.

Hipótesis 2.3 (H 2.3): La satisfacción de los *stakeholders* de la universidad influye directa y positivamente sobre la lealtad hacia la institución.

La hipótesis planteada se acepta existiendo una relación directa y positiva de la satisfacción sobre la lealtad.

Respecto a la influencia de la satisfacción de los *stakeholders* sobre el proceso de generación de lealtad hacia la institución, se ha obtenido el valor de $f^2=0,191$, lo que indica

que el constructo satisfacción presenta un efecto medio en términos de su capacidad de explicar la varianza del constructo lealtad.

Hipótesis 3.1 (H 3.1): La confianza de los *stakeholders* de la universidad influye directa y positivamente sobre el compromiso con la institución.

La hipótesis planteada se acepta existiendo una relación directa y positiva de la confianza sobre el compromiso.

En cuanto a la influencia de la confianza sobre el compromiso con la institución, se debe destacar que el valor obtenido para f^2 es de 0,014, lo que indica que el constructo confianza no presenta un efecto significativo en términos de su capacidad explicativa de la varianza.

Hipótesis 3.2 (H 3.2): La confianza de los *stakeholders* de la universidad influye directa y positivamente sobre la lealtad hacia la institución.

La hipótesis planteada se acepta existiendo una relación directa y positiva de la confianza sobre la lealtad.

A la hora de analizar el efecto de la confianza de los *stakeholders* sobre la lealtad hacia la institución, se observa un valor de $f^2=0,013$ lo que indica que el constructo de confianza no presenta un efecto significativo en términos de su capacidad de explicar la varianza de la lealtad hacia la institución.

Hipótesis 4 (H 4): El compromiso de los *stakeholders* de la universidad influye directa y positivamente sobre la lealtad hacia la institución.

La hipótesis planteada se acepta existiendo una relación directa y positiva del compromiso sobre la lealtad. Se llega a dicha conclusión debido a que las dos técnicas utilizadas para la validación de las hipótesis han sido favorables, también se debe destacar que tiene un alto nivel de significatividad tanto por el p-valor como por los coeficientes path.

Por último, al estudiar la influencia del compromiso de los *stakeholders* de la universidad sobre la lealtad, se aprecia que la $f^2=0,199$ indicando que el constructo compromiso presenta efecto moderado en términos de su capacidad para explicar la varianza del constructo lealtad.

VIII.5 ANÁLISIS DEL EFECTO MODERADOR MULTIGRUPO

VIII.5.1.1 INTRODUCCIÓN

Como se ha descrito anteriormente, los efectos moderadores son causados por variables cuya variación influye la fuerza o la dirección de una relación entre una variable exógena y una endógena (Baron y Kenny, 1986; Roldán y Cepeda, 2018). Dichos efectos moderadores se denominan variables moderadoras o moderadores. Las variables

moderadoras pueden ser: variables categóricas o constructos medidos por escalas tipo Likert.

Para realizar el análisis se deben testar las potenciales diferencias existentes entre los coeficientes path de dos grupos distintos, por lo que se plantea realizar un seguimiento previo. Las variables latentes deben ser creadas de la misma forma para ambos grupos, restringiendo el efecto de la variable moderadora a los coeficientes path del modelo estructural, de tal modo que no afecte al modelo de medida.

En primer lugar, se realiza el estudio de la invarianza de medida mediante el cálculo de MICOM (Hair, et al., 2014). En segundo lugar, si se ha cumplido que existe Invarianza se realiza el estudio de permutaciones para medir si ambos grupos son moderadores.

En este estudio se realiza este análisis comparativo entre varios grupos de *stakeholders* de la Universidad Rey Juan Carlos:

- Personal Docente e Investigador (PDI)
- Estudiantes
- Antiguos Estudiantes (egresados)

También se ha analizado otros grupos como son Cargos de Gestión y Personal de Administración y Servicios (PAS) pero al tener una muestra pequeña no se incluyen en el estudio del multigrupo.

VIII.5.1.2 ANÁLISIS DE MEDIDA DE LA INVARIANZA DEL MODELO COMPUESTO (MICOM)

En este proceso se analiza si los diferentes grupos cumplen la condición de existencia de Invarianza. El modelo se divide en tres pasos, tal y como se describe en el apartado de metodología.

- Paso 1: Invarianza de configuración
- Paso 2: Invarianza composicional
- Paso 3:
 - Paso 3a: Igualdad de varianzas
 - Paso 3b: Igualdad de medidas

VIII.5.1.2.1 Paso 1: Invarianza de configuración

En este punto se analiza que los grupos que se van a estudiar tengan el mismo modelo de estudio, constructos, indicadores, tratamiento de datos, ajustes en el algoritmo y ajustes en los criterios de optimización buscando que no exista alteración en los procesos de análisis ya que si algo de esto fuera diferente no se podría comparar en igualdad de condiciones.

La configuración de la varianza es una condición necesaria, aunque no suficiente para la extracción de conclusiones válidas del análisis del multigrupo. Se debe asegurar que las posibles diferencias existentes en los coeficientes no sean resultado de las diferencias de construcción de las diferentes variables del modelo (Rasoolimanesh et al., 2017; Sarstedt et al., 2011).

En este estudio, debido a que se analiza mediante SmartPLS desde un principio del análisis dichos grupos cuentan con el mismo modelo, constructos, etc. permitiendo que el primer paso del calculo del MICOM este superado.

A continuación, se muestran los resultados de los modelos de los grupos analizados, donde se aprecia que su composición es la misma (Figura 18, Figura 19 y Figura 20.

Figura 18: Resultado del modelo de segundo orden. Grupo PDI

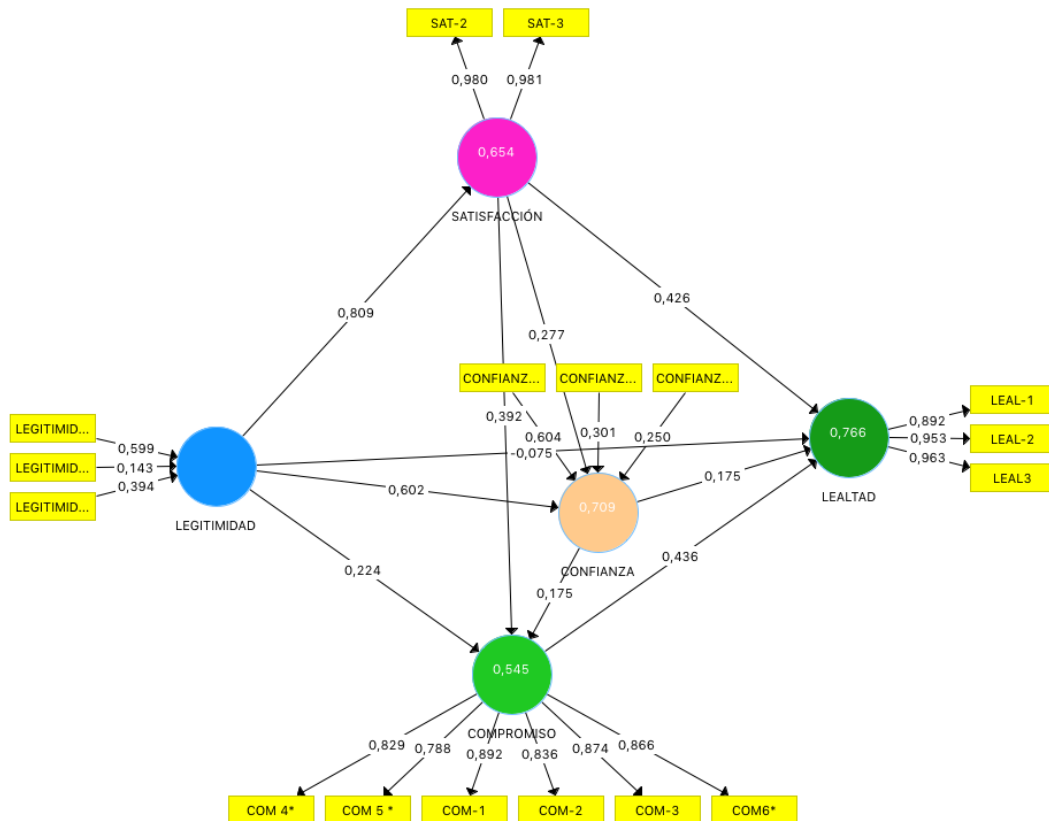


Figura 19: Resultado del modelo de segundo orden. Grupo Estudiantes

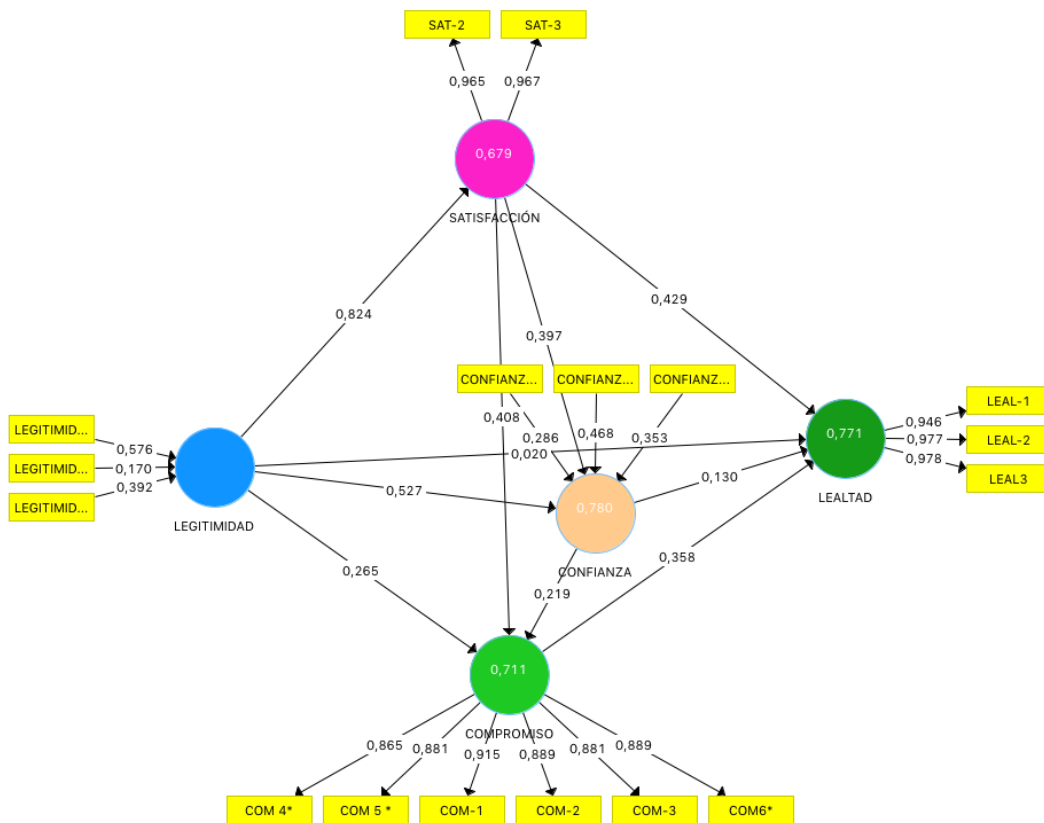
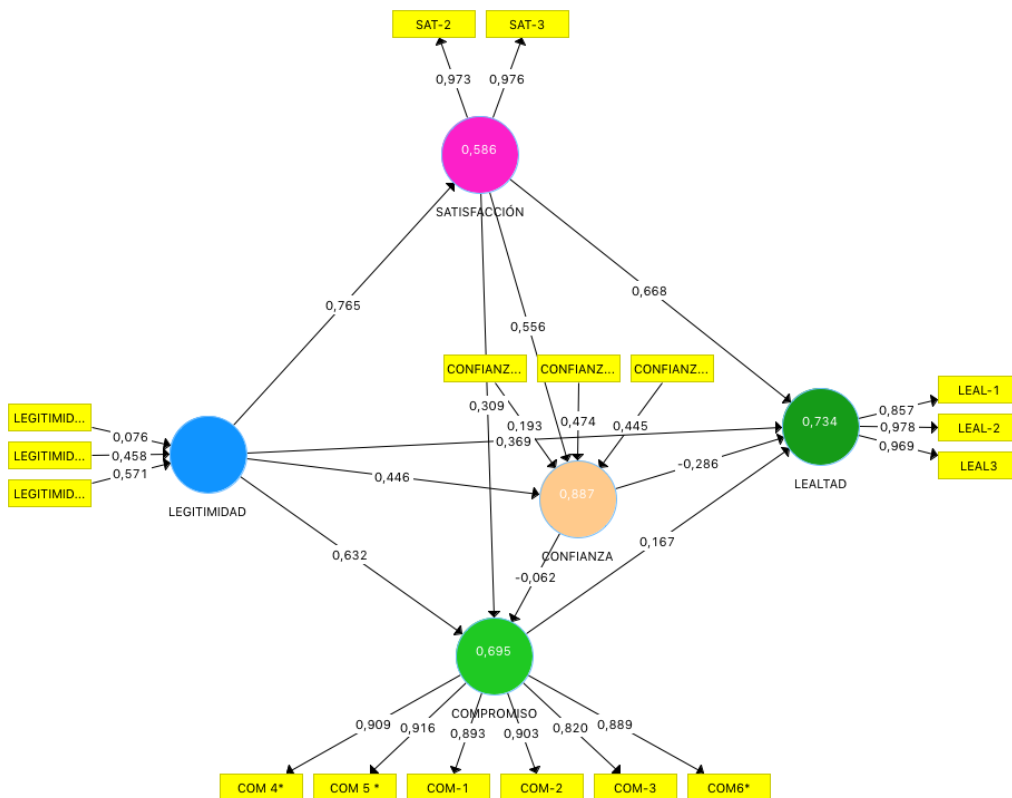


Figura 20: Resultado del modelo de segundo orden. Grupo Egresados



VIII.5.1.2.2 Paso 2: Invarianza composicional

Se establece cuando las puntuaciones de un compuesto usando los pesos del grupo 1 no difieren de aquellas generadas usando los pesos del grupo 2. Para llevar a cabo este proceso se debe calcular en SmartPLS permutaciones, con un mínimo 1000 permutaciones, 2 colas y nivel de significación 0,05. Si dicho criterio no se cumple y se rechaza la hipótesis se afirma que no existe invarianza entre los diferentes grupos analizados. Se debe tener en cuenta que este análisis no funciona para elementos individuales (Fisher, 1935; Hair et al., 2018). Si se diera el caso de que no existe invarianza, la realización del análisis multigrupo no se podría realizar (Hair et al., 2018).

Tabla 48: Resultados invarianza grupo PDI-Estudiantes (paso 2 MICOM)

	Correlación original	5.0%	P-valores de permutación	Igualdad
Compromiso	1,000	1,000	0,136	SI
Confianza	0,976	0,973	0,066	SI
Lealtad	1,000	1,000	0,754	SI
Legitimidad	1,000	0,985	0,947	SI
Satisfacción	1,000	1,000	0,651	SI

En este primer análisis (Tabla 48), se analizan la invarianza de PDI-Estudiantes. Se observa como todos los valores de la columna del 5%, que muestra el 5% del total de la distribución empírica de la correlación original, es siempre más pequeño que la correlación para todos los constructos (correlación original). Otro dato a tener en cuenta es que el p-valor es superior a 0,05 lo que indica que la correlación no es significativamente menor a 1. Ambos datos confirman que dicha relación puede ser estudiada en el “paso 3” buscando la igualdad de medidas y de varianzas.

Tabla 49: Resultados invarianza grupo PDI-Egresados (paso 2 MICOM)

	Correlación original	5.0%	P-valores de permutación	Igualdad
Compromiso	0,999	0,999	0,217	SI
Confianza	0,942	0,922	0,131	SI
Lealtad	0,999	0,999	0,104	SI
Legitimidad	0,913	0,924	0,033	NO
Satisfacción	1,000	1,000	0,576	SI

El análisis de PDI-Egresados no consigue alcanzar una invarianza completa en todos los constructos analizados, debido a que el constructo de legitimidad no logra superar el “paso 2”. Por lo tanto, no se puede proceder al análisis de las medias y las varianzas en el paso 3 ya que la relación entre los grupos PDI-Egresados no ha conseguido la invarianza completa (Tabla 49).

Tabla 50: Resultados invarianza grupo Estudiantes-Egresados (paso 2 MICOM)

	Correlación original	5.0%	P-valores de permutación	Igualdad
Compromiso	1,000	0,999	0,155	SI
Confianza	0,997	0,954	0,847	SI
Lealtad	1,000	1,000	0,010	SI
Legitimidad	0,930	0,960	0,010	NO
Satisfacción	1,000	1,000	0,766	SI

Al igual que la relación anterior, el análisis comparativo formada por Estudiantes-Egresados no consigue alcanzar una invarianza completa en todos los constructos analizados, porque el constructo de legitimidad no logra superar el “paso 2”. Por lo tanto, no se puede proceder al análisis de las medias y las varianzas en el “paso 3” puesto que dicha relación Estudiantes-Egresados no ha conseguido la invarianza completa (Tabla 50).

VIII.5.1.2.3 Paso 3: Igualdad de medidas y de varianzas

Una vez realizado el “paso 2” del estudio del MICOM, análisis imprescindible para realizar el análisis multigrupo y donde se indica si existe invarianza, se desarrolla el estudio del “paso 3” en el que se analiza si existe igualdad entre medidas y varianzas. Por ello este paso se divide en dos: 3a) análisis de media y 3b) análisis de varianza.

Solo la comparación entre PDI-Estudiantes ha conseguido superar el “paso 2” del MICOM, en esta comparación se indica que no hay falta de invarianza, estableciéndose la invarianza de medición parcial. Este resultado permite comparar los coeficientes de ruta estandarizados en todos los constructos mediante la realización del análisis del “paso 3”. El resto de las comparaciones no han logrado superar el “paso 2” no consiguiendo la medición de invarianza.

Tabla 51: Resultados igualdad de medias y varianzas PDI-Estudiantes (paso 3 MICOM)

	Media diferencias originales	2.5%	97.5%	Igualdad	Varianza diferencia original	2.5%	97.5%	Igualdad
Compromiso	1,125	-0,195	0,184	SI	-0,946	-0,315	0,274	NO
Confianza	0,703	-0,199	0,180	NO	-0,157	-0,349	0,274	SI
Lealtad	0,977	-0,209	0,180	NO	-0,458	-0,259	0,217	NO
Legitimidad	0,682	-0,193	0,179	NO	-0,122	-0,343	0,278	SI
Satisfacción	0,847	-0,201	0,172	NO	-0,261	-0,329	0,276	SI

Como se aprecia en el “paso 3” (Tabla 51) del estudio del MICOM se comprueba que todas las variables no logran conseguir que exista una igualdad entre los valores medios y las varianzas compuestas, lo que provoca que solo se pueda establecer la invarianza de medición parcial. Por lo tanto, según Henseler et al. (2016) si se establece la invarianza de medición parcial se recomienda realizar un análisis multigrupo para examinar si el modelo estructural es igual entre los grupos (invarianza estructural) o si algunos efectos difieren en magnitud o incluso en signos entre grupos. Es importante remarcar que la agrupación de los datos solo se recomienda si la mayoría de los efectos estructurales son invariables entre todos los constructos.

VIII.5.1.3 ESTUDIO DE LA MODERACIÓN CON PLS-MGA

Una vez se ha determinado que la agrupación de ambas muestras no es viable debido a que no consiguen tener una medición de invarianza completa, se decide realizar un estudio multigrupo para PDI-Estudiantes (Hair et al. 2018) debido a que si se ha establecido una invarianza parcial.

Antes de comenzar dicho estudio se debe remarcar que se ha elegido el estudio de moderación con PLS-MGA debido a la composición de las muestras de los dos grupos, ya que el grupo de estudiantes es más del doble que el grupo de PDI. Según Hair et al. (2018:154) cuando hay una diferencia de más del doble entre las muestras a comparar no se debe hacer permutaciones y se recomienda hacer PLS-MGA de Henseler.

El PLS-MGA compara directamente las submuestras creadas con observaciones tomadas al azar (con reemplazo) del conjunto original de datos. Para garantizar la estabilidad de los resultados, el número de submuestras debe ser grande. En este caso, como se analizan resultados finales se usa una gran cantidad de submuestras de arranque, 5000. De acuerdo con este método, se debe tener en cuenta que un p-valor de las diferencias entre los coeficiente inferior a 0,05 o superior a 0,95 indica que existe un nivel de 5% de diferencias significativas entre los coeficientes del trayecto específico en los dos grupos (Henseler et al., 2009; Rasoolimanesh et al., 2017).

Tabla 52: Resultados PLS-MGA (PDI-Estudiantes y Estudiantes-PDI)

	Coefficientes path-diff	p-valor (PDI-Estudiantes)
Legitimidad->Satisfacción	0,015	0,599
Legitimidad->Confianza	0,075	0,206
Legitimidad->Compromiso	0,041	0,628
Legitimidad->Lealtad	0,095	0,840
Satisfacción->Confianza	0,120	0,882
Satisfacción->Compromiso	0,016	0,523
Satisfacción->Lealtad	0,003	0,493
Confianza->Compromiso	0,045	0,654
Confianza->Lealtad	0,046	0,323
Compromiso->Lealtad	0,078	0,237

Los resultados del PLS-MGA demuestran que no existen diferencias significativas en ninguna de las hipótesis. Por el contrario, se aprecia como los coeficientes path de las diferentes hipótesis son muy bajos.

VIII.5.1.4 ESTUDIO DE LA MODERACIÓN CON TEST PARAMÉTRICO (WELCH-SATTERTHWAITE)

También se estudia la moderación para la relación de PDI-Estudiante mediante un estudio paramétrico, al no contar con igualdad de varianzas no se puede aplicar el método del test-Paramétrico, por el contrario, si se puede utilizar el test Welch-Satterthwaite que es similar, pero realiza el análisis existiendo desigualdad de varianzas, permitiendo contrastar los resultados obtenidos en el estudio anterior no paramétrico de PLS-MGA (Hair et al., 2018).

Debido a que los test paramétricos son menos conservadores y dan más libertad se deberían contrastar los resultados obtenidos en el PLS-MGA donde no existen diferencias significativas entre las diferentes submuestras.

Tabla 53: Resultados Test Welch-Satterthwaite (PDI-Estudiante)

	Coeficientes path-diff	Valores t	p-valor
Legitimidad->Satisfacción	0,015	0,332	0,740
Legitimidad->Confianza	0,075	0,813	0,418
Legitimidad->Compromiso	0,041	0,303	0,762
Legitimidad->Lealtad	0,095	0,974	0,331
Satisfacción->Confianza	0,120	1,173	0,240
Satisfacción->Compromiso	0,016	0,094	0,926
Satisfacción->Lealtad	0,003	0,023	0,982
Confianza->Compromiso	0,045	0,363	0,717
Confianza->Lealtad	0,046	0,472	0,637
Compromiso->Lealtad	0,078	0,723	0,471

El estudio del test Welch-Satterthwaite muestra que no existen diferencias significativas en las hipótesis. Por el contrario, se aprecian unos coeficientes path son muy bajos.

En resumen, no existen diferencias significativas entre las submuestras en todas las hipótesis, así como que todas las relaciones se validan debido a que tiene un p-valor significativo, tal y como se muestra en la tercera columna.

VIII.5.2 CONTRASTE DE HIPÓTESIS

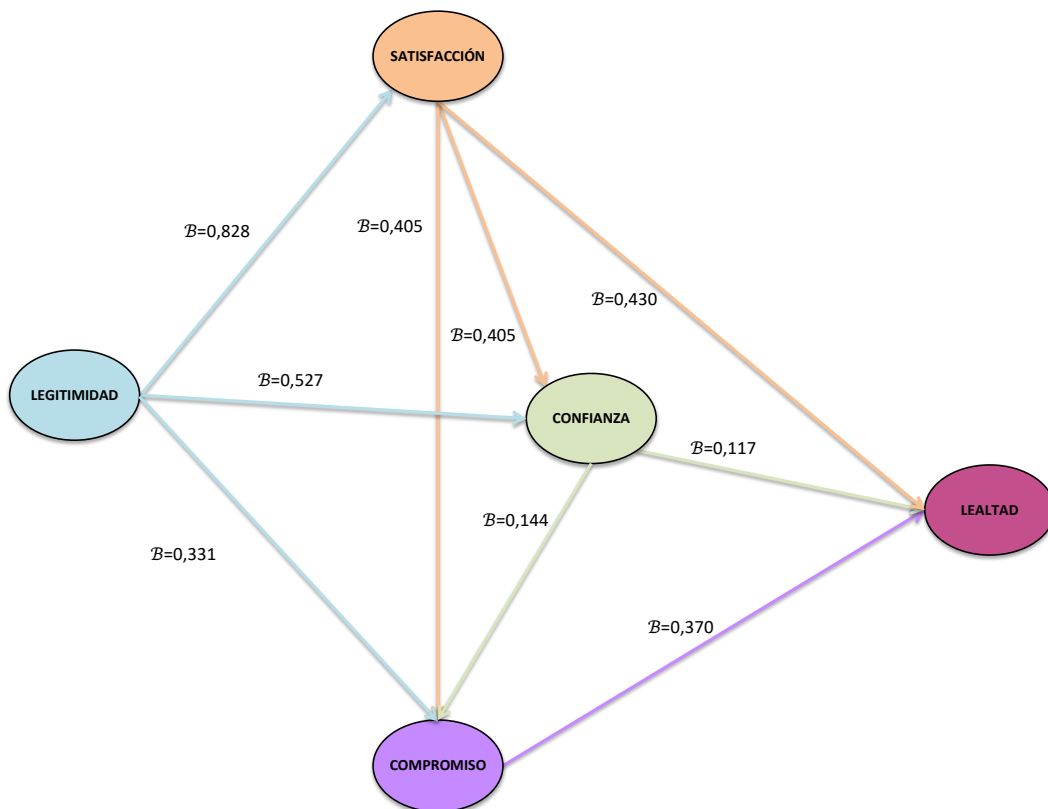
Una vez analizadas las hipótesis anteriores donde se han estudiado las relaciones e influencias que ejercen unos constructos sobre otros dentro del modelo planteado, se ha realizado el análisis multigrupo. Este análisis multigrupo permite analizar si existe o no efecto moderador de los diferentes *stakeholders* en las hipótesis anteriormente planteadas y estudiadas según el perfil de *stakeholder* que se analice.

Hipótesis 5 (H 5): La influencia de la legitimidad y de la calidad de la relación está moderada por el tipo de *Stakeholders*.

La hipótesis planteada se rechaza debido a que no existe diferencias significativas entre los diferentes grupos de *stakeholders* analizados (PDI y Estudiantes). Al no existir una diferencia significativa entre los distintos grupos no existe efecto moderador diferenciado según el *stakeholder* estudiado.

VIII.6 MODELO CONTRASTADO

Figura 21: Modelo contrastado (betas)



**PARTE III. CONCLUSIONES Y
REFLEXIONES FINALES**

**CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES,
LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE
INVESTIGACIÓN**

IX. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

IX.1 INTRODUCCIÓN

Desde los inicios de esta investigación se ha tenido presente la importancia que tiene en la sociedad española y mundial la educación universitaria. Un sector que en los últimos años ha sufrido grandes cambios. Uno de estos cambios es la elevada proliferación de nuevas universidades privadas, lo que ha motivado que las universidades existentes, principalmente públicas modifiquen parte de sus estrategias para conservar a sus *stakeholders*, pero, sobre todo, en la medida de lo posible ser capaces de atraer a nuevos *stakeholders*, principalmente estudiantes. La universidad tiene como uno de sus objetivos principales el mantener y aumentar el nivel de legitimidad, ya que una organización que posee legitimidad aumenta sus posibilidades de perdurar en el tiempo. Por todo ello, esta tesis doctoral aporta información valiosa para que los gestores de las universidades conozcan la importancia y los posibles resultados de aplicar diferentes políticas que mejoren la legitimidad, satisfacción, confianza, compromiso y lealtad de los *stakeholders* de la institución para la toma de decisiones.

El modelo propuesto es un modelo innovador que relaciona la legitimidad de la institución con el modelo tradicional de calidad de la relación. Además se realiza un análisis multigrupo que permite comparar el efecto moderador del *stakeholder* analizado.

Para alcanzar los objetivos planteados en la investigación, se propusieron los siguientes hitos:

- Realizar una revisión de la literatura de los diferentes constructos propuestos (legitimidad, satisfacción, confianza, compromiso, lealtad) y la relación entre ellos.
- Realizar una revisión de literatura de la Teoría de los *Stakeholder*.
- Elaborar un modelo teórico que recoja el objetivo propuesto.
- Analizar estadísticamente el modelo y valorar los puntos anteriormente propuestos.
- Analizar las relaciones casuales entre las variables inidentificadas en el modelo propuesto (legitimidad, satisfacción, confianza, compromiso y lealtad) y el grado de relevancia que tienen en su proceso de generación.
- Analizar de los diferentes *stakeholders* propuestos (PDI, PAS, Cargos de Gestión, Estudiantes, Egresados) mediante el análisis multigrupo con el fin de ver si existe efecto moderador.
- Validar una escala de medida que permita medir la legitimidad, satisfacción, confianza, compromiso y lealtad en las universidades.
- A través de los resultados obtenidos, proceder a establecer un conjunto de recomendaciones con el fin de permitir a los gestores de las universidades tomar decisiones que se adapten a las necesidades e inquietudes de los *stakeholders* de la institución.

A continuación, se exponen las conclusiones a las que se ha llegado mediante los objetivos planteados, las actuaciones desarrolladas y los resultados obtenidos.

IX.2 CONCLUSIONES DERIVADAS DE LA PARTE EMPÍRICA

IX.2.1 CONCLUSIONES DERIVADAS DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

Los datos recabados en el cuestionario mediante los ítems de las escalas de medida permiten analizar la visión de los diferentes *stakeholders* analizados y su valoración de la universidad.

- Legitimidad

El grado de legitimidad que posee la universidad según sus *stakeholders* analizados es de un 6,52 sobre 10, lo que le otorga un grado satisfactorio, aunque moderado. El *stakeholder* con mayor puntuación en esta variable es el PAS que alcanza 7,7 frente al 5,14 de los estudiantes. Si se realiza el análisis de las dimensiones destaca que la dimensión peor valorada es la Moral y, concretamente el ítem LEGM-2 “La universidad se comporta de forma honesta”, destacando a estudiantes y a egresados que le dan muy baja calificación 3,8 y un 4 respectivamente. Al igual que el ítem LEGM-1 “Mi universidad cumple la ley” 4,2 y 4,3. Así también se debe destacar el ítem LEGCOG-3 “Mi universidad está bien gestionada” de la dimensión Cognitiva que ha obtenido una baja calificación.

En líneas generales los *stakeholders* externos de la universidad valoran de una forma más crítica la gestión de la institución centrada en el cumplimiento de la ley y la honestidad de sus acciones, frente a los internos que lo hacen de una forma más positiva. Otro dato a destacar es que el grupo “Cargos de Gestión” es más crítico que el PAS y PDI respecto al nivel de legitimidad otorgando niveles inferiores.

- Satisfacción

En la variable satisfacción se descarta que todos los *stakeholders* de la universidad están satisfechos con ésta, con una nota media de un 7. Los *stakeholders* externos tienen niveles de satisfacción más bajos que los *stakeholders* internos. Los grupos PDI y PAS tienen niveles de satisfacción más elevados que estudiantes y egresados. Al igual que sucede con legitimidad, los Cargos de Gestión tienen niveles de satisfacción más bajos que PDI y PAS, lo que permite visualizar de nuevo que este grupo de *stakeholder* tiene una visión más crítica de la institución.

- Confianza

Respecto al nivel de confianza de los *stakeholders* de la institución, se observa que tiene un nivel medio de 6,6, con valores muy similares entre sus dimensiones, que oscilan entre 6 y 7 con la salvedad del indicador CON4-HON “Mi universidad se gestiona de forma ética y transparente” que obtiene una puntuación de 4,7 y CON3-BEN “Desarrolla sus acciones teniendo en cuenta que repercutirán sobre sus grupos de interés (estudiantes, PDI, PAS, sociedad en su conjunto, etc.) para no perjudicarles” con una puntuación de 5,7. Estos dos indicadores indican que los *stakeholders* no están muy confiados si se trata de decisiones de gestión ética y

transparente que puedan tener repercusión de forma negativa para ellos. Los más críticos en estas cuestiones han sido los *stakeholders* externos que otorgan niveles por debajo de 5, así también se debe destacar que Cargos de Gestión también han sido más críticos que PDI y PAS.

- Compromiso

En el análisis del nivel de compromiso de los *stakeholders* analizados se ha alcanzado una media de 7,37, es decir, los *stakeholders* de la institución tiene un grado de compromiso con la institución medio de 7,37, destacando el compromiso de los PAS con un 8,86. Se aprecia como el compromiso de los grupos internos es más elevado que el que tiene los externos, donde los egresados tiene niveles más elevados que los estudiantes.

- Lealtad

Respecto al nivel de lealtad se aprecia un nivel medio de 7,14 muy similar al que se obtiene con compromiso. El grupo de PAS es el más leal, seguido de Cargos de Gestión. Por el contrario, los estudiantes son los que peor nivel de lealtad tienen hacia la institución.

Si se analizan de forma global los datos obtenidos con el estudio de las variables se confirma como el grupo de PAS es el grupo con valores más positivo siendo interesante la comparación con Cargos de Gestión que obtiene peores niveles. Así también, otra comparación necesaria es la de estudiantes y egresados, los egresados hacen valoraciones más satisfactorias sobre la institución que los estudiantes. Puede deberse a que la relación con la universidad ya ha finalizado y hacen una valoración partiendo de su experiencia universitaria.

IX.2.2 ESCALAS DE MEDIDA APORTADAS PARA EL SECTOR UNIVERSITARIO

En análisis del modelo se han estudiado escalas de medida aplicadas en diversos sectores. Este es un paso previo para proponer las escalas de medida del sector universitario para la legitimidad, satisfacción, confianza, compromiso y lealtad, que han sido verificadas estadísticamente mediante la validación de ítems. El resultado obtenido es una escala de medida para medir las variables analizadas en el sector universitario (Tabla 54).

Tabla 54: Escalas de medida para la legitimidad, satisfacción, confianza, compromiso y lealtad en el sector universitario

Constructo	Dimensión	Indicador
Legitimidad	Pragmática	Mi universidad me reporta algún beneficio personal
		Me ayuda a desarrollarme como persona
		Satisface mis necesidades
	Moral	Mi universidad cumple la ley
		Es socialmente responsable
	Cognitiva	Conozco las actividades que realiza mi universidad
Mi universidad está bien gestionada		

Satisfacción		La experiencia en la universidad ha cubierto mis expectativas.
		En términos generales me siento satisfecho por haber elegido esta universidad.
Confianza	Honestidad	Mi universidad cumple lo prometido.
	Benevolencia	Mi universidad se preocupa por los intereses y beneficios, tanto presentes como futuros de sus grupos de interés (estudiantes, profesores e investigadores, personal administrativo, sociedad en su conjunto, etc.).
		Desarrolla sus acciones teniendo en cuenta que repercutirán sobre sus grupos de interés (estudiantes, profesores e investigadores, personal administrativo, sociedad en su conjunto, etc.).
		Mi universidad tiene en cuenta a sus diferentes grupos de interés (estudiantes, profesores e investigadores, personal administrativo, sociedad en su conjunto, etc.) para no perjudicarles.
	Competencia	Los profesores son competentes.
		El personal administrativo es competente.
Forma estudiantes competentes.		
Compromiso		Estoy muy comprometido en mi relación con la universidad.
		Defendería a esta universidad si otros la criticaran.
		Me esfuerzo en mantener la relación con la universidad.
		Cuando alguien habla bien de mi universidad, me siento orgulloso.
		Considero el éxito de mi universidad como mi éxito.
		Siento que formo parte de mi universidad.
Lealtad		Animaría a familiares y amigos a que estudiaran en mi universidad.
		Si alguien me pide consejo recomendaría mi universidad.
		Si tuviera que realizar otros cursos, conferencias o estudios de mejora profesional seguramente consideraría a mi universidad como primera opción.

IX.2.3 CONCLUSIONES DERIVADAS DE LAS RELACIONES ESTRUCTURALES

Antes de proceder a realizar la exposición de las conclusiones de cada uno de los constructos, se presentan de forma resumida en la Tabla 55 las hipótesis planteadas.

Tabla 55: Resumen de los resultados del contraste de hipótesis del modelo propuesto

Hipótesis	Enunciados	Contrastación
Hipótesis 1.1	La legitimidad de la universidad influye directa y positivamente sobre la satisfacción de los <i>stakeholders</i> de la institución.	Hipótesis aceptada
Hipótesis 1.2	La legitimidad de la universidad influye directa y positivamente sobre la confianza de los <i>stakeholders</i> de la institución.	Hipótesis aceptada
Hipótesis 1.3	La legitimidad de la universidad influye directa y positivamente sobre el compromiso de los <i>stakeholders</i> de la institución.	Hipótesis aceptada
Hipótesis 1.4	La legitimidad de la universidad influye directa y positivamente sobre la lealtad de los <i>stakeholders</i> de la institución.	Hipótesis rechazada
Hipótesis 2.1	La satisfacción de los <i>stakeholders</i> de la universidad influye directa y positivamente sobre la confianza en la institución.	Hipótesis aceptada
Hipótesis 2.2	La satisfacción de los <i>stakeholders</i> influye directa y positivamente sobre el compromiso con la institución.	Hipótesis aceptada
Hipótesis 2.3	La satisfacción de los <i>stakeholders</i> influye directa y positivamente sobre la lealtad hacia la institución.	Hipótesis aceptada
Hipótesis 3.1	La confianza de los <i>stakeholders</i> de la universidad influye directa y positivamente sobre el compromiso con la institución.	Hipótesis aceptada
Hipótesis 3.2	La confianza de los <i>stakeholders</i> de la universidad influye directa y positivamente sobre la lealtad hacia la institución.	Hipótesis aceptada
Hipótesis 4	El compromiso de los <i>stakeholders</i> de la universidad influye directa y positivamente sobre la lealtad hacia la institución.	Hipótesis aceptada
Hipótesis 5	La influencia de la legitimidad y de la calidad de la relación está moderada por el tipo de <i>Stakeholders</i> .	Hipótesis rechazada

IX.2.3.1 PROCESO DE GENERACIÓN DE LAS VARIABLES LATENTES DEPENDIENTES

IX.2.3.1.1 Proceso de generación de la satisfacción

En el análisis de la satisfacción de los *stakeholders* de la universidad se demuestra que el proceso de generación de un determinado nivel de satisfacción de los *stakeholders* explica un 68,5% de la legitimidad.

En la investigación se ha demostrado que la legitimidad es relevante en el proceso de generación de la satisfacción ya que existe una relación directa y positiva ($\beta=0,828$). Esto confirma que en la generación de satisfacción la legitimidad tiene una gran importancia, por todo ello se acepta la hipótesis 1.1.

Se debe tener en cuenta que existen escasos trabajos que establezcan que la relación entre legitimidad y satisfacción es directa y positiva. Si bien las investigaciones analizadas

sí estudian y afirman que es necesario e imprescindible que una organización posea legitimidad para tener un mejor acceso a los recursos y, por lo tanto asegurar, la supervivencia de la organización (Díez-Martín et al., 2010a; López y González, 2012; Oliver, 1991; Ruff y Scott 1998).

IX.2.3.1.2 Proceso de generación de la confianza

Con respecto al proceso de generación de confianza por parte de los *stakeholders* de la universidad, se identifica que las dos variables predictoras de dicho constructo tienen relaciones directas y significativas, explicando el 79,6% de la confianza de los *stakeholders*.

La legitimidad de la universidad tiene un efecto directo y positivo sobre la confianza de los *stakeholders* de la institución ($\beta=0,527$). De este modo, cuanto mayor sea el nivel de legitimidad de la universidad mayor será el nivel de confianza de los *stakeholders* de ésta, lo que implica que la hipótesis 1.2 se acepte.

Al igual que sucede con la relación legitimidad y satisfacción, la relación entre legitimidad y confianza, no está consensuada por los investigadores. Díez-Martín et al. (2010a) definen que la confianza se genera por el cumplimiento de normas, reglas y expectativas y, por consiguiente, se señalan que debe existir previamente legitimidad.

Respecto a la influencia de la satisfacción en la confianza se aprecia que esta relación también es significativa, pero analizada la β existe poca influencia ($\beta=0,405$). Los resultados señalan al primero como antecesor del segundo, lo que hace que se confirme y se acepte la hipótesis 2.1. Esta conclusión está en línea con la revisión de literatura en la que la satisfacción se considera un antecedente de la confianza de los *stakeholders* (Castillo, 2017; Danesh et al., 2012; Delgado-Ballester et al., 2001; Forgas et al., 2011; Han et al., 2011; Hess y Story, 2005; Johnson y Grayson, 2005; Kantsperger y Kunz, 2010; Leisen y Hyman, 2004; Madjid, 2013; Medina y Rufin, 2015; Miyamoto y Rexha, 2004; Quero y Ventura, 2011; Ravald y Grönroos, 1996; Rust et al., 2001; Selnes, 1998; Shpëtim, 2012; Sivadas y Baker-Prewitt, 2000; Suárez et al., 2007; Sultan y Wong, 2014).

Finalmente respecto a las dimensiones del constructo de confianza, destaca que las dimensiones de benevolencia, competencia y honestidad presentan un nivel de significatividad similar.

IX.2.3.1.3 Proceso de generación del compromiso

Respecto a los resultados de las relaciones de legitimidad, satisfacción y confianza con el compromiso, se confirma como las tres relaciones son directas y positivas. Los tres constructos antecesores tienen la capacidad de explicar el 69,6 % del compromiso que tienen los *stakeholders* hacia la institución.

Por una parte, en la relación legitimidad y compromiso se identifica una influencia de la legitimidad sobre el compromiso de un 33,1% ($\beta=0,331$), por lo tanto, la hipótesis 1.3 se acepta. Al igual que en las otras relaciones propuestas entre la legitimidad y los diferentes constructos de la calidad de la relación, dicha relación no ha sido muy investigada con

anterioridad por lo que no existe una base consensuada de investigadores que defiendan esta relación.

Por otra parte, la relación de carácter directa y positiva entre satisfacción y compromiso tiene una significatividad elevada, donde la satisfacción influye sobre el compromiso ($\beta=0,405$), por lo que se acepta la hipótesis 2.2. De esta forma se verifica, tal y como hacen Morgan y Hunt (1994) o Russell (2007), que el compromiso es un constructo fundamental en el desarrollo de las relaciones a largo plazo de los *stakeholders* de las organizaciones. En este caso de la universidad, varios estudios corroboran la importancia de esta relación tales como Abdul-Muhmin (2005), Curras y Sánchez (2012), Fullerton (2011), Hsu et al. (2010), Kim y Kandampully (2011), Liu et al. (2011), Morgan y Hunt (1994), Prado-Román et al. (2014), Quero y Ventura (2011), Russell (2007), Suki (2011), Wu et al. (2012).

Por último, en el estudio del constructo compromiso se ha identificado que el nivel de confianza mostrado por los *stakeholders* hacia la universidad tiene un efecto positivo sobre el grado de compromiso mostrado por los mismos *stakeholders* ($\beta=0,144$), aunque dicha relación tiene menos influencia que las dos anteriores. Este estudio corrobora, al igual que otras investigaciones, que la confianza tiene un efecto directo y positivo sobre el compromiso (Bansal et al., 2004; Castillo, 2017; Chumpitaz y Paparoidamis, 2007; Fernández y Martín, 2006; Fullerton, 2011; Kim y Kandampully, 2011; MacMillan et al., 2005; Moliner et al., 2010; Nevzat et al., 2016; Prado-Román et al., 2014; Quero y Ventura, 2011; Russell, 2007; Silla et al., 2014)

IX.2.3.1.4 Proceso de generación de la lealtad

Respecto al proceso de generación de un determinado nivel de lealtad por parte de los *stakeholders* hacia la universidad, se identifica que el modelo contiene cuatro relaciones directas, y solo tres son significativas y explican un 78,5 % de la lealtad que tienen los *stakeholders* hacia la universidad.

Los resultados obtenidos de la relación entre la legitimidad y lealtad no se ha podido validar la relación, por lo que la hipótesis 1.4 se rechaza. Esto es debido a que la relación no cumple con los mínimos de significatividad establecidos según el criterio del p-valor y la t estadística, así como con los intervalos de confianza. No pudiéndose demostrar que la legitimidad de la universidad influye de forma significativa sobre la lealtad ($\beta=0,144$).

Como ya se ha señalado anteriormente, las relaciones entre la legitimidad y el resto de los constructos del modelo (satisfacción, confianza, compromiso y lealtad) son relaciones poco estudiadas y, en consecuencia, se debe seguir profundizando en su estudio.

Con respecto a la relación planteada entre satisfacción y lealtad, se ha identificado que existe un efecto directo y positivo de la satisfacción sobre la lealtad de los *stakeholders* ($\beta=0,430$). De este modo, se acepta la hipótesis 2.3 que concluye que cuanto mayor sea el nivel de satisfacción de los *stakeholders* de la universidad mayor será su lealtad y defenderán a la institución de las posible críticas (Hsu et al., 2010). Otras investigaciones que demuestran esta relación son: Bolton (1998), Henning-Thurau et al. (2001), Lassala et al. (2010), Lassala et al. (2007), Lei y Jolibert (2012), Madjid (2013), Patterson y Spreng (1997), Rojas-Méndez et al. (2009), Su et al. (2011), Sultan y Wong (2014), Sweeney et al. (2014), Taylor y Baker (1994), Torres et al. (2008), Van Vuuren et al. (2012).

Así mismo, también se ha verificado que la confianza de los *stakeholders* de la institución tiene un efecto directo y positivo sobre la lealtad de los *stakeholders* hacia la universidad ($\beta=0,117$), aceptándose la hipótesis 3.2 planteada. De este modo, cuanto mayor sea el nivel de confianza mostrado por el *stakeholders*, mayor será el grado de lealtad que demuestran hacia la institución. Esta relación también ha sido profundamente estudiada (Andreassen y Lanseng, 1997; Aydin y Özer, 2006; Chaudhuri y Holbrook, 2001; Chen y Xie, 2007; Garbarino y Johnson, 1999; Heo y Lee, 2016; Madjid, 2013; Moorman et al., 1993; Morgan y Hunt, 1994; Nevzat et al., 2016; Nguyen et al., 2013; Rondán et al., 2007; Saxena, 2005; Zins, 2001)

En último lugar, se afirma que la relación entre compromiso y lealtad es directa y positiva ($\beta=0,374$), por lo que se procede a la aceptación de la hipótesis 4. Habitualmente se especifica que la lealtad de los *stakeholders* es más duradera si es generada a través del compromiso (Bloemer y De Ruyter 1998). Dicha relación ha sido confirmada con anterioridad en numerosos estudios: Alkhalwaldeh y Halim, 2016; Bansal et al., 2004; Baptista y León, 2013; Bergman, 2006; Ercis et al., 2012; Fullerton, 2005; Gilliland, 2002; Gruen, et al., 2000; Harrison-Walker, 2001; Iniesta y Giménez, 2002; Jumaer et al., 2012; Ojeme et al., 2016; Quero y Ventura, 2011; Van Vuuren et al., 2012; Wu y Li, 2011; Wu et al., 2012; Bricci et al., 2015; Heo y Lee, 2016; Kandampully et al., 2015).

IX.2.3.2 EFECTO MODERADOR DE LOS STAKEHOLDERS

Una vez analizadas las relaciones del modelo propuesto se ha procedido a analizar si existe efecto moderador por parte de los diferentes *stakeholders* de la universidad en todas y cada una de las relaciones. Se han descartado los grupos de *stakeholders* de Cargos de Gestión y PAS porque tamaño de la muestra no era suficiente para realizar el análisis multigrupo.

Después de realizar el análisis multigrupo con un enfoque no paramétrico (PLS-MGA) y con otro paramétrico (Test Welch-Satterthwaite) se concluye que no existe efecto moderador por parte de los *stakeholders* analizados (PDI y Estudiantes) en ninguna de las relaciones estudiadas y, por lo tanto, se rechaza la hipótesis 5. De igual forma, se afirma que no existe diferencia entre PDI y Estudiantes a la hora de medir las relaciones entre la legitimidad, satisfacción, confianza, compromiso y lealtad de la universidad.

IX.2.3.3 NUEVO MODELO DE MARKETING RELACIONAL.

Realizado el estudio de la legitimidad y de las relaciones propuestas con los constructos que componen el modelo tradicional de Marketing Relacional, se observa como todas las relaciones son directas y positivas, así como poseedoras de significatividad. La revisión bibliográfica y los resultados obtenidos permiten considerar a la variable legitimidad como una variable antecedente de los constructos que componen el modelo de Marketing Relacional. Por tanto, dicha variable se debe integrar como parte de dicho modelo, considerándola como parte de un nuevo modelo de marketing relacional. Este nuevo modelo es más completo, puesto que en la actualidad el nivel de legitimidad de una organización es considerado muy importante por parte de los *stakeholders*, modificando los niveles de satisfacción, confianza y compromiso. No obstante, esta afirmación debe tomarse

con cautela, hasta su estudio en diferentes sectores que verifiquen los resultados obtenidos en este estudio.

IX.3 IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Los resultados de la investigación aportan un conjunto de implicaciones en la gestión de las universidades y que se pueden hacer extensibles al resto de instituciones educativas. Dichas implicaciones conducen hacia una serie de líneas de actuación que permiten a las universidades aumentar la satisfacción de los *stakeholders* y conseguir relaciones más estables y consistentes a largo plazo. Además de desarrollar nuevas implicaciones procedentes de su nivel de legitimidad.

Se ha identificado que el nivel de legitimidad de la universidad resulta fundamental para el nivel de satisfacción de los *stakeholders* de la misma, así también, aunque con menor relevancia, es fundamental para la generación de confianza y compromiso. Dichos resultados indican que si la universidad realiza acciones que sean deseables, adecuadas o apropiadas éstas influirán sobre las variables de calidad de la relación, teniendo que tener como uno de sus objetivos principales el aumento de legitimidad para que sus *stakeholders* estén más satisfechos, tengan confianza y estén comprometidos.

De este modo, la universidad debe aplicar estrategias que permitan tener legitimidad ya que ello beneficia a su relación con sus *stakeholders*. Por ejemplo, se pueden aplicar las estrategias propuestas por Suchman (1995) que han sido analizadas en el marco teórico.

En estrategias de ganar legitimidad se pueden aplicar la de conformidad, selección, modificación o creación. Si la estrategia de la universidad es mantener la legitimidad se pueden aplicar las de vigilancia o la protección de logros pasados. Si la universidad necesita recuperar la legitimidad se pueden aplicar la de normalización, reestructuración o despreocupación.

Si se analiza la satisfacción de la institución y su influencia en el resto de variables, se concluye que la universidad debe ser capaz de satisfacer a sus *stakeholders*, por ejemplo mediante sus programas de formación, instalaciones, profesorado, personal de gestión, etc., ya que todo ello influye en la confianza y el compromiso que se tiene con la institución, así como con la lealtad, lo que genera que exista unas mayores posibilidades de cursar nuevos estudios por partes de los estudiantes y egresados. Por su parte la satisfacción de los grupos PDI, PAS y Cargos de Gestión provoca que se genere más confianza hacia la institución, se encuentren más comprometidos con la institución.

Respecto al proceso de generación de la confianza, la universidad debe ser capaz de generar altos niveles de confianza en sus *stakeholders*. Tener elevados nivel de confianza puede derivar en una relación más sólida y, por lo tanto, en cursar futuros estudios en la institución en el caso de los estudiantes o generar mayor número de investigación por ejemplo en el caso del PDI, pero sobre todo que surjan sinergias, donde la institución pueda avanzar social y educativamente. Transmitir el carácter público de la universidad.

Respecto al compromiso de los *stakeholders*, la universidad debe ser capaz de generar un elevado nivel de compromiso para generar relaciones más estables y por lo tanto duraderas, ya que el compromiso es considerado un aspecto clave en las relaciones a largo plazo exitosas. Por lo tanto, la universidad debe generar un alto nivel de legitimidad, que a

su vez provoca que los *stakeholders* estén satisfechos, derivando en un alto nivel de confianza, que contribuye de forma muy importante a que exista una relación larga y duradera basada en el compromiso de los *stakeholders* y la universidad.

Así también, en la actualidad en el sector universitario, donde la competencia entre instituciones está en auge, la retención de los *stakeholders* se considera como una de las estrategias principales. Conseguir que dichos *stakeholders* tengan altos niveles de lealtad hacia la universidad, resulta un factor esencial para garantizar futuras relaciones y por lo tanto poder garantizar el existo, la supervivencia y el desarrollo económico de la institución. Para conseguir este objetivo se debe obtener un sentimiento de lealtad de los *stakeholders* hacia la universidad, dicha lealtad se obtiene al ofrecer a los *stakeholders* garantías que les permitan entender que la universidad tiene los medios necesarios para poder prestar los servicios que demandan de forma óptima, ya que los *stakeholders* no mantienen relaciones duraderas, ni sentimientos de lealtad elevados hacia una universidad que no les ofrezca unas garantías determinadas. En reglas generales la universidad para mejorar la lealtad de los *stakeholders* debería aplicar políticas de Marketing Relacional.

Una universidad que tiene a sus *stakeholders* satisfechos, con un elevado nivel de confianza hacia la institución y comprometidos con la misma, tiene elevadas posibilidades de que sus *stakeholders* posean un elevado nivel de lealtad hacia la institución lo que provocará que existan relaciones duraderas y que estos recomienden a la universidad.

Por último, se debe destacar que al no existir efecto moderador según el *stakeholder* analizado, a la hora de aplicar las estrategias de legitimidad, satisfacción, confianza, compromiso y lealtad, no es necesario realizar una diferenciación.

IX.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez desarrollada la investigación se han identificado algunas limitaciones que a continuación se describen:

1. El proceso de recogida de la información de la investigación se encuentra condicionado por el método utilizado para la recogida de datos. La encuesta que ha sido estructurada y autoadministrada de forma electrónica depende principalmente del acceso al cuestionario y está condicionado a la recepción del enlace electrónico al mismo. Se trata de una muestra de conveniencia, en la que todos los miembros que la integran no tienen las mismas posibilidades de participar en la misma.
2. Se ha observado como un inconveniente el tamaño muestral de algunos grupos, que, aunque es un tamaño adecuado para llevar a cabo la validación del modelo y contrastar las diferentes hipótesis, no ha sido suficiente para desarrollar de forma más completa el análisis multigrupo para todos los perfiles de *stakeholders* analizados.
3. La investigación se ha desarrollado utilizando los datos de una universidad. Es más, decir que sería interesante intentar esta investigación en otras universidades.
4. El estudio multigrupo no se ha podido analizar mediante el estudio de Permutaciones debido a la diferencia de las submuestras de los *stakeholders* PDI y Estudiantes. Dicho estudio permite analizar si existen diferencias significativas entre PDI y Estudiantes de una forma más conservadora que PLS-MGA.

IX.5 FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo del estudio de esta tesis, se ha observado la posibilidad de abrir nuevas líneas de trabajo que puedan ser analizadas con posterioridad para profundizar en el conocimiento de un sector fundamental para el desarrollo y progreso de la sociedad, algunas de ellas son:

1. Analizar el modelo propuesto utilizando una muestra del sector universitario español, que permita aportar unas conclusiones sobre el sector en su conjunto.
2. Realizar el estudio del modelo propuesto tanto en universidades privadas como públicas y estudiar si existen diferencias significativas entre ellas.
3. La inclusión de nuevas variables de estudio en el modelo, como la imagen, reputación, calidad del servicio, que ofrezcan un análisis en profundidad para que los gestores de las universidades conozcan de una forma más completa cuál son las percepciones de sus *stakeholders*.
4. Aplicación del modelo para distintos tipos de instituciones y organizaciones que permita ofrecer una visión más completa de las mismas y de sus *stakeholders*.
5. Realización de un estudio longitudinal en la Universidad Rey Juan Carlos para profundizar como ha evolucionado la institución según sus *stakeholders*.
6. Investigar que tipología de legitimidad tiene mayor influencia sobre la satisfacción, confianza, compromiso para que los gestores puedan centrar sus esfuerzos en desarrollar acciones concretas según la dimensión.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- AA1000SES-Accountability. Norma AA1000SES: Norma de compromiso con los grupos de interes. Sustainability Accounting Standards Board (SASB) (2015).
- Abdul-Muhmin, A. G. (2005). Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets. *Journal of Business Research*, 58, 619–628.
- Abrahamson, E.; Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44, 708–740.
- Adebayo, F. A. (2013). Stakeholders perception of teacher's integrity in elementary school in Nigeria. *Literacy Information and Computer Education Journal*, 4(4), 1123–1127.
- Adjei, M. T.; Clark, M. N. (2010). Relationship marketing in a B2C context: The moderating role of personality traits. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(1), 73–79.
- Adler, P. A.; Adler, P. (1988). Intense loyalty in organizations: A case study of college athletics. *Administrative Science Quarterly*, (33), 401–417.
- Agarwal, R.; Helfat, C. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 42(5), 507–525.
- Agle, B. R.; Mitchell, R. K.; Sonnenfeld, J. A. (1999). Who mattersto CEOs. An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507–527.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E.; Williams, C. A.; Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management*, 32(3), 836–863.
- Akbar, M. M.; Parvez, N. (2009). Impact of service quality, trust, and customer satisfaction on customer loyalty. *ABAC Journal*, 29(1), 24–38.
- Al-dweeri, M. R. (2011). *La calidad en los servicios electrónicos como estrategia competitiva: Modelo de análisis de sus componentes y efectos sobre la satisfacción y la lealtad*. Tesis Doctora, Universidad de Málaga, Málaga.
- Alcántara, L; Mitsunashi, H; Hoshino, Y. (2006). Legitimacy in international joint ventures: It is still needed. *Journal of International Management*, 12(4), 389–407.
- Aldás-Manzano, M. J. (2014). Confirmatory Tetrad Analysis as a tool to decide between the formative/reflective nature of constructs in marketing and management research. In Moutinho, L.; Bigné, E.; Manrai, A. K. (Ed.), *Routledge Companion to the Future of Marketing* (Routledge, pp. 348–378). Londres.
- Aldás-Manzano, M. J. (2018). Seminario modelización estructural mediante Partial Least Squares - PLS - SEM. In *Fundación Camilo Prado*. Madrid.
- Aldrich, H. E.; Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19, 645–670.
- Alén, M.E.; Fraiz, J. A. (2006). Evaluación de la relación existente entre la calidad de servicio, la satisfacción y las intenciones de comportamiento en el ámbito del turismo termal. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 15(3), 171–184.
- Alexiou, K.; Wiggins, J. (2018). Measuring individual legitimacy perceptions: Scale development and validation. *Strategic Organization*, 1–27.
- Alford, J.; O'Flynn, J. (2009). Making sense of public value: Concepts, critiques and emergent meanings. *International Journal of Public Administration*, 32(3–4), 171–191.
- Alkhafaji, A. F. (1989). *A stakeholder approach to corporate governance: Managing in a dynamic environment* (Praeger Pu).
- Alkhawaldeh, A. M.; Halim, F. B. (2016). Linkages between Political Brand Image, Affective Commitment and Electors Loyalty: The Moderating Influence of Reference Group. *International Journal of Business and Commerce*, 5(4), 18–36.
- Allen, N. J.; Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.

- Allen, D. R. (2004). *Customer satisfaction research management: A comprehensive guide to integrating customer loyalty and satisfaction metrics in the management of complex organizations* (ASQ Quality). Milwaukee.
- Alonso, J. (2015). *La calidad del servicio y la fidelidad del cliente en el sector español de la seguridad privada*. Tesis Doctoral, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- Amin, M.; Isa, Z.; Fontaine, R. (2013). Islamic banks: Contrasting the drivers of customer satisfaction on image, trust, and loyalty of Muslim and non-Muslim customer in Malaysia. *International Journal of Bank Marketing*, 31(2), 79–97.
- Andersen, E. S. (2008). *Rethinking project management: An organisational perspective* (Prentice H). Harlow, Essex.
- Anderson, E.; Srinivasan, S. S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology & Marketing*, 20(2), 123–138.
- Anderson, E.; Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 8(4), 310–323.
- Anderson, E.; Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 18–34.
- Anderson, J. C.; Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *The Journal of Marketing*, 54, 42–58.
- Andreassen, T. W.; Lanseng, E. (1997). The principal's and agents' contribution to customer loyalty within an integrated service distribution channel: An external perspective. *European Journal of Marketing*, 31(7), 487–503.
- Andreu, L.; Aldás, J.; Bigné, J.E.; Mattila, A. S. (2010). An analysis of e-business adoption and its impact on relational quality in travel agency-supplier relationships. *Tourism Management*, 31(7), 777–311.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: business policy for growth and expansion* (McGraw-Hill).
- Arcand, M.; PromTep, S.; Brun, I.; Rajaobelina, L. (2017). Mobile banking service quality and customer relationships. *International Journal of Bank Marketing*, 35(7), 1066–1087.
- Archibald, M. E. (2004). Between isomorphism and market partitioning: How organizational competencies and resource foster cultural and socio-political legitimacy, and promote organizational survival. In C. Johnson (Ed.), *Research in the Sociology of Organizations* (Emerald Gro, Vol. 22, pp. 171–211). Amsterdam.
- Argandoña, A. (1998). La teoría de los stakeholders y el bien común. *División de Investigación IESE.*, 355, 1–13.
- Arnold, S. J.; Kozinets, R. V.; Handelman, J. M. (2001). Hometown ideology and retailer legitimation: The institutional semiotics of Wal-Mart flyers. *Journal of Retailing*, 77(2), 243–271.
- Ashforth, B. E.; Gibbs, B. W. (1990). The double-edge or organizational legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177–194.
- Ássael, H. (1998). *Consumer behaviour and marketing action*. (South West). Nueva York.
- Ássael, H. (1987). *Consumer behavior and marketing action* (Kent Pub.). Boston, Mass.
- Assaf, A.G.; Tsionas, M.; Oh, H. (2018). The time has come: Toward Bayesian SEM estimation in tourism research. *Tourism Management*, 64, 98–109.
- Atuahene, K.; Li, H. (2002). When does trust matter? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United States. *Journal of Marketing*, 66(3), 61–81.
- Aydin, S.; Özer, G. (2005). The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 910–925.
- Aydin, S.; Özer, G. (2006). How switching costs affect subscriber loyalty in the Turkish mobile phone market: An exploratory study. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14(2), 141–155.
- Baatard, G. (2012). A technical Guide to effective and accessible Web surveys. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 10(2), 101–109.

- Bagozzi, R. P.; Fornell, C. (1982). Theoretical concepts, measurements, and meaning. *A Second Generation of Multivariate Analysis*, 2(2), 5–23.
- Bagozzi, R. P.; Gopinath, M.; Nyer, P. U. (1999). The Role of Emotions in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 184–206.
- Bagozzi, R. P.; Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Baker, T.L.; Simpson P. M.; Siguaw, J. A. (1999). The Impact of Suppliers' Perceptions of Reseller Market Orientation on Key relationship Constructs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 50–57.
- Baldinger, AL; Rubinson, J. (1996). Brand Loyalty: the Link Between Attitude and Behaviour. *Journal of Advertising Research*, 36(6).
- Ball, D.; Coelho, P. S. Machás, A. (2004). The role of communication and trust in explaining customer loyalty: an extension to the ECSI model. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1272–1293.
- Bansal, H.; Taylor, S. (1999). Beyond service quality and customer satisfaction: investigating additional antecedents of service provider switching intentions. *Developments in Marketing Science*, (22), 75–82.
- Bansal, H. S.; Irving, P. G.; Taylor, S. F. (2004). A three-component model of customer to service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 234–250.
- Bansal, P.; Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93–103.
- Baptista, M. V.; León, M. D. F. (2013). Estrategias de lealtad de clientes en la banca universal. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 189–203.
- Barclay, D.; Higgins, C.; Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285–309.
- Barley, S. R. (2008). Coalface Institutionalism. In R. E. Greenwood, R.; Oliver, C.; Lawrence, T. B.; Meyer (Ed.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (Sage, p. 822). London.
- Barnett, A. (1997). Towards a Stakeholder Democracy. In A. Kelly, G.; Kelly, D.; Gambre (Ed.), *Stakeholder Capitalism* (MacMillan, pp. 82–98). London.
- Baron, R. M.; Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality & Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Baron, D. (2009). A positive theory of moral management, social pressure, and corporate social performance. *Journal of Economic & Management Strategy*, 18(1), 7–43.
- Barreto, I.; Baden-Fuller, C. (2006). To conform or to perform? Mimetic behaviour, legitimacy-based groups and performance consequences. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1559–1581.
- Barrio, E.; Enrique, A. M. (2018). Responsabilidad Social Corporativa Estudio sobre la identificación y clasificación de los stakeholders. *International Journal of Communication Research/Revista Internacional Del Investigación En Comunicación*, 17(17).
- Barron, D. N.; West, E.; Hannan, M. T. (1994). A time to grow and a time to die: Growth and mortality of credit unions in New York. *American Journal of Sociology*, 100, 381–421.
- Barroso, C.; Cepeda, G.; Roldán, J. (2006). Constructos latentes y agregados en la economía de la empresa. In *AEDEM*. Palma de Mayorca.
- Barroso, C.; Cepeda, G.; Roldán, J. (2009). Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: Studies on SERVQUAL model and employee behavior model. In Esposito, V.; Chin, W.; Henseler, J.; Wang, H. (Ed.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications in Marketing and Related Fields* (Springer-V). Berlín.
- Barroso, C.; Martín, E.; Martín, D. (2004). The influence of employee organizational

- citizenship behavior on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27–53.
- Barroso, C.; Martín, E. (1999). *Marketing relacional* (Esic). Madrid.
- Barroso, C.; Martín, E. (2000). Desarrollo del marketing relacional en España. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 9(3), 25–45.
- Bass, F. M. (1974). The theory of stochastic preference and brand switching. *Journal of Marketing Research*, 11(1), 1–20.
- Baum, J. A. C.; Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36, 187–218.
- Baum, J. A. C.; Powell, W. W. (1995). Cultivating an institutional ecology of organizations: Comment on Hannan, Carroll, Dundon and Torres. *American Sociological Review*, 60, 529–539.
- Bazán, C.; de la Morena, J.; Hernán, C. (2016). *Guía para la integración de la responsabilidad social corporativa* (Wolters Kluwer). Hospitalet de Llobregat, BA.
- Bearden, W.; Teel, E. (1983). Selected Determinant of Consumer Satisfaction and Complaint Reports. *Journal of Marketing Research*, 20, 21–28.
- Beckett, A.; Hewer, P.; Howcroft, B. (2000). An exposition of consumer behaviour in the financial service industry. *International Journal of Bank Marketing*, 18(1), 15–26.
- Beddewela, E.; Fairbrass, J. (2016). Seeking Legitimacy Through CSR: Institutional Pressures and Corporate Responses of Multinationals in Sri Lanka. *Journal of Business Ethics*, 136, 503–522.
- Belanger, F.; Hiller, J. S.; Smith, W. J. (2002). Trustworthiness in electronic commerce: the role of privacy, security, and site attributes. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3), 245–270.
- Bellou, V. (2007). Achieving long-term customer satisfaction through organizational culture. Evidence from the health care sector. *Managing Service Quality*, 17(5), 510–522.
- Benkenstein, M.; Yavas, U.; Forberger, D. (2003). Emotional and cognitive antecedents of customer satisfaction in leisure services: The case of Rostock Zoo. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 10(3/4), 173–184.
- Bennett, R.; Rundle-Thiele, S. (2004). Customer satisfaction should not be the only goal. *Journal of Service Marketing*, 18(7), 514–523.
- Benneworth, P.; Jongbloed, B. W. (2010). Who Matters to Universities? A Stakeholder Perspective on Humanities, Arts and Social Science Valorisation. *Higher Education*, 59, 567–588.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645–663.
- Berné, C. (1997). *Modelización de la poscompra: satisfacción y lealtad* (Ariel Econ). Barcelona.
- Berne M. C.; Múgica G. J. M.; Yagüe, M. J. (1996). La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad. *Economía Industrial*, 307, 63–74.
- Berry, L. L. (1983). *Relationship Marketing*. (H. Payne, A.; Christopher, M.; Clark, M.; Perk, Ed.) (Butterworth). Oxford.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245.
- Besana, A.; Esposito, A. (2017). Tourism curricula, entrepreneurial engagement and stakeholders' satisfaction: economics and relationship marketing of universities. *Euroasian Business Review*, 7(3), 375–388.
- Bhattacharya, C. B.; Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 4(1), 9–24.
- Bigné, J. E.; Andreu, L. (2005). Emociones, satisfacción y lealtad de visitantes de museos interactivos. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 14(2), 177–190.

- Bilgihan, A.; Bujisic, M. (2015). The effect of website features in online relationship marketing: A case of online hotel booking. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14(4), 222-232.
- Binninger, A. S. (2008). Exploring the relationships between retail brands and consumer store loyalty. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 36(2), 94-100.
- Birnholtz, J. P.; Horn, D. B.; Finholt, T. A.; Bae, S. J. (2004). The effects of cash, electronic, and paper gift certificates as respondent incentives for a web-based survey of technologically sophisticated respondents. *Social Science Computer Review*, 22(3), 355-365.
- Bisquerra, R.; Pérez-Escoda, N. (2015). ¿pueden las escalas Likert aumentar en sensibilidad? *Revista d'Innovació i Recerca En Educació*, 8(2), 129-147.
- Bitekline, A. (2011). Toward a theory of social judgment of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review*, 36, 151-179.
- Bitner, M. J.; Hubert, A. R. (1994). Critical service encounters: the employee's versus quality. The customer's voice. In Oliver, R.T.; Rust, R.L. (Ed.) (SAGE Publi, pp. 72-94). Thousand Oaks.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *The Journal of Marketing*, 54(2), 69-82.
- Blanco-Gonzalez, A; Martín, F. D; Román, C. P. (2014). La legitimidad y el miedo a emprender España vs Francia. In Figueroa, D. P.; Almeida, M. R.; Rodrigues, C.; Santos, R. H.; Fernández-Jardón, C. M. (Ed.), *In Actas de la 4ª Conferencia Ibérica de Emprendimiento* (pp. 63-68). Vigo.
- Blesa, A.; Bigné, E. (2005). The effect of market orientation on dependence and satisfaction in dyadic relationship. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(2/3), 249-265.
- Bloemer, J.; De 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.; De Ruyter, K. (1999). Customer Loyalty in High and Low Involvement Service Settings: The Moderating Impact of Positive Emotions. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 315-330.
- Bloemer, J.; Kasper, H. (1993). Brand Loyalty and Brand Satisfaction: the Case of Buying Audio Cassettes anew in The Netherlands. In *EMAC Proceedings, Annual Conference*. Barcelona.
- Bloemer, J.; Odekerken-Schröder, G. (2007). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *Journal of Relationship Marketing*, 6(1), 21-43.
- Bloemer, J.; Poiesz, T. (1989). The Illusion of Consumer Satisfaction. *Journal of Satisfaction*, (2), 43-38.
- Bloemer, J. M. M.; Kasper, H. D. P. (1995). The Complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 16(2), 311-329.
- Bock, G.; Zmud, R., Kim, Y.; Lee, J. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces and organizational climate. *Mis Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Bolton, R. N.; Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384.
- Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction. *Marketing Science*, 17(1), 45-65.
- Bordonaba, M. V; Garrido, A. (2001). Marketing de relaciones: ¿Un nuevo paradigma? *Proyecto Social: Revista de Relaciones Laborales*, (9), 25-44.
- Boshoff, C.; Gray, B. (2004). The relationships between service quality, customer satisfaction and buying intentions in the private hospital industry. *South African Journal of Business Management*, 35(4), 27-35.
- Bosnjak, M.; Tuten, T. L. (2003). Prepaid and promised incentives in web surveys: An experiment. *Social Science Computer Review*, 21(2), 208-217.

- Boulding, W.; Kalra, A.; Staeling, R.; Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 7–27.
- Bowen, D. (2001). Antecedents of Consumer Satisfaction and Dis-Satisfaction (CS/D) on Long-Haul Inclusive Tours – A Reality Check on Theoretical Considerations. *Tourism Management*, 22, 49–61.
- Bowie, N. (1988). The moral obligations of multinational corporations. *Problems of International Justice*, 97, 113.
- Boxenbaum, E.; Jonsson, S. (2008). Isomorphism, diffusion and decoupling. In Greenwood, R.; Oliver, C.; Lawrence, T. B.; Meyer, R. E. (Ed.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (SAGE, pp. 78–98). London.
- Boyd, J. (2000). Actional legitimation: No crisis necessary. *Journal of Public Relations Research*, 4, 341–353.
- Brady, M. K.; Robertson, C. J. (2001). Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: an exploratory cross-national study. *Journal of Business Research*, 51(1), 53–60.
- Brammer, S.; Millington, A.; Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719.
- Bravo, R.; Matute, J.; Pina, J. M. (2011). Efectos de la imagen corporativa en el comportamiento del consumidor. Un estudio aplicado a la banca comercial. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21(40), 35–51.
- Braxton, J. M.; Vesper, N.; Hossler, D. (1995). Expectations for college and student persistence. *Research in Higher Education*, 36(5), 595–611.
- Brenner, S. N. (1993). The stakeholder theory of the firm and organizational decision making: Some propositions and a model. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 4, 405–416.
- Brenner, S. N. (1995). Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques. *Understanding Stakeholder Thinking*, 75, 75–96.
- Bricci, L.; Fragata, A.; Antunes, J. (2015). The Effects of Trust, Commitment and Satisfaction on Customer Loyalty in the distribution sector. *Journal of Economics, Business and Management*, 4(2), 173–177.
- Bridson, K.; Evans, J.; Hickman, M. (2008). Assessing the relationship between loyalty program attributes, store satisfaction and store loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(5), 364–374.
- Bronn, P. S.; Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*, 87(1), 91–109.
- Broucker, B.; De Wit, K.; Verhoeven, J. C. (2017). Higher education for public value: taking the debate beyond New Public Management. *Higher Education Research and Development*, 1–14.
- Brown, T. J.; Barry, T. E.; Dancin, P. A.; Gunst, R. F. (2005). Spreading the word: Investigating antecedents of consumer positive word-of-mouth intentions and behaviors in a retailing context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 123–138.
- Brown, T. J.; Dancin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *The Journal of Marketing*, 61(1), 68–84.
- Brown, A. D. (1998). Narrative, politics and legitimacy in a IT implementation. *Journal of Management Studies*, 35(1), 35–58.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533–546.
- Burton, B. K.; Dunn, C. P. (1996). Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 6, 133–147.
- Bustos, C; González, O. (2006). Papel del formato comercial en la lealtad al establecimiento minorista. *Revista Tribuna de Economía*, 828 Enero-, 269–288.

- Cabrera, A. M. G.; Soto, M. G. G. (2009). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 12(40), 111-141.
- Cai, Z.; Wheale, P. (2004). Creating sustainable corporate value: a case study of stakeholder relationship management in China. *Business and Society Review*, 109(4), 507-547.
- Calton, J.; Lad, J. (1995). Social contracting as a trust-building process of network governance. *Business Ethics Quarterly*, 5(2), 271-295.
- Camarero, C.; San Martín, S. (2007). Determinantes de la satisfacción y la confianza del comprador on-line ante distintos niveles de riesgo percibido. In ESIC (Ed.) (p. 77). Madrid: XIX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Vigo.
- Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1), 33-55.
- Carmine, E.; Zeller, R. (1979). *Reliability and validity assessment* (Sage publi). California.
- Carroll, A.; J. Näsi. (1997). Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference. *Business Ethics*, 6(1), 46-51.
- Carroll, A. A.; Buchholtz, A. (2008). The Stakeholder Approach to Business, Society, and Ethics. In *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management* (Manson: Ce, pp. 81-118).
- Carroll, G. R.; Hannan, M. T. (1989). Density dependence in the evolution of populations of newspaper organizations. *American Sociological Review*, 54, 524-541.
- Carroll, A. A. (1979). Three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. A. (1989). *Business and Society* (South West). Cincinnati, OH.
- Casal, J.; Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev*, 1(1), 3-7.
- Casaló, L. V.; Flavián, C.; Guinalú, M. (2008). Fundamentals of trust management in the development of virtual communities. *Management Research News*, 31(5), 324-338.
- Cassel, C.; Hackl, P.; Westlund, A. H. (1999). Robustness of partial least-squares method for estimating latent variable quality structures. *Journal of Applied Statistics*, 26(4), 435-466.
- Castañeda, J. A.; Luque, T. (2008). Estudio de la lealtad del cliente a sitios web de contenido gratuito. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 17(4), 115-138.
- Castillo, D. (2017). *Calidad de la relación y legitimidad en el sector de la telefonía móvil en España*. Tesis Doctoral, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- Cattaneo, M.; Meoli, M.; Signori, A. (2016). Performance-based funding and university research productivity: the moderating effect of university legitimacy. *Journal of Technology Transfer*, 41(1), 85-104.
- Cavoukian, A.; Hamilt, T. J. (2002). *Privacy Payoff*. (McGraw-Hil). Nuevas York.
- Cepeda, G.; Roldán, J. L. (2005). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la Administración de Empresas. *Investigaciones En La Universidad de Sevilla*.
- Certo, S. T. (2003). Influencing initial public offering investors with prestige: Signaling with board structures. *Academy of Management Review*, 28, 432-446.
- Céspedes, L. J. J.; Sánchez, P. M. (1996). Tendencias y desarrollos recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresas. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 5(3), 23-40.
- Chaney, D.; Lunardo, R.; Bressolles, G. (2016). Making the store a place of learning: The effects of in-store educational activities on retailer legitimacy and shopping intentions. *Journal of Business Research*, 69(12), 5886-5893.
- Chaney, D.; Lunardo, R.; Saintives, C. (2015). In-store quality (in) congruency as a driver of perceived legitimacy and shopping behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24, 51-59.
- Chang, C-H.; Tu, C-Y. (2005). Exploring Store Image, Customer Satisfaction and Customer Loyalty Relationship: Evidence of Taiwanese Hypermarket Industry. *Journal of American Academy of Business*, 7(2), 197-202.

- Chang, L.; Krosnick, J. A. (2009). National surveys via RDD telephone interviewing versus the Internet: Comparing sample representativeness and response quality. *Public Opinion Quarterly*, 73(4), 641–678.
- Chatterji, A.; Levine, D.; Toffel, M. (2009). How well do social ratings actually measure corporate social responsibility? *Journal of Economic & Management Strategy*, 18(1), 125–169.
- Chaudhuri, A.; Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93.
- Chen, C.; Ou, W. M.; Shih, C. M. Y.; Wang, K. C. (2011). Relationships among customer loyalty programs, service quality, relationship quality and loyalty: An empirical study. *Chinese Management Studies*, 5(2), 194–206.
- Chen, P-Y.; Hitt, L. M. (2002). Measuring Switching Costs and the Determinants of Customer Retention in Internet-Enabled Businesses: A Study of the Online Brokerage Industry. *Information Systems Research*, 13(3).
- Chen, Y.; Xie, J. (2007). Cross-market network effect with asymmetric customer loyalty: Implications for competitive advantage. *Marketing Science*, 26(1), 52–66.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6, 2–21.
- Chin, W. W.; Marcolin, B. L.; Newsted, P. R. (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.
- Chin, W.W.; Dibbern, J. (2010). An Introduction to a Permutation Based Procedure for Multi-Group PLS Analysis: Results of Tests of Differences on Simulated Data and a Cross Cultural Analysis of the Sourcing of Information System Services Between Germany and the USA. In Vinzi, V. E.; Chin, W. W.; Henseler, J.; Wang, H. (Ed.), *Handbook of Partial Least Squares* (Springer, pp. 171–193). Berlin.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (Lawrence E, pp. 295–336). Mahwah.
- Chin, W. W. (2003). A permutation procedure for multi-group comparison of PLS Models. In *In PLS and Related Methods: Proceedings of the International Symposium* (pp. 33–43).
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In H. Vinzi, V. E.; Chin, W. W.; Henseler, J.; Wang (Ed.), *Handbook of partial least squares* (Springer, pp. 655–690). Berlin.
- Christopher, M.; Payne, A.; Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing* (Versión ca). Butterworth-Heinemann.
- Chu, K. (2009). The construction model of customer trust, perceived value and customer loyalty. *Journal of American Academy of Business*, 14(2), 98–103.
- Chumpitaz, R.; Paparoidamis, N. G. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 836–867.
- Chung, J. Y.; Berger, B. K.; DeCoster, J. (2016). Developing Measurement Scales of Organizational and Issue Legitimacy: A Case of Direct-to-Consumer Advertising in the Pharmaceutical Industry. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 405–413.
- Churchill, Jr., G. A.; Suprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19, 491–504.
- Cialdini, R. B. (2001). The science of persuasion. *Scientific American*, 284(2), 76–81.
- Clark, L. A.; Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309.
- Clarkson Centre for Business Ethics. (1999). *Principles of stakeholder management* (Clarkson C). University of Toronto, Toronto.
- Clarkson, M. A. (1995). Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate

- social performance. *Academy Management Review*, 20, 92–117.
- Clement, R. W. (2005). The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders. *Business Horizons*, 48, 255–264.
- Cobanoglu, C.; Cobanoglu, N. (2003). The effect of incentives in web surveys: Application and ethical considerations. *International Journal of Market Research*, 45(4), 475–488.
- Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view & stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2), 119–133.
- Cohem, A. (1973). Social problems of university- Two crises of legitimacy. *Social Problems*, 20(3), 275–283.
- Cohen, B. D.; Dean, T. J. (2005). Information asymmetry and investor valuation of IPOs: Top management team legitimacy as a capital market signal. *Strategic Management Journal*, 26, 683–690.
- Cohen, L.; Manion, L.; Morrison, K. (2003). *Research methods in education* (RoutledgeF). London: 5º edición.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (Lawrence E). Hillsdale.
- Colesca, S. E. (2009). Increasing w-trust: A solution to minimize risk in e-government adoption, 4(1), 31–44.
- Collier, J. E.; Bienstock, C. C. (2006). Measuring service quality in e-retailing. *Journal of Service Research*, 8(3), 260–275.
- Colmenares, O. A.; Saavedra, J. L. (2007). Theoretical review of the brand loyalty: approaches and valuations. *Cuadernos de Gestión*, 7(2), 69–81.
- Conway, T.; Swift, J. S. (2000). International relationship marketing: The importance of psychic distance. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1391/1414.
- Corbitt, B. J.; Thanasankit, T.; Yi, H. (2003). Trust and e-commerce: a study of consumer perceptions. *Electronic Commerce Research and Applications*, 2(3), 203–215.
- Cornell, B.; Shapiro, A. C. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, 5–14.
- Couper, M. P.; Miller, P. V. (2008). Web survey methods: introduction. *Public Opinion Quarterly*, 72(5), 831–835.
- Couper, M. P.; Traugott, M. W.; Lamias, M. J. (2001). Web survey design and administration. *Public Opinion Quarterly*, 65(2), 230–835.
- Couper, M. P. (2000). Web surveys: a review of issues and approaches. *Public Opinion Quarterly*, 64(4), 464–449.
- Cragg, K. (2002). *Faiths in their pronouns: Websites of identity* (ISBS).
- Crawford, S. D.; Couper, M. P.; Lamias, M. J. (2001). Web surveys perceptions of burden. *Social Science Computer Review*, 19(2), 146–162.
- Creed, W. D.; Miles, R. E. (1996). *Trust in organizations: frontiers of theory and reserach*. (SAGE). Thousand Oaks.
- Creswell, J. W. (1994). *Research desing qualitative & quantitative approaches* (SAGE Publi). Unite States.
- Cronin Jr, J. J.; Brandy, M. K.; Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193–218.
- Cronin Jr, J.J.; Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
- Crosby, L. A.; Evans, K. R.; Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *The Journal of Marketing*, 54(3), 68–81.
- Crosby, L. A.; Stephens, N. (1987). Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry. *Journal of Marketing Research*, 24(4), 404–411.
- Cruz-Suárez, A.; Díez-Martín, F.; Blanco-González, A.; Prado-Román, C. (2014). Análisis de las relaciones entre la legitimidad organizativa, sus fuentes y dimensiones. *Revista*

- Venezolana de Gerencia*, 19(65).
- Cunningham, R. M. (1956). Brand Loyalty: What, Where, How Much? *Harvard Business Review*, 34, 116–128.
- Curras, R.; Sánchez, I. (2012). Satisfacción y lealtad hacia un sitio Web: el efecto moderado del riesgo percibido. *Esic Market Economic and Business Journal*, (141), 209–234.
- Czarniawska-Joerges, B. (1989). The wonderland of public administration reforms. *Organization Studies*, 10, 531–548.
- Czepiel, J. A. (1990). Service encounters and service relationships: Implications for research. *Journal of Business Research*, 20, 13–21.
- Dagger, T.; David, M. (2012). Uncovering the real effect of switching costs on the satisfaction-loyalty association: The critical role of involvement and relationship benefits. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 447–468.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 201–215.
- Damanpour, F.; Walker, R. M., Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650–675.
- Danesh, S.; Nasab, S.; Ling, K. C. (2012). The study of customer satisfaction, customer trust and switching barriers on customer retention in Malaysia hypermarkets. *International Journal of Business and Management*, 7(7), 141–150.
- Davies, R. (2003). The Business Community: Social Responsibility and Corporate Values. In J. H. Dunning (Ed.), *Making Globalization Good: The Moral Challenges of Global Capitalism* (Oxford Uni, pp. 301–319). New York, NY.
- Davis, E.; Kee, J.; Newcomer, K. (2010). Strategic transformation process: toward purpose, people, process and power. *Organization Management Journal*, 4(3), 215–247.
- Day, G. (1969). A two-dimensional concept of brand loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9(3).
- Day, G. S. (1973). *Consumer Behavior: Theoretical Sources* (Prentice H). Englewood Cliffs.
- Day, R. L. (1975). Consumer satisfaction/dissatisfaction with services and intangible products. In *Marketing Research Seminar*. Institut d'Ad des Entreprises, Université D'Aix.
- Day, R. L. (1984). Modelling choices among alternative responses to dissatisfaction. *Advances in Consumer Research*, 11(496–499).
- De Castro, E. P. D.; Martín, F. D.; Sánchez, A. V. (2015). Antecedentes de las instituciones de las organizaciones. *Cuadernos de Gestión*, 15(1), 15–38.
- De Frutos, B.; Ruiz, M. A.; San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19(3), 345–366.
- De Massis, A.; Frattini, F.; Pizzurno, E.; Cassia, L. (2015). Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 30–48.
- Deeds, D. L.; Mang, P. Y.; Frandsen, M. (1997). The quest for legitimacy: A study of biotechnology IPO's. In *Congreso Anual de la Academy of Management*. Boston.
- Deeds, D. L.; Mang, P. Y.; Frandsen, M. (2004). The influence of firms' and industries' legitimacy on the flow of capital into hightechnology ventures. *Strategic Organization*, 2(1), 9–34.
- Deephouse, D. L.; Bundy, J.; Tost, L. P.; Suchman, M. C. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. In R. E. Greenwood, R.; Oliver, C.; Lawrence, T.; Meyer (Ed.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, (SAGE, pp. 27–54). Oxford, UK: 2ª Edición.
- Deephouse, D. L.; Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329–360.
- Deephouse, D. L.; Suchman, M. (2008). Legitimacy in Organizational Institutionalism. In R. Greenwood, R.; Oliver, C.; Sahlin, K.; Suddaby (Ed.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (SAGE, pp. 49–77). Oxford, UK.

- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024–1039.
- Deephouse, D. L. (1999). To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20(2), 147–166.
- Delgado-Ballester, E.; Munuera-Aleman, J. L. (2001). Brand trust in the context of consumer loyalty. *European Journal of Marketing*, 35(11–12), 1238–1258.
- Delgado, E. (2004). Estado actual de la investigación sobre lealtad de marca: una revisión teórica. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 30, 16–24.
- Demircioglu, M. A.; Audretsch, D. B. (2017). Public sector innovation: the effect of universities. *Journal of Technology Transfer*, 1–19.
- Demircioglu, M. A. (2017). *Three essays on public sector innovation*. Indiana Univeristy.
- Déniz, M. D. L. C. D.; Cabrera, A. M. G. (2011). Mimetic isomorphism and location advantages as determinants of entry mode choice. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 20(1), 105–122.
- Dennis, C.; Papagiannidis, S.; Alamanos, E. (2016). The role of brand attachment strength in higher education. *Journal of Business Research*, 69(8), 3049–3057.
- Deutskens, E.; de Ruyter, K.; Wetzels, M.; Oosterveld, P. (2004). Response rate and response quality of internet-based surveys: An experimental study. *Marketing Letters*, 15(1), 21–36.
- Diamantopoulos, A.; Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263–282.
- Diamantopoulos, A.; Winklhofer, H. (2001). Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269–277.
- Diamantopoulos, A. (2010). Reflective and formative metrics of relationship value: response to Baxter's commentary essay. *Journal of Business Research*, 63, 91–93.
- Díaz de Rada, V. (2012). Ventajas e inconvenientes de la encuesta por Internet. *Papers: Revista de Sociología*, 97(1), 193–223.
- Dick, A.; Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2, spring), 99–113.
- Díez-Martín, F.; Blanco-González, A.; Prado-Román, C. (2010a). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 16(3), 127–143.
- Díez-Martín, F.; Blanco-González, A.; Prado-Román, C. (2010b). Measuring organizational legitimacy: the case of Mutual Guarantee Societies. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 13(43), 115–143.
- Díez-Martín, F.; Blanco-González, A.; Cruz Suárez, A.; Prado-Román, C. (2014). Efecto de la Responsabilidad Social Empresarial sobre la Legitimidad de las Empresas. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 47, 325–348.
- Díez-Martín, F.; Blanco-González, A.; Prado-Román, C. (2016). Explaining nation-wide differences in entrepreneurial activity: a legitimacy perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(4), 1079–1102.
- Díez-Martín, F.; Prado-Román, C.; Blanco-González, A. (2013a). Beyond legitimacy: Legitimacy types and organizational success. *Management Decision*, 51(5), 1954–1969.
- Díez-Martín, F.; Prado-Román, C.; Blanco-González, A. (2013b). Efecto del plazo de ejecución estratégica sobre la obtención de legitimidad organizativa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 19(2), 120–125.
- Dill, W. R. (1975). Public participation in corporate-planning: Strategic management in a kibitzer's world. *Long Range Planning*, 8(1), 57–63.
- Dillard, J.; Rigsby, J. T.; Goodman, C. (2004). The marketing and remaking of organizations context: Duality and the institutionalization process. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 4(506–542).
- Dillman, D. A. (2000). *Mail and Internet Surveys: The Total Design Method* (Wiley). Nueva

- York.
- DiMaggio, P. J.; Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DiMaggio, P. J.; Powell, W. W. (1991). Introduction. In Powell, W. W.; DiMaggio, P. J. (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (The Univer, pp. 1-38). Chicago, IL.
- Dobbin, F.; Dowd, T. J. (2000). The market that antitrust built: Public policy, private coercion, and railroad acquisitions, 1825 to 1922. *American Sociological Review*, 631-657.
- Donaldson, T.; Dunfee, T. (1999). *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics* (Harvard Bu). Boston.
- Donaldson, T.; Perston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Donalson, T.; Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Doney, P. M.; Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 61, 35-51.
- Dornbush, S. M.; Scott, W. R. (1975). *Evaluation and the Exercise of Authority* (Jossey-Bas). San Francisco.
- Douglas, M. (1986). *¿Cómo piensan las instituciones?* (University). Syracuse.
- Dowling, J., Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.
- Drori, I.; Honing, B. (2013). A Process Model of Internal and External Legitimacy. *Organization Studies*, 34(3), 345-376.
- Du, S.; Vieira Jr, E. T. (2012). Striving for legitimacy through corporate social responsibility: Insights from oil companies. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 413-427.
- Du Plessis, L. (2010). *Customer relationship management and its influence on customer loyalty at Liberty Life in South Africa*. Tesis Doctoral, Universidad de Johannesburgo, Johannesburgo.
- Dubé-Rioux, L. (1990). The Power of Affective Reports in Predicting Satisfaction Judgments. *Advances in Consumer Research*, 17, 571-576.
- Duque-Oliva, E. J.; Ramirez-Angulo, P. J. (2014). Evolución conceptual y relación entre involucramiento y lealtad. *Suma de Negocios*, 5(12), 169-179.
- Dwyer, F.R.; Schurr, P. H. . (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, (51), 11-27.
- Edgington, E.; Onghena, P. (2007). *Randomization tests* (Chapman an). New York.
- Edvardsson, B.; Johnson, M. D.; Gustafsson, A.; Strandvik, T. (2000). The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. *Total Quality Management*, 11, 917-27.
- Edwards, J. R. (2001). Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. *Organizational Research Methods*, 4(2), 144-192.
- Elsbach, K.; Sutton, R. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35(4), 699-738.
- Elsbach, K. D. (1994). Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 57-88.
- Engel, J. F.; Kollat, D.; Blackwell, R. D. (1982). *Consumer behavior* (Dryden Pre). New York.
- Engel, J. F.; Kollat, D. T.; Blackwell, R. D. (1968). *Consumer behavior* (Rinehart &). New York.
- Ercis, A.; Ünal, S.; Candan, F. B.; Yildirim, H. (2012). The effect of brand satisfaction, trust and brand commitment on loyalty and repurchase intentions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1395-1404.
- Escudero P., G. (2010). *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*.

- (Eunsa). Barañáin (Navarra).
- Espejel, J.; Fandos, C.; Flavián, C. (2007). Spanish's air-cured ham with protected designation of origin (PDO): A study of intrinsic and extrinsic attributes influence on customer satisfaction and loyalty. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 19(4).
- Esty, D.; Winston, A. (2011). *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage* (Wiley). Chichester, UK.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations* (Prentice-H). Englewood Cliffs, NJ.
- Evan, W.; Freeman, R. E. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian Capitalism. In T. Beauchamp.; N. Bowie (Ed.), *Ethical Theory and Business* (Prentice H, pp. 75–93). Englewood Cliffs, NJ.
- Evan, W.; Freeman, R. E. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: kantian capitalism. In E. theory and Business (Ed.), *T. Beauchamp, & Norman Bowie* (Hall). Englewood Cliffs.
- Falk, R. F.; Miller, N. vB. (1992). *A Primer for Soft Modeling* (The Univer). Akron, Ohio.
- Farley, J. U. (1964). Why Does Brand Loyalty Vary Over Products? *Journal of Marketing Research*, 1(4), 9–14.
- Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refine. *Journal of Business Ethics* 2, 84(1), 113–135.
- Fassnacht, M.; Köse, I. (2007). Consequences of Web-based service quality: Uncovering a multi-faceted chain of effects. *Journal of Interactive Marketing*, 21(3), 35–54.
- Faul, F. Erdfelder, E.; Lang, A. G.; Buchner, A. (2007). G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175–191.
- Fernández-Portillo, A. (2016). *Factores determinantes para la elaboración de un modelo de éxito de la emprsá en el medio digital*. Universidad de Extremadura. Cáceres. España.
- Fernández, E.; Román, S. (2005). Organizational citizenship behavior from the service customer's perspective. A scale development and validation. *International Journal of Market Research*, 47(3), 260–275.
- Fernández, M.; Martín, J. (2006). La confianza y el compromiso como factores clave del éxito de la relaciones comerciales: una aplicación empírica en el sistema de franquicia. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 15(1), 77–100.
- Fernández, J. M. R. (2003). *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo (vol. 7)* (Ediciones). Madrid.
- Finch, D.; Deephouse, D.; Varella, P. (2015). Examining an Individual's Legitimacy Judgment Using the Value-Attitude System: The Role of Environmental and Economic Values and Source Credibility. *Journal of Business Ethics*, 172(2), 265–281.
- Fishbein, M.; Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: Introduction to Theory and Research* (Reading). Addison-Wesley.
- Fisher, G.; Kotha, S.; Lahiri, A. (2016). Changing with the Times: An Integrated View of Identity, Legitimacy, and New Venture Life Cycles. *Academy of Management Review*, 41, 383–409.
- Fisher, R. A. (1935). *The design of experiments* (Oliver & B). Oxford, UK.
- Flaherty, L. M.; Pearce, K. J.; Rubin, R. B. (1998). Internet and face-to-face communication: Not functional alternatives. *Communication Quarterly*, 46(3), 250–268.
- Flavián, C.; Guimalú, M. (2007). Un análisis de la influencia de la confianza y del riesgo percibido sobre la lealtad a un sitio web: el caso de la distribución de servicios gratuitos. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*.
- Flavián, C.; Guinalú, M. (2006a). Consumer trust, perceived security and privacy policy: three basic elements of loyalty to a web site. *Industrial Management & Data Systems*, 106(5), 601–620.
- Flavián, C.; Guinalú, M. (2006b). La confianza y el compromiso en las relaciones a través de Internet. Dos pilares básicos del marketing estratégico en la red. *Cuadernos de*

- Economía y Dirección de Empresa*, 29, 133–160.
- Fombrun, C.; Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.
- Forgas, S.; Molines, M. A.; Sanchez, J.; Palau, R. (2010). Antecedents of airline passenger loyalty: Low-cost versus traditional airlines. *Journal of Air Transport Management*, 16(4), 229–233.
- Forgas, S.; Molines, M. A.; Sánchez, J. Palau, R. (2011). La formación de la lealtad de un cliente de una compañía aérea: diferencias entre aerolíneas tradicionales y de bajo coste. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 14(3), 162–172.
- Forgas, S. (2009). *Antecedentes de la lealtad en los entornos on line y off line: Un análisis empírico aplicado al sector de la aviación civil*. Universidad de Girona, Barcelona.
- Fornell, C.; Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440–452.
- Fornell, C.; Johnson, M. D. Anderson, E. W.; Chan, J.; Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *The Journal of Marketing*, 60(4), 7–18.
- Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981). Structure equation models: LISREL and PLS applied to customer exist-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 18(2), 39–50.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the Swedich experience. *The Journal of Marketing*, 56(1), 6–21.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–353.
- Foxall, G. R.; Greenley, G. E. (1999). Consumers' emotional responses to service environments. *Journal of Business Research*, 46, 149–158.
- Frank, R. (1967). Is Brand Loyalty a Useful Basis for Market Segmentation? *Journal of Advertising Research*, 7(2), 27–33.
- Freeman, R.; Gilbert, D. R. (1987). Managing stakeholder relationships. *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation*, 197, 423.
- Freeman, R. E.; Evan, W. (1990). Corporate governance: a stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337–359.
- Freeman, R. E.; Gilbert, D. E. (1988). *Corporate strategy and the search for ethics* (Prentice H). Englewood Cliffs, NJ.
- Freeman, R. E.; Harrison, J.; Wicks, A.; Parmar, B.; De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art* (Cambridge). Cambridge, UK.
- Freeman, R. E.; Phillips, R. A. (2002). Stakeholder theory: A libertarian defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331–349.
- Freeman, R. E.; Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic mananement: A stakeholders approach* (Pitman). Boston, MA.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421.
- Freeman, R. E. (1999). Divergernt stakeholder theory. *Academy of Management*, 24, 233–236.
- Freeman, R. E. (2004). A stakeholder theory of the modern corporation. In T. L. . B. N. E. Beauchamp (Ed.), *Ethical theory of the modern corporation* (Pearson/Pr, pp. 44–64). Upeer saddle river, NJ: 7ª Edición.
- French, J. R. P.; Raven, B. (1960). 1960. The base of social power. In D. Cartwright; A.F. Zander (Ed.), *Group dynamics* (Row, Peter, pp. 607–623). Evanston, IL.
- Fricke, S.; Galesic, M.; Tourangeau, R.; Yan, T. (2005). An experimental comparison of web and telephone surveys. *Public Opinion Quarterly*, 69(3), 370–392.
- Friedman, A. L.; Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice* No Title (Oxford Uni). Oxford.

- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review* 1, 24, 191–205.
- Fuentes, M.; Gil, I.; Berenguer, G.; Moliner, B. (2008). Measuring multidimensional e-quality service and its impact on customer perceived value and loyalty. In *7th International Marketing Trends Congress*. Venice (Italy).
- Fukuyama, F. (1996). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Vol.457 (Free press). Nueva York:
- Fullerton, G.; Taylor, S. (2002). Mediating, Interactive, and Non-linear Effects in Service Quality and Satisfaction with Services Research. *Canadian Journal of Administrative Science Revue*, 19(2), 124–136.
- Fullerton, G. (2005). How commitment both enables and undermines marketing relationships. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1372–1388.
- Fullerton, G. (2011). Creating advocates: the roles of satisfaction, trust and commitment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 92–100.
- Fullerton, G. (2003). (2003). When does commitment lead to loyalty? *Journal of Service Research*, 5(4), 333–344.
- Fundación BBVA, I. (2017). *El número de universidades privadas se ha multiplicado por cinco en 20 años y ya forman al 16,4% de los estudiantes*. *ESENCIALES* (Vol. 20).
- Fundación BBVA, I. (2017). *U-Ranking 2017*.
- Galaskiewicz, J.; Coleman, M. S. (2006). Collaboration Between Corporations and Nonprofit Organizations. In R. Powell, W. W.; Steinberg (Ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. (Yale Unive). New Haven, CT.: 2ª Edición.
- Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational relations. *Annual Review of Sociology*, 11, 281–304.
- Ganassali, S. (2008). The influence of the design of web survey questionnaires on the quality of responses. *Survey Research Methods*, 2(1), 21–32.
- Ganesa, S.; Hess, R. (1997). Dimensions and levels of trust: implications for commitment to relationship. *Marketing Letters*, 8(4), 439–448.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(1–19).
- Gao, T.; Sirgy, M. J.; Bird, M. M. (2005). Reducir buyer decision-making uncertainty in organizational purchasing: can supplier trust, commitment, and dependence help? *Journal of Business Research*, 58(4), 397–405.
- Garbarino, E.; Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Marketing, The Journal Of*, 63, 70–87.
- Garson, G. D. (2016). *Partial least square: Regression and structural equation models* (Statística). Asheboro, NC.
- Geisser, S. (1975). The Predictive Sample Reuse Method with Applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320–328.
- Gento, S. P.; Vivas, M. G. (2003). El SEUE: Un instrumento para conocer la satisfacción de los estudiantes universitarios con su educación. *Acción Pedagógica*, 12(2), 16–27.
- Geyskens, I.; Steenkamp, J. B. E.; Jumar, N. (1998). Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 15(3), 223–248.
- Geyskens, I.; Steenkamp, J. B. (2000). Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships. *Journal of Retailing*, 76(1), 11–32.
- Gibson, K. (2000). The moral basis of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 26(3), 245–257.
- Giese, J.L.; Cote, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1(1), 1–22.
- Gil, I.; Cervera, A.; Frasset, M. (2007). Empleo de TIC y efectos relacionales en la cadena logística. *Boletín Económico de ICE*, 2914, 31–48.
- Gil, I.; Sánchez, M.; Berenguer, G.; González, M. (2005). Encuentro de servicio, valor percibido

- y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. *Cuaderno de Estudios Empresariales*, (15), 47–72.
- Gilliland, D.; Bello, D. (2002). Two sides to attitudinal commitment: the effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 24–43.
- Gioia, D. A. (1999). Practicability, paradigms & problems in stakeholder theorizing. *Academy of Management Review*, 24, 228–232.
- Glynn, M. A.; Abzug, R. (2002). Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names. *Academy of Management Journal*, 45(1), 267–280.
- Gold, A. H.; Malhotra, A.; Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
- González-Esteban, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*, 2(17).
- Goodpaster, K. (1991). Business and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1, 53–74.
- Gooyert, V.; Rouwette, E.; Kranenburg, H.; Freeman, E. (2017). Reviewing the role of stakeholders in Operational Research: A stakeholder theory perspective. *European Journal of Operational Research*, 262(2), 402–410.
- Görizt, A. S. (2006). Incentives in web studies: Methodological issues and review. *International Journal of Internet Science*, 1(1), 58–70.
- Gou, LL.; Wang, B. (2017). What Determines Job Satisfaction of Teachers in Universities? *Eurasia Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(8), 5893–5903.
- Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58(2), 126–140.
- Gräf, L. (2000). Assessing internet questionnaires: the online pretest lab. In A. Batinić, B.; Reips, U. D.; Bosnjak, M.; Werner (Ed.), *Online Social Sciences* (Hogrefe & Co., pp. 77–93). Seattle.
- Gray, R.; Owen, D.; Adams, C. (1996). *Accounting & accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting* (Prentice H).
- Greenwood, R.; Suddaby, R.; Hinings, C. R. . (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45, 58–80.
- Greenwood, M.; Van Buren III, H. J.; (2010). Trust and Stakeholder Theory: Trustworthiness in the Organization-Stakeholder Relationship. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 425–438.
- Gremler, D. D.; Brown, S. W. (1996). *Service loyalty; its nature, importance and implications*". (E. Edvardsson B.; Brown, S. W.; Johnston, R.; Scheuing, Ed.) (QUIS V: Ad). New York.
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34(3), 5–14.
- Grönroos, C. (1997). From marketing mix to relationship marketing-towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 35(4), 322–350.
- Grönroos, C. (2000). Relationship marketing: interaction, dialogue and value. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 9(3), 13–24.
- Gruen, T. W.; Summers, J.; Acito, F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing*, 64(3), 34–49.
- Guenzi, P.; Johnson, M. D.; Castaldo, S. (2009). A comprehensive model of customer trust in two retail stores. *Journal of Service Management*, 20(3), 290–316.
- Guerra, G. A.; Zizzo, D. J.; Dutton, W. H.; Peltu, M. (2003). Economics of trust in the information economy: Issue of identity, privacy and security. *OECD Information, Security and Privacy*, Working paper Núm JT00142557.
- Guest, L. (1955). Twelve Years Later. *Journal of Applied Psychology* 39, 39, 405–408.

- Guest, L. (1994). A Study of Brand Loyalty. *Journal of Applied Psychology*, 28, 16,27.
- Gummesson, E. (1994). Making relationship marketing operational. *Journal of Service Industry Management*, 5(5), 5–20.
- Gummesson, E. (1996). Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. *European Journal of Marketing*, 30(2), 31–44.
- Gummesson, E. (1999). Total relationship marketing: experimenting with a synthesis of research frontiers. *Australasian Marketing Journal*, 7(1), 78–92.
- Gummesson, E. (2013). *Total relationship marketing. Journal of Chemical Information and Modeling* (Third Edit, Vol. 53). Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Gundlach, G. T.; Achrol, R. S.; Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *The Structure of Commitment in Exchange*, 59(1), 78–92.
- Gunn, H. (2002). Web-based surveys: changing the survey process. *First Monday Journal on the Internet*, 7(12).
- Gwinner, K. P.; Gremler, D. D.; Bitner, M. J. (1998). Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101–114.
- Hair, Jr, J. F.; Black, B.; Babin, B.; Anderson, R. E. (2009). *Análise multivariada de dados". Bookman. Análise multivariada de dados* (Bookman). Porto Alegre.
- Hair, Jr, J. F.; Hult, G. T. M.; Ringle, C.; Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (SAGE). Thousand Oaks.
- Hair, Jr, J. F.; Ringle, C. M.; Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Hair, Jr, J. F.; Sarstedt, M.; Ringle, C. M.; Gudergan, S. P. ; (2018). *Advance issues in partial least squares structural equation modeling* (Los Angeles).
- Hair, Jr, J. F.; Sarstedt, M.; Ringle, C. M.; Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433.
- Hair, Jr, J. F.; Sarstedt, M. (2015). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 3. In *2015 PLS User Conference*. Universidad de Sevilla.
- Hakanson, H.; Snehota, I. J. (2000). The IMP Perspective. In A. Sheth, J. N.; Parvatiyar (Ed.), *Handbook of Relationship Marketing* (Oxford Uni). Oxford: 2000.
- Halinen, A. (1996). Service quality in professional business services: a relationship approach. *Advances in Services Marketing and Management*, 5, 315–341.
- Hallak, R.; Assaker, G.; O'Connor, P.; Lee, G. . (2018). Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 229–240.
- 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.
- Halstead, D.; Dröge, C.; Cooper, M. B. (1993). Product warranties and post-purchase service: a model of consumer satisfaction with complaint resolution. *Journal of Service Marketing*, 7(1), 33–40.
- Han, H.; Kim, Y.; Kim, E. K. (2011). Cognitive, affective, conative, and action loyalty: testing the impact of inertia. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1008–1019.
- Handelman, J. M.; Arnold, S. J. (1999). The role of marketing actions with a social dimension: Appeals to the institutional environment. *The Journal of Marketing*, 63(3), 33–48.
- Hannan, M. T; Freeman, J. (1989). *Organizational ecology* (Harvard Un). Boston.
- Hannan, M. T.; Carroll, G. (1992). *Dynamics of organizational populations: Density, legitimation, and competition* (Oxford Uni). Oxford.
- Hannan, M. T.; Dundon, E. A.; Carroll, G. R. ; Torres, J. C. (1995). Organizational evolution in a multinational context: Entries of automobile manufacturers in Belgium, Britain, France, Germany and Italy. *American Sociological Review*, 60, 509–528.

- Hardy, C.; Maguire, S. (2017). Institutional Entrepreneurship and Change in Fields. In R. E. Greenwood, R.; Oliver, C.; Lawrence, T.; Meyer (Ed.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (SAGE, pp. 261–280). Oxford, UK.
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *Journal of Service Research*, 4(1), 60–75.
- Hausman, A. (2001). Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(7), 600–616.
- Haveman, H. A.; David, R. J. (2008). Ecologists and institutionalists: Friends or foes? In R. Greenwood, R.; Oliver, C.; Sahlin, K.; Suddaby (Ed.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (SAGE, pp. 573–595). London.
- Heath, R. L.; Millar, D. P. (2014). A rhetorical approach to crisis communication: Management, communication processes, and strategic responses. In R. L. Heath, D. P.; Millar (Ed.), *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication* (Lawrence E, pp. 1–17). Mahwah, NJ.
- Heide, J. B.; Weiss, A. M. (1995). Vendor consideration and switching behavior for buyers in high-technology markets. *The Journal of Marketing*, 59(30–43).
- Heim, G. R.; Sinha, K. K. (2005). Service product configurations in electronic business-to-consumer operations a taxonomic analysis y electronic food retailers. *Journal of Service Research*, 7(4), 360–376.
- Heise, D. R. (1977). Social Action as the Control of Affect. *Behavioural Science*, 22, 163–177.
- Heise, D. R. (1979). *Understanding Events: Affect and the Construction of Social Action*. CambridgeCambridge University Press.
- Heise, D. R. (1985). Affect Control Theory: Especification, Estimation and Tests of the Formal Model. *Journal of Mathematical Sociology*, 11, 191–222.
- Helm, R.; Mauroner, O. (2007). Success of research-based spin-offs. State-of-the-art and guidelines for further research. *Review of Managerial Science*, 1(3), 237–270.
- Hendr, J. (2001). Missing the target: Normative stakeholder theory and the corporate governance debate. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 159–176.
- Hennig-Thurau, T.; Gwinner, K. P.; Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes an integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, 4(3), 230–247.
- Henning-Thurau, T.; Klee, A. (1997). The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development. *Psychology & Marketing*, 14(8), 737–764.
- Henning-Thurau, T.; Langer, M.; Hansen, U. (2001). Modelling and managing student loyalty: an approach based on the concept of relationship quality. *Journal of Service Research*, 3(1), 331–44.
- Henseler, J.; Ringle, C. M.; Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Henseler, J.; Ringle, C. M.; Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405–431.
- Henseler, J.; Ringle, C. M.; Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–320.
- Heo, C. Y.; Lee, S. (2016). Examination of student loyalty in tourism and hospitality programs: A comparison between the United States and Hong Kong. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 18, 69–80.
- Hess, J.; Story, J. (2005). Trust-based commitment: multidimensional consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 22(6), 313–322.

- Higgins, M. C.; Gulati, R. (2003). Getting off to a good start: The effects of upper echelon affiliations on underwriter prestige. *Organization Science*, 14(3), 244–263.
- Higgins, M. C.; Gulati, R. (2006). Stacking the deck: The effects of top management backgrounds on investor decisions. *Strategic Management Journal*, 27(1), 1–25.
- Hill, C.; Jones, T. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131–154.
- Hill, C.; Jones, T. (1998). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach* (Houghton M). Boston, MA.
- Ho, C.; Lee, Y. (2007). The development of an e-travel service quality scale. *Tourism Management*, 28, 1434–1449.
- Hocutt, M. (1998). Relationship Dissolution Model: Antecedents of Relationship Commitment and the Likelihood of Dissolving a Relationship. *International Journal of Service Industry Management*, 9(2), 189–200.
- Hoq, M. Z.; Sultana, N.; Amin, M. (2010). The effect of trust, customer satisfaction and image on customers' loyalty in Islamic banking sector. *South Asian Journal of Management*, 17(1), 70–93.
- Hsu, C.-L.; Liu, C.-C.; Lee, Y.-D. (2010). Effect of Commitment and Trust Towards Micro-blogs on Consumer Behavioral Intention: A relationship marketing perspective. *International Journal of Electronic Business Management*, 8(4), 292–303.
- Huang, H. H. M.; Chiu, C. K.; Kuo, C. (2006). Exploring customer satisfaction, trust and destination loyalty in tourism. *Journal of American Academy of Business*, 10(1), 156–159.
- Hult, G. T. M.; Ketchen, D. J.; Griffith, D. A.; Finnegan, C. A.; Gonzalez-Padron, T.; Harmancioglu, N.; Huang, Y.; Talay, M. B.; Cavusgil, S. T. (2008). Data equivalence in cross-cultural international business research: assessment and guidelines. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 1027–1044.
- Human, S. E.; Provan, K. G. (2000). Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 327–365.
- Humber, J. M. (2002). Beyond stockholders and stakeholders: A plea for corporate moral autonomy. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 207–221.
- Hunt, C. S.; Aldrich, H. E. (1996). Why even Rodney Dangerfield has a homepage: legitimizing the world wide web as a medium for commercial endeavours. In *Annual meeting of the Academy of management*. Cincinnati, Ohio.
- Hunt, S. D. (1983). General theories and the fundamental explananda of marketing. *The Journal of Marketing*, 47(4), 9–17.
- Hutton, W. (1995). *The state we're* (Jonathan C). London.
- Hybels, R.; Ryan, A.; Barley, S. (1994). Alliances, legitimation, and founding rates in the US biotechnology field 1971-1989. *Annual Meeting of the Academy of Management*, Dallas.
- Ibrahim, H.; Najjar, F. (2008). Relationship Bonding Tactics, Personality Traits, Relationship Quality and Customer Loyalty: Behavioral Sequence in Retail Environment. *Journal of Service Marketing*, 6(4), 6–37.
- Iglesias-Pérez, F.; Blanco-González, A.; Martínez-Navalón, J.-G. (2018). Informal Economy and Legitimacy. The Spanish Case. In Díez-De-Castro, E.; Peris-Ortiz, M. (Ed.), *Organizational Legitimacy* (Springer, pp. 231–242). Cham, Switzerland.
- Ilieva, J.; Baron, S.; Healey, N. M. (2002). No Title. *Online Surveys in Marketing Research: Pros and Cons*, 44(3), 361–382.
- Iniesta, M. A.; Giménez, M. L. (2002). Fidelidad y compromiso en los servicios financieros. *Boletín Económico ICE*, (2724), 33–42.
- Ismail, S. T. (2009). The effects of relationships marketing on organizational outcomes an applied study in Jordanian insurance companies. *European Journal of Social Sciences*, 12(2), 176–179.
- Jackson, B. B. (1985). Build customer relationships that last. *Harvard Business Review*, Nov-

- Dic, 120–128.
- Jacoby, J.; Chestnut, R. W. (1978). *Brand loyalty measurement and management* (John Wiley). New York.
- Jacoby, J.; Kyner, D. B. (1973). Brand Loyalty vs. Repeat Purchasing Behavior. *Journal of Marketing Research*, 1, 1–9.
- Jani, D.; Han, H. (2011). Investigating the key factors affecting behavioral intentions: Evidence from a full-service restaurant setting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(7), 1000–1018.
- Jap, S. D.; Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227–245.
- Japutra, A.; Keni, K.; Nguyen, B. (2016). What's in a university logo? Building commitment in higher education. *Journal of Brand Management*, 23(2), 137–152.
- Jarvenpaa, S. L.; Tractinsky, N.; Saarinen, L. (1999). Consumer trust in an internet store: a crosscultural validation. *Journal of Computer Mediated Communication*, 5(2), 1–35.
- Jarvis, C. B.; Mackenzie, S. B.; Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *The Journal of Consumer Research*, 30(2), 199–218.
- Jayachandran, S.; Sharma, S.; Kaufman, P.; Raman, P. (2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177–192.
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8–21.
- Jiang, L.; Yan, Q. (2010). The acquisition of new venture's legitimacy and choice of entry strategy in emerging markets. In *In Artificial Intelligence and Education (ICAIE)* (IEEE, pp. 354–357). 2010 International Conference on.
- Jiménez, H. V. (2015). *Análisis del impacto socioeconómico de los eventos deportivos*. Universidad de Extremadura. Cáceres. España.
- Jin, N.; Line, N. D.; Merkebu, J. (2016). The Impact of Brand Prestige on Trust, Perceived Risk, Satisfaction, and Loyalty in Upscale Restaurants. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(5), 523–546.
- Johnson, A. R.; Stewart, D. W. (2005). A Reappraisal of the Role of Emotion in consumer Behavior: Traditional and Contemporary Approaches. *Review of Marketing Research*, 1, 3–33.
- Johnson, C.; Dowd, T. J.; Ridgeway, C. L. (2006). Legitimacy as a social process. *Annual Review of Sociology*, 32, 53–78.
- Johnson, D.; Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500–507.
- Johnson, M. D.; Anderson, E. W.; Fornell, C. (1995). Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework. *Journal of Consumer Research*, 21(4), 695–707.
- Jones, M. A.; Suh, J. (2000). Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: an empirical analysis. *Journal of Service Marketing*, 14(2), 147–159.
- Jones, T.; Taylor, S. B. H. (2008). Commitment to a friend, a service provider or a service company, are they distinctions worth making? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(4), 473–487.
- Jones, T. M.; Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24, 206–221.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20, 404–437.
- Jongbloed, B.; Enders, J.; Salermo, C. (2008). Higher Education and its Communities: Interconnections, Interdependencies and a Research Agenda. *Higher Education*, 56, 303–324.

- Julian, S.; Ofori-Dankwa, J.; Justis, R. (2008). Understanding strategic responses to interest group pressures. *Strategic Management Journal*, 29(9), 963–984.
- Jumaer, M.; Kumar, D.; Hanaysha, J. R. M. (2012). Impact of relationship marketing on customer loyalty in the banking sector. *Far East Journal of Psychology and Business*, 6(4), 36–55.
- Jun, S.; Hyun, Y. J.; Gentry, J. W.; Song, C.-S. (2001). The Relative Influence of Affective Experience on Consumer Satisfaction Under Positive Versus Negative Discrepancies. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 14, 141–153.
- Kahn, B. E.; Kalwani, M. U.; Morrison, D. G. (1986). No Measuring Variety Seeking and Reinforcement Behaviors Using Panel Data. *Journal of Marketing Research*, 23(2), 89–100.
- Kamann, D. (2007). Organizational design in public procurement: a stakeholder's approach. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13(1), 127–136.
- Kandampully, J.; Zhang, T.; Bilgihan, A. (2015). Customer loyalty: a review and future directions with a special focus on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 379–414.
- Kandampully, J. (1997). Firms should give loyalty before they can expect it from customers. *Managing Service Quality*, 7(2), 92–94.
- Kang, I.; Jeon, S.; Lee, C. K. (2005). Investigating structural relations affecting the effectiveness of service management. *Tourism Management*, 26(3), 301–310.
- Kannan-Narasimhan, R. (2014). Organizational Ingenuity in Nascent Innovations: Gaining Resources and Legitimacy through Unconventional Actions. *Organization Studies*, 35, 483–509.
- Kantsperger, R.; Kunz, W. H. (2010). Consumer trust in service companies: a multiple mediating analysis. *Managing Service Quality*, 20(1), 4–25.
- Karande, K.; Ha, J.; Singhapakdi, A. (2008). The role of contextual factors in relationship commitment of buyers to foreign suppliers: A survey of Korean importers. *Industrial Management & Data Systems*, 37(7), 856–862.
- Kassim, N.; Asiah, A. (2010). The effects of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce setting: a cross cultural analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(3), 351–371.
- Keil, M.; Tan, B. C.; Wei, K. K. Saarinen, T.; Tuunainen, V.; Wassenaar, A. (2000). A cross-cultural study on escalation of commitment behavior in software projects. *Mis Quarterly*, 24(2), 299–325.
- Keller, K. L.; Lehmann, D. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 57(1).
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, Jan, 57(1).
- Kelley, S. W.; Davis, M. A. (1994). Antecedents to customer expectations for service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 52–61.
- Key, S. (1999). Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder 'theory. *Management Decision*, 37(4), 317–36.
- Khan, N.; Kadir, S. L. S. A. (2011). The impact of perceived value dimension on satisfaction and behavior intention: Young-adult consumers in banking industry. *African Journal of Business and Management*, 5(16), 7055–7067.
- Kim, J.; Ha, S.; Fong, C. (2014). Retailers' CSR: The effects of legitimacy and social capital. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(2), 131–150.
- Kim, S.; Kandampully, J. (2011). Exploring Customer Loyalty Following Service Recovery: The Relationships of Perceived Justice, Commitment, Trust, and Loyalty.
- Kim, W. G.; Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020–1026.

- King, B. G.; Soule, S. A. (2007). Social movements as extra-institutional entrepreneurs: The effect of protests on stock price returns. *Administrative Science Quarterly*, 52, 413–442.
- Kleinbaum, D. G.; Kupper, L. L.; Muller, K. E. (1988). *Applied regression analysis and other multivariate analysis methods* (PWS-Kent P). Boston.
- Kline, P. (2011). Oaxaca-Blinder as a reweighting estimator. *The American Economic Review*, 101(3), 532–537.
- Knoke, D. (1985). The political economies of associations. In Braungart, R. G.; Braungart, M. M. (Ed.), *Research in Political Sociology* (JAI PRESS, p. Vol.1: 211-242). Greenwich.
- Knox, S. (1996). The death of brand deference: can brand management stop the rot? *Marketing Intelligence & Planning*, 14(7), 35–39.
- Ko, J. W.; Price, J. L.; Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961–973.
- Kostova, T.; Roth, K.; Dancin, M. T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of Management Review*, 33(4), 994–1006.
- Kostova, T.; Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64–81.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Pearson Pr). México.
- Kotler, P.; Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing* (Pearson Ed). Madrid.
- Kretch, D.; Critchfiel, R. S.; Ballachey, E. L. (1962). *Individual in Society* (Mc Graw). new York.
- Krick, T.; Forstater, M.; Monaghan, P.; Sillanpää, M. (2006). *De las Palabras a la Acción. El Compromiso de los Grupos de interés: Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Actores* (Texas: Acc).
- Kumar, N.; Scheer, L. K.; Steenkamp, E. M. (1995). The effects of supplier fairness on vulnerable sellers". *Journal of Marketing Research*, 32, 1–19.
- Kumar, V.; Reinartz, W. (2016). Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>
- Kuusik, A.; Varblane, U. (2009). How to avoid customers leaving: the case of the Estonian telecommunication industry. *Baltic Journal of Management*, 4(1), 66–79.
- Kwon, I. G.; Suh, T. (2004). Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationship. *Journal of Supply Chain Management*, 40(2), 4–14.
- Labahn, D. W.; Kohli, C. (1997). Maintaining client commitment in advertising agency-client relationships. *Industrial Marketing Management*, 26(6), 497–508.
- Lacoeuilhe, J. (1997). Le concept d'attachement à la marque dans la formation du comportement de fidélité. *Revue Franc Aise Du Marketing*, 165, 29–42.
- Laczniak, R. N.; DeCarlo, T. E.; Ramaswami, S. N. (2001). "Consumers" responses to negative word-of-mouth communication: An attribution theory perspective". *Psychology, Journal of Consumer*, 11(1), 57–73.
- Lähdesmäki, M.; Siltaoja, M.; Spence, L. J. (2017). Stakeholder Salience for Small Businesses: A Social Proximity Perspective. *Journal of Business Ethics*, 1–13.
- Lambe, C. J.; Spekman, R.E.; Hunt, S. D. (2000). Interimistic relational exchange: conceptualization and propositional development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 212–225.
- Lamertz, K.; Baum, J. A. C. (1998). The legitimacy of organizational downsizing in Canada: An analysis of explanatory media accounts. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15, 93–107.
- Langtry, B. (1994). Stakeholders and the moral responsibilities of business. *Business Ethics Quarterly*, 431–443.
- Laplume, A. O.; Sonpar, K.; Litz, R. A. (2008). Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management*, 34(6), 1152–89.
- Larkin, I. M.; Brantley-Dias, L.; Lokey-Vega, A. (2016). Job Satisfaction, Organizational

- Commitment, and Turnover Intention of Online Teachers in the K-12 Setting. *Online Learning*, 20(3), 26–51.
- Lassala, C.; Ruiz C.; Sanz, S. (2010). Implicaciones de la satisfacción, confianza y lealtad en el uso de los servicios bancarios online. Un análisis aplicado al mercado español. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 19(1), 27–46.
- Lassala, C.; Ruiz, C.; Sanz, S. (2007). Implicaciones de la satisfacción, confianza y lealtad en el comportamiento de uso de la banca online. *XXI Congreso Anual AEDEM*, 1, 46.
- Lau, G. T.; Lee, S. H. (1999). Consumers' trust in a brand and the link to brand loyalty. *Journal of Market-Focused Management*, 4(4), 341–370.
- Lawrence, T. B.; Winn, M. I.; Jennings, P. D. (2001). The temporal dynamics of institutionalization. *Academy of Management Review*, 26, 624–644.
- Lawrence, T. B. (1998). Examining resources in a occupational community: Reputation in Canadian forensic accounting. *Human Relations*, 51(9), 1103–1131.
- Le Grand, J.; Bartlett, W. (1993). Quasi Markets and Social Policy: The Way Forward. In W. Le Grand, J.; Bartlett (Ed.), *Quasi-markets and Social Policy* (Macmillan, pp. 202–220). London.
- Lee, M.; Cunningham, L. F. (2001). A cost/benefit approach to understanding service loyalty. *Journal of Services Marketing*, 15(2), 113–130.
- Lee, M. K. O.; Turban, E. (2001). A trust model for consumer internet shopping. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(1), 75–92.
- Lei, P.; Jolibert, A. (2012). A three-model comparison of the relationship between quality, satisfaction and loyalty: an empirical study of the Chinese healthcare system. *BMC Health Services Research*, 12(1), 434–446.
- Leisen, B.; Hyman, M. R. (2004). Antecedents and consequences of trust in a service provider: The case of primary care physicians. *Journal of Business Research*, 57(9), 990–999.
- Levitt, T. (1983). After the sale is over. *Harvard Business Review*, 61(5), 87–93.
- Levy, S.; Hino, H. (2016). Emotional brand attachment: a factor in customer-bank relationships. *International Journal of Bank Marketing*, 34(2), 136–150.
- Li, J. T.; Yang, J. Y.; Yue, D. R. (2007). Identity community, and audience: How wholly owned foreign subsidiaries gain legitimacy in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 175–190.
- Liang C.; Chen, H.; Wang, W. (2008). Does online relationship marketing enhance customer relationship satisfaction and loyalty? *Service Industrial Journal*, 28(6), 769–787.
- Liljander, V.; Strandvik, T. (1997). Emotions in Service Satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 148–169.
- Lim, K. S.; Razzaque, M. A. (1997). Brand loyalty and situational effects: an interactionist perspective. *Journal of International Consumer Marketing*, 9(4), 95–115.
- Lim, M. A. (2017). The building of weak expertise: the work of global university rankers. *Higher Education*, 1–16.
- Lin, C.P.; Ding, C. G. (2005). Opening the black box: assessing the mediating mechanism of relationship quality and the moderating effects of prior experience in ISP service. *International Journal of Industry Management*, 16(1), 55–80.
- Liñán, F.; Moriano, J. A.; Jaén, I. (2016). Individualism and entrepreneurship: Does the pattern depend on the social context? *International Small Business Journal*, 34(6), 760–776.
- Lind, E. A.; Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media. Nueva York.
- Liu, C. T.; Guo, Y. M.; Lee, C. H. (2011). The effects of relationships quality and switching barriers on customer loyalty. *International Journal of Information Management*, 31(1), 71–79.
- Liu, L.; Wang, Y. S.; Wu, T. J. (2017). Student Satisfaction Scale Development and Application for Sport Management in China. *Eurasia Journal of Mathematics Science and Technology*

- Education*, 13(5), 1429–1444.
- Locke, K.; Golden-Biddle, K. (1997). Constructing opportunities for contribution: Structuring intertextual coherence and “problematizing” in organizational studies. *Academy of Management Journal*, 40, 1023–1062.
- Logsdon, J. M.; Wood, D. J. (2002). Reputation as an Emerging Construct in the Business and Society Field: An Introduction. *Business and Society*, 41, 365–370.
- Lombart, C.; Louis, D. (2014). A study of the impact of Corporate Social Responsibility and price image on retailer personality and consumers’ reactions (satisfaction, trust and loyalty to the retailer). *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(4), 630–642.
- López, J. M. T.; González, F. V. (2012). RSC: Reputación, sostenibilidad, compromiso. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 117, 61–66.
- Lovelock, C. L.; Walker, R. H.; Patterson, P. G. (2001). *Services marketing: an Asia-Pacific perspective* (Prentice H). Australia: 2ª Edición.
- Low, B.; Johnston, W. (2008). Securing and managing an organizations network legitimacy: The case of Motorola China. *Industrial Management & Data Systems*, 37(7), 873–879.
- Maassen, P. (2000). Higher Education and the Stakeholder Society. *European Journal of Education*, 35, 377–383.
- Mac Kinnon, N. J. (1994). *Symbolic Interactionism as Affect Control* (State Univ). Albany.
- Macedo, A. P.; Ferreira, M. F.; Brás, M. (2012). Compromiso organizacional de los profesionales de enfermería y apoyo organizacional percibido. (pp. 18–21). Murcia, España: En 16º Encuentro Internacional de Investigación en Cuidados.
- Macintosh, G.; Lockshin, L. S. (1997). Retail Relationships and Store Loyalty: A Multi-level Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 14, 487–497.
- MacMillan, K.; Money, K.; Money, A.; Downing, S. (2005). Relationship marketing in the not-for-profit sector: an extension and application of the commitment-trust theory. *Journal of Business Research*, 58(6), 806–818.
- Madjid, R. (2013). Customer trust as relationship mediation between customer satisfaction and loyalty at Bank Rakyat Indonesia (BRI) Southeast Sulawesi. *International Journal of Engineering and Science*, 2(5), 48–60.
- Magness, V. (2008). Who are the stakeholders now? An empirical examination of the Mitchell, Agle, and Wood theory of stakeholder salience. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 177–192.
- Mainardes, E. W.; Alves, H.; Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, 49(2), 226–252.
- Mainardes, E. W.; Alves, H.; Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50(10), 1861–1879.
- Makino, S.; Delios, A. (1996). Local knowledge transfer and performance: Implications for alliance formation in Asia. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 905–927.
- Mampaey, J.; Huisman, J. (2015). Defensive stakeholder management in European universities: an institutional logics perspective. *Studies in Higher Education*, 41(12), 2218–2231.
- Mano, H.; Oliver, R. L. (1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 451–466.
- March, J. G.; Simon, H. A. (1958). *Organizations* (Wiley). New York.
- Marcoux, A. M. (2000). Business Ethics Gone Wrong. *Cato Policy Report*, 3(1), 10–12.
- Marcus, A. A.; Gooman, R. S. (1991). Victims and shareholders: the dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. *Academy of Management Journal*, 34(2), 281–305.
- Marens, R.; Wicks, A. (1999). Getting real: Stakeholder theory, managerial practice, & the general irrelevance of fiduciary duties owed to shareholders. *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 272–293.
- Marques A.; Coelho, A. (2004). Os antecedentes da confiança e do compromisso relacional. In *XIV Jornadas Hispanolusas de Gestão Científica* (pp. 1929–1937). Azores.

- Martín, C.; Rodríguez, A. (2001). Tipología y Caracterización de la Lealtad de Marca. In *Universidad de Valladolid, España, ponencia en el XI Congreso Nacional de ACEDE*.
- Martins, H. F.; Fontes Filho, J. R. (1999). ¿ En quién se pone el foco? Identificando " stakeholders" para la formulación de la misión organizacional. *Revista Del CLAD Reforma y Democracia*, 15, 111–140.
- Massy, W.; Frank, R.; Lodahl, T. (1968). *Buying Behavior and Personal Attributes* (University). Philadelphia.
- Matas, M. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38–47.
- Matzler, K.; Bailom, F.; Hinterhuber, H. H.; Renzl, B.; Pichler, J. (2004). The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: A reconsideration of the important performance analysis. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 271–277.
- Maurer, J. G. (1971). *Readings in Organization Theory: Open-System Approaches* (Random Hou). New York.
- Mayer, R. C.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McCombs, M. E.; Shaw, D. L. (1972). The agenda setting function of the mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36, 176–187.
- McConnell, J. D. (1968). The Development of Brand Loyalty: An Experimental Study. *Journal of Marketing Research*, 5(1), 13–19.
- McMillan, J. H.; Schumacher, S. (2001). *Research in Education: A Conceptual Introduction*. (Wesley). New York.
- MECD, M. de E. C. y D. (2016). *Inserción laboral de los estudiantes universitarios: 2014*. Retrieved from <http://www.mecd.gob.es>
- MECD, M. de E. C. y D. Estadística de personal de las universidades. Curso 2016-2017 (2018).
- MECD, M. de E. C. y D. Estadísticas de Estudiantes Universitarios (EEU). Curso 2016-2017 (2018).
- MECD, M. de E. C. y D. (2018c). *Estadísticas de Precios Públicos Universitarios: Curso 2016-2017*. Retrieved from <http://www.mecd.gob.es/>.
- MECD, M. de E. C. y D. (2018d). *Estadísticas e informes universitarios*. Retrieved from <https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/universitaria.html>
- Medina, C.; Rufin, R. (2015). Transparency policy and students' satisfaction and trust. *Transforming Government-People Process and Policy*, 9(3), 309–323.
- Meidan, A. (1996). *Marketing Financial Services* (Macmillan). Houndmills, UK.
- Meyer, J. P.; Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294.
- Meyer, J. P.; Stanley, D. J.; Herscovitch, L.; Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Meyer, J. W.; Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyer, J. W.; Scott, W. R. (1983). Centralization and the legitimacy problems of local government. In J. W. Meyer.; W.R. Scott, J. W. (Ed.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality* (SAGE, pp. 199–215). Beverly Hills, CA.
- Miles, R. H. (1982). *Coffin Nails and Corporate Strategies* (Prentice-H). Englewood Cliffs, NJ.
- Miller, R.; Lewis, F. W. (1991). A stakeholder approach to marketing management using the value exchange models. *European Journal of Marketing*, 25(8), 55–68.
- Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. *Academy of Management Review*, 9(2), 207–224.
- Misztal, B. A. (1996). *Trust in Modern Societies: The Search for the Bases of Social Order* (Press

- Poli). Nueva York:
- Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Marketing Science Review*, 22(4), 853–886.
- Mithas, S.; Krishnan, M. S.; Fornell, C. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, 69(4), 201–209.
- Mittal, V. P.; Kumar, M. T. (1999). Attribute-level Performance, Satisfaction and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-System Approach. *Journal of Marketing*, 63(2), 88–101.
- Miyamoto, T.; Rexha, N. (2004). Determinants of three facets of customer trust: A marketing model of Japanese buyer-supplier relationship. *Journal of Business Research*, 57(3), 312–319.
- Moliner, B.; Berenguer, G.; Gil, I.; Fuentes, M. (2008). La Formación del Comportamiento de Queja del Consumidor: Una Investigación Exploratoria en Usuarios de Restaurantes. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 18(31).
- Moliner, B.; Berenguer, G.; Gil, I. (2001). La importancia de la performance y las expectativas en la formación de la satisfacción del consumidor. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 7(3), 155–172.
- Moliner, B.; Fuentes, M. (2012). ¿Por qué los clientes de restaurantes realizan boca-oreja negativo? *Journal, Esic Market Economic and Business*, 43(2), 281–303.
- Moliner, B.; Gil, I.; Ruiz, M. E. (2010). La confianza y el compromiso de las agencias de viaje: análisis comparativo entre la satisfacción con el proveedor y con el cliente. *Papers de Turisme*, 47/48, 59–73.
- Moliner, C.; Potocnik, K.; Peiró, J. M. (2008). Relaciones de las dimensiones funcional y relacional de la calidad de servicio con la satisfacción y lealtad del cliente: el efecto modulador del motivo de viaje en hoteles. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, XIII, 35–36.
- Moliner, M. A.; Callarisa, L. J. (1997). El marketing relacional o la superación del paradigma transaccional. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 6(2), 67–80.
- Moliner, M. A.; Sánchez, J.; Rodríguez, R. M.; Callarisa, L. (2007). Perceived relationship quality and post-purchase perceived value: an integrative framework. *Marketing, European Journal Of*, 41(11/12), 1392–1422.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value. Strategic management in government*. (Harvard Un). Cambridge, UK.
- Moorman, C.; Zaltman, G.; Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314–328.
- Moorman, C.; Zaltman, G.; Deshpande, R. (1993). Factors affecting trust in market research relationship. *Journal of Marketing*, 57(1), 81–101.
- Moreira, A. C.; Silva, P. M. (2015). The trust-commitment challenge in service quality-loyalty relationships. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 28(3), 253–266.
- Morgan, R.; Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Mowday, R. T.; Porter, L. W.; Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover* (Academic P). Nueva York.
- Mowday, R. T.; Steers, R. M.; Porter, L. W. (1979). La medición del compromiso de la organización. *Profesional, Diario de La Conducta*, 14(2), 224–247.
- Mueller, C. W.; Boyer, E. M.; Price, J. L. Inverson, R. D. (1994). Employee attachment and noncoercive conditions of work the case of dental hygienists. *Work and Occupations*, 21(2), 179–212.
- Mukherjee, A.; Nath, P. (2007). Role of electronic trust in online retailing: a re-examination of the commitment-trust theory. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1173–1202.
- Murillo-Luna, J. L.; Garcés-Ayerbe, C.; Rivera-Torres, P. (2008). Why do patterns of

- environmental response differ? A stakeholders' pressure approach. *Strategic Management Journal*, 29, 1225–1240.
- Nagy, B. G.; Kacmar, K. M. (2013). Increasing customer satisfaction in the new venture context. *Research in Marketing and Entrepreneurship*, 15(2), 143–159.
- Näsi, J. (1995). *Understanding stakeholder thinking* (LSR-Julkai). Helsinki, Finland.
- Ndubisi, N. O. (2007). Relationship marketing and customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(1), 98–106.
- Nevzat, R.; Amca, Y.; Tanova, C.; Amca, H. (2016a). Role of social media community in strengthening trust and loyalty for a university. *Computers in Human Behavior*, 65, 550–559.
- Nevzat, R.; Amca, Y.; Tanova, C.; Amca, H. (2016b). Role of social media community in strengthening trust and loyalty for a university. *Computers in Human Behavior*, 65, 550–559.
- Newkirk, H. E.; Lederer, A. L. (2006). The effectiveness of strategic information systems planning under environmental uncertainty. *Information & Management*, 43(4), 481–501.
- Nguyen, B.; Yu, X. Y.; Melewar, T. C.; Hemsley-Brown, J. (2016). Brand ambidexterity and commitment in higher education: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 69(8), 3105–3112.
- Nguyen, D. H.; Leclerc, A.; LeBlanc, G. (2013). The Mediating Role of Customer Trust on Customer Loyalty. *Journal of Service Science and Management*, (6), 96–109.
- Nguyen, D. H.; Leeuw, S.; Dullaert, W. E. (2016). Consumer Behaviour and Order Fulfilment in Online Retailing: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 1–22.
- Nguyen, B. (2013). Retail fairness: Exploring consumer perceptions of fairness towards retailers marketing tactics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(3), 311–324.
- Nicholls, J.; Gilbert, G.; Roslow, S. (1998). Parsimonious measurement of customer satisfaction with personal service and the service setting. *Journal of Consumer Marketing*, 15(3), 9–72.
- Nielson, C. (1996). An Empirical Examination of Switching Cost Investments in Business-to-Business Marketing Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(6), 38–60.
- Nooteboom, B. (2010). La dinámica de la confianza: comunicación, acción y terceras partes. *Institucional, Revista de Economía*, 23, 111–133.
- Northcraft, T.; Neale, H. (1996). *Organisation behaviour* (Prentice-H). Londres.
- Nunnally, J. C.; Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (MCGraw-Hil). Nueva York: 3ªed.
- O'Kane, C. Mangematin, V.; Geoghegan, W.; Fitzgerald, C. (2015). University technology transfer offices: the search for identity to build legitimacy. *Research Policy*, 44(2), 421–437.
- O'Malley, L. (1998). Can loyalty schemes really build loyalty? *Marketing Intelligence & Planning*, 16(1), 47–55.
- O'Reilly, C. A.; Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internazation on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- Oh, H. (1999). Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 18(1), 67–82.
- Ojeme, M.; Robson, A.; Coates, N. (2016). Nigerian SMEs: Commitment and loyalty to their banks. *Journal of Financial Services Marketing*, 21(4), 325–339.
- Oliver, A. L. (2001). Strategic alliances and the learning life-cycle of biotechnology firms. *Organization Studies*, 22(3), 467–489.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction

- decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 495–507.
- Oliver, R. L. (1989). Processing of the Satisfaction Response in Consumption: A Suggested Framework and Research Propositions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, 1–16.
- Oliver, R. L. (1993). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418–430.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. (McGraw Hill). Boston.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty. *The Journal of Marketing*, 63, 33–44.
- Omar, N.; Wel, C.; Musa, R.; Nazri, M. (2010). Program benefits, satisfaction and loyalty in retail loyalty program: exploring the roles of program trust and program commitment. *IUP Journal of Marketing Management*, 9(4), 6–28.
- Orlitzky, M.; Schmidt, F.; Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.
- Oromendia, A.; Paz, M.; Moreno, R. (2013). Calidad de la relación entre recinto ferial, expositor y cliente final. Un análisis de las ferias dirigidas al consumidor final. *Información Comercial Española, ICE; Revista de Economía*, (874), 149–166.
- Ortega, E.; Recio, M. (1997). Fidelización de clientes y marketing de relaciones. *Investigación y Marketing AEDEMO*, 57, 33–40.
- Orts E. W.; Strudler, A. (2002). Stakeholder theory is a comprehensive moral doctrine. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 215–234.
- Osigweh, C. A. B. (1989). Concept fallibility in organizational science. *Academy of Management Review*, 14, 579–594.
- Ouyang, Y. (2010). A relationship between the financial consultants' service quality and customer trust after financial tsunami. *International Research Journal of Finance and Economics*, 36(36), 76–86.
- Palazzo, G.; Scherer, A. G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 71–88.
- Palmatier, R.; Dant, R.; Grewal, D.; Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136–153.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 12–40.
- Parent, M. M.; Deephouse, D. L. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 1–23.
- Park, C.; Kim, Y. G. (2006). The effect of information satisfaction and relational benefit on consumers' online shopping site commitments. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 4(1), 70–90.
- Parmar, B. L.; Freeman, R. E.; Harrison, J. S.; Wicks, A. C.; Purnell, L.; De Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445.
- Parra, G. F. (1999). *Proyecto Docente e Investigador para el acceso a la plaza de Catedrática de Universidad*. Universidad de Málaga (inédito).
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. (Free Press). Glencoe, IL.
- Patten, D. M.; Ren, Y.; Zhao, N. (2015). Standalone Corporate Social Responsibility Reporting in China: An Exploratory Analysis of its Relation to Legitimation. *Social and Environmental Accountability Journal*, 35(1), 17–31.
- Patterson, P.; Spreng, R. A. (1997). Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. *International Journal of Service Industry Management*, 8(5), 414–434.
- Pavicic, J.; Alfirevic, N.; Mihanovic, Z. (2009). Market Orientation in Managing Relationships

- with Multiple Constituencies of Croatian Higher Education. *Higher Education*, 57, 191–207.
- Payne, A. (1995). *Advances in relationship marketing* (Koga Page). Londres.
- Payne, A. (2000). Relations marketing: the UK perspective. In Sheth, A.; Parvatiyar, J. N. (Eds.), *Handbook of relationship marketing* (Thousand O, pp. 39–67). California Sage Publications.
- Peck, H.; Payne, A.; Christopher, M.; Clark, M. (1999). *Relationship marketing. Strategy and Implementation* (Butterwort). Oxford.
- Peters, G.; Pierre, J. (2001). Developments in Intergovernmental Relations: Towards MultiLevel Governance. *Policy and Politics*, 29, 131–135.
- Peterson, R. A.; Wilson, W. R. (1992). Measuring customer satisfaction: fact and artifact. *Jornal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 61–71.
- Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resources Dependence Perspective*. (Harper y R). New York.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In B. M. Staw, L. L.; Cummings (Ed.), *Research in organizational behavior* (JAI Press, p. Vol.19: 1-52). Greenwich, CT.
- Phillips, D. M.; Baumgartner, H. (2002). The Role of Consumption Emotions in the Satisfaction Response. *Psychology, Journal of Consumer*, 12(3), 243–252.
- Phillips, N.; Lawrence, T. B.; Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(635–652).
- Phillips, R.; Freeman, R. E.; Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *What Stakeholder Theory Is Not*, 13(4), 479–502.
- Phillips, R. (1997). Stakeholder theory & a Principle of Fairness. *Business Ethics Quarterly*, 7, 51–66.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco.
- Pizarro, M. R.; Quirke, L. (2016). Alternative pathways to legitimacy: promotional practices in the Ontario for-profit college sector. *Journal of Marketing for Higher Education*, agosto, 1–22.
- Pollock, T. G.; Rindova, V. P. (2003). Media legitimation effects in the market for initial public offerings. *Academy of Management Journal*, 46, 431–642.
- Porter, L. W.; Steers, R. M.; Mowday, R. T.; Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(october), 603–609.
- Porter, S. R.; Whitconmb, M. E. (2003). The impact of contact type on web survey response rates. *Public Opinion Quarterly*, 67(4), 579–588.
- Powell, W. W. (1991). Expanding the scope of institutional analysis. In P. J. DiMaggio, W. W.; Powell (Ed.), *The new institutionalism in organizational analysis*, (University, pp. 183–203). Chicago.
- Prado-Román, A.; Blanco-González, A.; Mercado, C. (2014). Análisis del proceso de generación de lealtad en el entorno on-line a través de la calidad del servicio y de la calidad de la relación. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 23(4), 175–183.
- Price, L. L.; Arnould, E. J. (1999). Commercial friendships: service provider-client relationships in context. *The Journal of Marketing*, 63(4), 38–56.
- Quero, M. J.; Ventura, R. (2011). El compromiso como variable mediadora para la predicción de las futuras intenciones de consumo en los servicios. Una aproximación empírica a los consumidores de artes escénicas en España. *Cuadernos de Gestión*, 11(1), 15–36.
- Quero, M. J. (2002). *Quero Gervilla, M. J. (2002). El enfoque de marketing relacional en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas*. Universidad de Malaga.
- Rafiq, M.; Fulford, H. (2005). Loyalty Transfer from Offline to Online Stores in the UK Grocery Industry. *International Journal of Retail & Consumer Marketing*, 33(6), 444–460.

- Raimon, M. A. (2000). The Measurement of Trust in Marketing Studies: A Review of Models and Methodologies. In *IMP 2000 Conference*.
- Ramón, M. A.; Martín, E. (2007). Estudio del desarrollo de la confianza considerando diferentes contextos de riesgo. In ESIC (Ed.), *En procedimientos del 19º Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, ponencia 86*. Madrid.
- Ranaweera, C.; Prabhu, J. (2003). On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word of mouth. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12(1), 82–90.
- Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912. *Strategic Management Journal*, 15(1), 29–44.
- Rasoolimanesh, S. M.; Roldán, J. L.; Jaafar, M.; Ramayah, T. (2017). Factors influencing residents' perceptions toward tourism development: differences across rural and urban world heritage sites. *Journal of Travel Research*, 56(6), 760–775.
- Rauyruen, P.; Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21–31.
- Ravald, A.; Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *Journal of Marketing*, 30(2), 19–30.
- Ravinet, P. (2008). From voluntary participation to monitored coordination: Why European countries feel increasingly bound by their commitment to the Bologna Process. *European Journal of Education*, 43(3), 353–367.
- Rawls, J. (1993). The law of peoples. *Critical Inquiry*, 20(1), 36–68.
- Reast, J.; Moan, F.; Lindgreen, A.; Vanhamme, J. (2013). Legitimacy-seeking organizational strategies in controversial industries: A case study analysis and a bidimensional model. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 139–153.
- Reed, D. (1999). Stakeholder management theory: A critical theory perspective. *Business Ethics Quarterly*, 9(3), 453–483.
- Reichheld, F. F. (1993). Loyalty Based Management. *Harvard Business Review*, 71, 4.
- Reichheld, F. F. (1996). The Loyalty Effect. *Reichheld F. F.* Boston, Massachusetts.
- Rhenman, E. (1964). *Företagsdemokrati och företagsorganisation* (SAF Norste).
- Rindova, V. P.; Petkova, A. P. (2007). When is a new thing a good thing? Technological change, product form design, and perceptions of value for product innovations. *Organization Science*, 18(2), 217–232.
- Rinehart, L. M.; Eckert, J. A. Handfield, R. B.; Page, Jr, T. J. (2004). An assessment of supplier-customer relationships. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 25–62.
- Ringle, C. M.; Wende, S.; Will, S. (2005). *SmartPLS 2. 0 (M3) Beta*. Hamburg.
- Roberts-Lombard, M. (2009). Customer retention strategies implemented by fast-food outlets in the Gauteng, Western Cape and Kwazulu-Natal provinces of South Africa-a Focus on Something Fishy, Nandos and Steers. *African Journal of Marketing Management*, 1(2), 70–80.
- Roberts-Lombard, M. (2012). Exploring the relationship between trust, commitment and customer loyalty through the intervening role of customer relationship management (CRM). *African Journal of Business Management*, 6(10), 3803–3816.
- Robinson Jr, L.; Neeley, S. E.; Williamson, K. (2011). Implementing service recovery through customer relationship management: identifying the antecedents. *Journal of Service Research*, 25(2), 90–100.
- Rodgers, W.; Gago, S. (2004). Stakeholder influence on corporate strategies over time. *Journal of Business Ethics*, 52(4), 349–363.
- Rodríguez, S.; Camarero, C.; Gutiérrez, J. (2002). Lealtad y valor en la relación del consumidor. Una aplicación al caso de los servicios financieros. *XIV Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, 429–443.
- Rojas-Méndez, J. I.; Vasquez-Parraga, A. Z.; Kara, A.; Cerda-Urrutia, A. (2009). Determinants of student loyalty in higher education: a tested relationship approach in Latin America.

- Latin American Business Review*, 10(1), 21–39.
- Roldán, J. L.; Cepeda, G. (2014). Seminario sobre profundización y avances recientes en la técnica PLS. In *Fundación Camilo Prado*. Madrid.
- Roldán, J. L.; Cepeda, G. (2016). *Modelos de Ecuaciones Estructurales basados en la Varianza: Partial Least Squares (PLS) para Investigadores en Ciencias Sociales* (Universida). Sevilla.
- Roldán, J. L.; Cepeda, G. (2018). Análisis de Modelos PLS y Metodología Avanzada. In *Seminarios de modelos de ecuaciones estructurales basados en la varianza: Partial Least Squares (PLS)*. Sevilla.
- Roldán, J. L.; Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-Based Structural Equation Modeling: Guidelines for Using Partial Least Squares in information System Research. In M. Mora, M.; Gelman, O.; Steenkamp, A.; Raisinghani (Ed.), *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems* (IGI Global). Hershey.
- Rondán, F.; Sánchez, M.; Villarejo, A. (2007). Análisis de clases latentes en la relación entre calidad de servicio, satisfacción y confianza con la intención de recompra. *Conocimientos, Innovación y Emprededores: Camino Al Futuro*, 2025–2036.
- Rootman, C. (2006). *The influence of customer relationship management on the service quality of bank*. Tesis Doctoral, Universidad Metropolitana Nelson Mandela, Port Elisabeth.
- Rosenberg, L. J.; Czepiel, J. A. (1983). A Marketing Approach to Customer Retention. *Journal of Consumer Marketing*, 2, 45–51.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Personality, Journal Of*, 35(4), 651–665.
- Rousseau, D. M. M.; Sitkin, S. B.; Burt, R. S.; Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Rowley, T.; Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business and Society*, 39, 397.
- Rowley, T. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887–910.
- Roy, M.; Dewit, O.; Aubert, B. (2001). The Impact of Interface Usability on Trust in Web Retailers. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 11(5), 388–398.
- Roztocki, N. (2001). Using internet-based surveys for academic research: Opportunities and problems. In *Proceedings of the 2001 American Society for Engineering Management (ASEM) National Conference* (pp. 290–295).
- Rubio, A. G.; Juste, M. V. B. (2001). Marketing de relaciones: ¿Un nuevo paradigma? *Proyecto Social: Revista de Relaciones Laborales*, 9, 25–44.
- Ruef, M.; Scott, R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 877–904.
- Rufín, R.; Medina, C. (2012). *Marketing Público: Investigación, Aplicaciones y Estrategia* (Esic Edito). Madrid.
- Russell, L. (2007). Relationship drivers of customer commitment. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(4), 315–333.
- Rust, R. T.; Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, 69(2), 193–215.
- Rust, R. T.; Zeithaml, V. A.; Lemon, K. N. (2001). *Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. (The Free P). Nueva York.
- Rustin, M. (1997). Stakeholding and the public sector. In Kelly, G.; Kelly, D.; Gamble, A. (Ed.), *Stakeholder Capitalism* (MacMillan, pp. 72–81). London.
- Rutherford, M. W.; Buller, P. F. (2007). Searching for the legitimacy threshold. *Journal of Management Inquiry*, 16(1), 78–92.

- San Martín, S.; Gutiérrez, J.; Camarero, M. (2004). Dimensiones y determinantes del compromiso relacional del consumidor. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 8(1), 97-125.
- Sánchez-Franco, M. J.; Rondán, J.; Villarejo, A. F. (2007). Calidad de relación: Una propuesta adecuada para explicar y predecir el éxito de la relación entre empresa y consumidor. In *International Congress "Marketing Trends."* Paris.
- Sánchez, J.; Muñoz, F.; Montoro, F. J. (2009). ¿Cómo mejorar la tasa de respuesta en encuestas on line? *Revista de Estudios Empresariales, Segunda Época*, 1, 45-62.
- Sánchez, J. J.; Segovia, J. M. (2008). La participación y la influencia del recordatorio en las encuestas panel on line a estudiantes universitarios. *Empiria*, 16, 135-161.
- Sánchez, M.; Gil, I.; Mollá, A. (2000). Estatus del marketing de relaciones. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 9(3), 67-64.
- Sanz, S.; Aldás, J. (2008). La influencia de la dependencia del medio en el comercio electrónico B2C. Propuesta de un modelo integrador aplicado a la intención de compra futura en Internet. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 11(36), 45-75.
- Sanz, S.; Ruiz, C.; Aldás, J. (2008). La influencia de la dependencia del medio en el comercio electrónico B2C. Propuesta para un modelo integrador aplicado a la intención de compra futura en internet. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 36, 45-75.
- Sanzo, M. J.; Santos, M. L.; Vázquez, R.; Álvarez, L. I. (2003). The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 32(4), 327-345.
- Sarstedt, M.; Henseler, J.; Ringle, C. M. (2011). Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: alternative methods and empirical results. *Measurement and Research Methods in International Marketing Advances in International Marketing*, 22, 195-218.
- Sarstedt, M.; Mooi, E. A. (2014). *A concise guide to market research. The process, data, and methods using IBM SPSS statistics (2nd ed.)* (Springer). Berlin, Germany.
- Satterthwaite, F. E. (1946). An approximate distribution of estimates of variance components. *Biometrics Bulletin*, 2, 110-114.
- Sauers, A. (2008). *Effective customer relationship management*. (Cambria Pr). New York.
- Savage, G.; Nix, T.; Whitehead, C.; Blair, J. (1991). Responding to a crisis: a stakeholder analysis of community health organizations. *Academy of Management Executive*, 5(1), 61-75.
- Saxena, G. (2005). Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, 26(2), 277-289.
- Schlesinger, W.; Cervera, A.; Calderón, H. (2014). El papel de la confianza, la imagen y los valores compartidos en la creación de valor y lealtad: aplicación a la relación egresado-universidad. *Revista Española de Investigación En Marketing ESIC*, 18(2), 126-139.
- Schlesinger, W.; Cervera, A.; Perez-Cabanero, C. (2017). Sticking with your university: the importance of satisfaction, trust, image, and shared values. *Studies in Higher Education*, 42(12), 2178-2194.
- Schlossberger, E. (1994). A new model of business: Dual-investor theory. *Business Ethics Quarterly*, 459-474.
- Schnatterly, K.; Ward, A.; Lee, P. M. (2006). *Certificación, Reputación and Legitimacy: Concentric Concepts*. Atlanta, GA.
- Scholes, E.; Clutterbuck, D. (1998). Communication with stakeholders: an integrated approach. *Long Range Planning*, 31(2), 227-238.
- Schoorman, F. D.; Mayer, R.C.; Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Marketing Review*, 32(2), 344-354.
- Schwarzmueller, T.; Brosi, P.; Sporrle, M.; Welpel, I. M. (2017). It's the Base: Why Displaying Anger Instead of Sadness Might Increase Leaders' Perceived Power but Worsen Their Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 691-709.

- Scott, J. W. (1991). The evidence of experience. *Critical Inquiry*, 17(4), 773–797.
- Scott, S.; R. Lane, . (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43–62.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations* (SAGE). Thousand Oaks, CA.
- Scott, W. R. (2007). *Institutions and organizations* (SAGE). Thousand Oaks, CA: (3^{ed.}).
- Selnes, F. (1993). An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty. *European Journal of Marketing*, 27(9), 19–35.
- Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 305–322.
- Sen, S.; Bhattacharya, C. B.; Korschun, D. (2006). The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158–166.
- Sen, S.; Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Customer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225–243.
- Senés, G. B.; Llamas, S. R. (2004). El diálogo implícito de Simon con la teoría institucional. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 13(2), 61–71.
- Servera, D.; Gil, I.; Fuentes, M. (2009). La influencia de la calidad de servicio logístico en la lealtad. Un análisis del papel moderador de las TIC. *Investigaciones Europeas de Dirección Economía de La Empresa*, 15(3), 33–54.
- Setó-Pamies, D. (2012). Customer loyalty to service providers: examining the role of service quality, customer satisfaction and trust. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(11–12), 1257–1271.
- Séto, D. (2003). La fidelidad del cliente: Una revisión de su conceptualización y medida. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 9, 189–204.
- Shani, D.; Chalasani, S. (1992). Exploiting niches using relationship marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 9(3), 33–42.
- Sharma, N.; Patterson, P. G. (2000). Switching costs, alternative attractiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 470–490.
- Sharma, S.; Henriques, I. (2005). Stakeholder influence on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, 26, 159–180.
- Sheehan, K. B.; Hoy, M. G. (1999). Flaming, complaining, abstaining: How online users respond to privacy concerns. *Journal of Advertising*, 28(3), 37–51.
- Sheehan, K. B.; Mcmillan, S. J. (1999). Response Variation in E-Mail Surveys: An Exploration. *Journal of Advertising Research*, 39(4), 45–54.
- Sheth, J. N.; Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397–418.
- Sheth, J. N.; Parvatiyar, R. (2000). *Handbook of Relationship Marketing* (Sage Publi). California.
- Sheth, J. N. (1968). A Factor Analytical Model of Brand Loyalty. *Journal of Marketing Research*, 5(4), 395–404.
- Shirshendu, G.; Sanjit, R. (2011). Generic technology-based service quality dimensions in banking: Impact on customer satisfaction and loyalty. *Journal of Bank Marketing*, 29(2), 168–189.
- Shpëtim, C. (2012). Exploring the relationships among service quality, satisfaction. Trust and store loyalty among retail customers. *Journal of Competitiveness*, 4(4), 16–35.
- Shropshire, K. O.; Hawdon, J. E.; Witte, J. C. (2009). Web survey design: balancing measurement, response, and topical interest. *Sociological Methods and Research*, 37(3), 343–370.
- Silla, A.; Calabuig, F.; Crepo, J.; Alonso, M. (2014). Efecto de la confianza, el compromiso y la satisfacción sobre las intenciones futuras de los usuarios de centros deportivos. In Espitia, M.A.; García, L.I.; Muñoz, A.; Serrano, R.; Gutierrez, J. (Ed.), *Procedimientos del*

- 5º Congreso Iberoamericano de Economía del Deporte (pp. 33–37). Zaragoza, España.
- Simpson, J. T.; Mayo, D. T. (1997). Relationship management: a call for fewer influence attempts? *Journal of Business Research*, 39(3), 209–218.
- Singh, J.; Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 150–167.
- Singh, J. V.; Tucker, D. J.; House, R. J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 31, 171:193.
- Sirdeshmukh, D.; Singhy, J.; Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15–37.
- Sivadas, E.; Baker-Prewitt, J. L. (2000). An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(2), 73–82.
- Sivarak, P.; Krairit, D.; Tang, J. (2011). Effects of e-CRM on customer-bank relationship quality and outcomes: The case of Thailand. *The Journal of High Technology Management Research*, 22(2), 141–157.
- Smith, J. B.; Barclay, D. W. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *The Journal of Marketing*, 61(1), 3–21.
- Solis, D. D. (2017). Hacia una definición del concepto grupo de interés. *Perf. Latinoam*, 25(50), 83–101.
- Solovey, P.; Rothman, A. J. (2003). *Social psychology of health: Hey readings*. (Psychology). Nueva York.
- Sosa, J. C.; Svensson, G.; Mysen, T. (2012). Constituents of Buyers' Satisfaction in Puerto Rican Business Relationships. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 6(2), 193–215.
- Spreng, R. A.; Mackoy, R. D. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(2), 201–214.
- Srinivasan, S. S.; Anderson, R. E.; Ponnnavolu, K. (2002). Customer Loyalty in e-Commerce: An Exploration of its Antecedents and Consequences. *Journal of Retailing*, 78(1), 41–51.
- Stangl, B.; Kastner, M.; Prayag, G. (2017). Pay-what-you-want for high-value priced services: Differences between potential, new, and repeat customers. *Journal of Business Research*, 74, 168–174.
- Staw, B. M.; McKechnie, P. I.; Puffer, S. M. (1983). The justification of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 582–600.
- Steenkamp, J. B. E. M.; Baumgartner, H. (1998). Assessing measurement invariance in cross national consumer research. *Journal of Consumer Research*, 25(1), 78–107.
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions (with discussion). *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 36(1), 111–147.
- Stone, M. (1977). An Asymptotic Equivalence of Choice of Model by Cross-Validation and Akaike's Criterion. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 39(1), 44–47.
- Strachan, L. (2011). *Investigating the influence of Customer Relationship Management on customer loyalty at selected short term insurance providers in Gauteng*. Tesis Doctoral, Universidad de Johannesburgo, Johannesburgo.
- Strang, D.; Soule, S. A. (1998). Diffusion in organizations and social movements: From hybrid corn to poison pills. *Annual Review of Sociology*, 24, 265–290.
- Stryker, R. (1994). Rules, resources, and legitimacy processes: Some implications for social conflict, order and change. *American Journal of Sociology*, 99(4), 847–910.
- Su, H. J.; Cheng, K. F.; Huang, H. H. (2011). Empirical study of destination loyalty and its antecedent: the perspective of place attachment. *The Service Industries Journal*, 31(16), 2721–2739.
- Suárez, L.; Vázquez, R.; Díaz, A. (2007). La confianza y el compromiso como determinantes

- de la lealtad: una aplicación a las relaciones de las agencias de viaje minoristas con sus clientes. *Revista de Análisis Turístico*, (4), 68–87.
- Suárez, L.; Vázquez, R.; Díaz, A. M. (2005). Antecedentes y consecuencias del capital relacional: una aplicación a las agencias de viajes minoristas. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 9(2), 77–110.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Suddaby, R.; Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50, 35–67.
- Sudhahar, J. C.; Israel, D.; Britto, A. P.; Selvam, M. (2006). Service loyalty measurement scale: A reliability assessment. *American Journal of Applied Sciences*, 3, 1814–1818.
- Suki, N. M. (2011). Assessing patient satisfaction, trust, commitment, loyalty and doctors' reputation towards doctor services. *Pakistan Journal of Medical Sciences*, 27(5), 1207–1210.
- Sultan, P.; Wong, H. Y. (2014). An integrated-process model of service quality, institutional brand and behavioural intentions The case of a University. *Managing Service Quality*, 24(5), 487–521.
- Sutton, R. I.; Callahan, A. L. (1987). The stigma of bankruptcy: spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal*, 30(3), 405–436.
- Swan, J. E.; Trawick, F. J. (1979). Satisfaction Related to Predictive vs. Desired Expectations. In H. K. H. . R. L. Day (Ed.), *Refining Concepts and Measurements of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior* (Indiana Un, pp. 7–12). Bloomington.
- Sweeney, J.; Soutar, G. Mazzarol, T. (2014). Factors enhancing word-of-mouth influence: positive and negative service-related messages. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 336–359.
- Swindley, D. (1990). UK retailers and global responsibility. *Service Industrial Journal*, 10(3), 589–598.
- Szymanski, D.; Henard, D. (2001). Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16–35.
- Tax, S. S.; Brown, S. W.; Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 62(2), 60–76.
- Taylor, S. A.; Baker, T. L. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of Retailing*, 70(2), 163–178.
- Teo, T. S. H.; Srivastava, S. C.; Jiang, L. (2008). Trust and electronic government success: an empirical study. *Journal of Management Information Systems*, 25(3), 99–132.
- Thomas, T. E.; Lamm, E. (2012). Legitimacy and organizational sustainability. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 191–203.
- Thomas, J. (2009). Trust in customer relationship: addressing the impediments in research. In D. (Eds. . En Samu, S.; Vaidyanathan, R.; Dipankar (Ed.), *Procedimientos de la Conferencia Asia- Pacífico de la Asociación de Investigación del Consumidor (ACR)* (p. Vol.8, pp. 346–349). Hyderabad, India.
- Thomas, T. E. (2005). Are business students buying it? A theoretical framework for measuring attitudes toward the legitimacy of environmental sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 14(3), 186–197.
- Tinto, V. (1975). Dropout from higher education: a theoretical synthesis of recent research. *Review of Educational Research*, 45(Winter), 89–125.
- Tolbert, P. S.; Zucker, L. G. (1983). Institutional source of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22–39.
- Tornikoski, E. T.; Newbert, S. L. (2007). Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 311–335.

- Torres, E.; Vásquez, A.Z.; Zamora, J. (2008). Customer satisfaction and loyalty: start with the product, culminate with the brand. *Journal of Consumer Marketing*, 25(5), 302–313.
- Torugsa, N.; Arundel, A. (2016a). Complexity of innovation in the public sector: A workgroup-level analysis of related factors and outcomes. *Public Management Review*, 75(2), 202–221.
- Torugsa, N.; Arundel, A. (2016b). The nature and incidence of workgroup innovation in the Australian public sector: Evidence from the Australian 2011 State of the Service Survey. *Australian Journal of Public Administration*, 75(2), 202–221.
- Tost, L. P. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, 36, 686–710.
- Trawick, I. F.; Swan, J. E. (1981). A Model of Industrial Satisfaction/Complaining Behavior. *Industrial Marketing Management*, 10(Feb), 22–30.
- Trivellas, P.; Santouridis, I. (2016). Job satisfaction as a mediator of the relationship between service quality and organisational commitment in higher education. An empirical study of faculty and administration staff. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1–2), 169–183.
- Tse, D. K.; Wilton, P. C. (1988). Models of consumer satisfaction formation: an extension. *Journal of Marketing Research*, 17, 460–469.
- Tyler, T. R. (2004). Enhancing police legitimacy. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 593(1), 84–99.
- Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*.
- Uncles, M.; Laurent, G. (1997). Editorial. *International Journal of Research in Marketing*, 14, 199–404.
- Upchurch, R. S.; Ruhland, S. K. (1996). The organizational bases of ethical work climates in lodging operations as perceived by general managers. *Journal of Business Ethics*, 15(10), 1083–1093.
- Utterback, J. M. (1994). *Mastering the dynamics of innovation: How companies can seize opportunities in the face of technological change* (Harvard Bu). Boston.
- Vaara, E. M Tienari, J.; Laurila, J. (2006). Pulp and paper fiction: On the discursive legitimation of global industrial restructuring. *Organization Studies*, 27, 789–810.
- Valenzuela, L.; Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 65–86.
- Van Buren, H. I. (2001). If fairness is the problem, is consent the solution? Integrating ISCT and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 11(3), 481–499.
- Van Riel, A. C.; Henseler, J.; Kemény, I.; Sasovova, Z. (2017). Estimating hierarchical constructs using consistent partial least squares: The case of second-order composites of common factors. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 459–477.
- Van Vuuren, T.; Roberst-Lombard, M.; Van Tonder, E. (2012). Customer satisfaction, trust and commitment as predictor of customer loyalty within an optometric practice environment. *Southern African Business Review*, 16(3), 81–96.
- Vázquez, M. V.; García, M. Á. O.; Verdugo, M. C. (2014). CRM, calidad de la relación y lealtad del consumidor en agencias de viajes minoristas. *Revista de Análisis Turístico*, 17, 30–49.
- Vázquez, R.; Álvarez, L.; Santos, M.; Sanzo, M. (2002). *Relaciones fabricante-distribuidor: condiciones que facilitan los acuerdos de cooperación y resultados estratégicos*. Granda, España: Procedimiento 16º Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing.
- Vázquez, R.; Díaz, A.; Del Río, A. (2000). Marketing de relaciones: el proceso de desarrollo de las relaciones comerciales entre comprador y vendedor. *Paper Publicado Por El Área de Comercialización e Investigación de Mercados de La Universidad de Oviedo*, 16(1), 159–178.
- Vázquez, R. (2007). Barreras de cambio positivas vs negativas; La influencia de la necesidad

- de variedad del cliente. *Decisiones Basadas En El Conocimiento y En El Papel Social de La Empresa: XX Congreso Anual de AEDEM*, 1.
- Vega, M. T.; Garrido, E. (1998). *Psicología de las organizaciones. Procesos de socialización y compromiso a la organización. Procesos de soci* (Amarú Edic). Salamanca.
- Veloutsou, C. (2015). Brand evaluation, satisfaction and trust as predictors of brand loyalty: the mediator-moderator effect of brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 32(6), 405–421.
- Verhoest, K.; Verschuere, B.; Bouckaert, G. (2007). Pressure, legitimacy, and innovative behavior by public organizations. *Governance*, 20(3), 469–497.
- Vesel, P.; Zabkar, V. (2010). Relationship quality evaluation in retailers' relationships with consumers. *European Journal of Marketing*, 44(9/10), 1334–1365.
- Vicente, P.; Reis, E. (2010). Using questionnaire design to fight nonresponse bias in web surveys. *Social Science Computer Review*, 28(2), 251–267.
- Vidaver-Cohen, D. (2007). Reputation beyond the rankings: A conceptual framework for business school research. *Corporate Reputation Review*, 10(4), 278–304.
- Vilaginés, A. I. (1994). *Marketing relacional: cómo obtener clientes leales y rentables* (Gestión 20). Barcelona.
- W. Andreassen, T.; Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, 9(1), 7–23.
- Walker, H. A.; Zelditch, M. J. (1993). Power, legitimacy and the stability of authority: a theoretical research program. In Benger J.; Zelditch, M. J. (Ed.), *Theoretical Research Programs* (Stanford U, pp. 364–381). Stanford, CA.
- Walker, K.; Schlosser, F.; Deephouse, D. L. (2014). Organizational Ingenuity and the Paradox of Embedded Agency: The Case of the Embryonic Ontario Solar Energy Industry. *Organization Studies*, 35, 613–634.
- Wallace, D. W.; Giese, J. L.; Johnson, J. L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*, 80(4), 249–263.
- Wallin, A. T. (2000). Antecedentes de satisfacción con la recuperación del servicio. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 156–175.
- Walsh, G.; Evanchitzky, H.; Wunderlich, M. (2008). Identification and analysis of moderator variables: investigating the customer satisfaction-loyalty link. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 977–1004.
- Walsh, G.; Henning-Thuarau, T.; Sassenberg, K.; Bornemann, D. (2010). Does relationship quality matter in e-services? A comparison of online and offline retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(2), 130–142.
- Wartick, S. L. (2002). Measuring corporate reputation: Definition and data. *Business and Society*, 41, 371–392.
- Watson, L.; Spence, M. T. (2007). Causes and Consequences of Emotions on Consumer Behaviour. *European Journal of Marketing*, 41(5), 487–511.
- Weaver, G. R.; Trevino, L. K.; Cochran, P. L. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42, 539–552.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (Free Press). New York.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Univ of Ca).
- Webster Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *The Journal of Marketing*, 56(4), 1–17.
- Weible, R. J.; Wallace, J. (1998). Cyber research: The impact of the Internet on data collection. *Marketing Research*, 10(3), 19–24.
- Weitz, B. A.; Jap, S. D. (1995). Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 305–320.
- Welch, B. L. (1947). The generalization of "student's problem when several different

- population variances are involved. *Biometrika*, 34, 28–35.
- Werts, C. E.; Linn, R. L.; Jöreskog, K. G. (1974). Intraclass reliability estimates: testing structural assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 25–33.
- Westbrook, R. A.; Oliver, R. L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 84–91.
- Westphal, J. D.; Gulati, R.; Shortell, S. M. (1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 366–394.
- Wezel, F. C. (2005). Location dependence and industry evolution: Founding rates in the United Kingdom motorcycle industry, 1895-1993. *Organization Studies*, 26, 729–754.
- White, S. S.; Schneidres, B. (1999). Climbing the commitment ladder the role of expectations disconfirmation on customers' behavioral intentions. *Journal of Service Research*, 2(3), 240–253.
- Whyatt, G.; Koschek, R. (2010). Implementing relationship marketing: supermarkets' perspectives. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(5), 582–599.
- Wicks, A. C.; Berman, S. L.; Jones, T. M. (1999). The structure of optimal trust: Moral and strategic implications. *Journal of Service Research*, 24(1), 99–116.
- Wicks, A. C.; Freeman, R. E.; Gairlbert, D. (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. *Business Ethics Quarterly*, 4(475–497).
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism* (Free Press). New York.
- Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335–345.
- Wold, H. (1982). Soft Modeling: The Basic Design and Some Extensions. In North-Holland (Ed.), *Systems under Indirect Observations: Part I* (Jöreskog, pp. 1–54). Amsterdam.
- Woodruff, R. B.; Cadotte, E. R.; Jenkins, R. L. (1983). Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms. *Journal of Marketing Research*, (20), 296–304.
- Woodside, A. G.; Frey, L.L.; Daly, R. T. (1989). Linking service quality, customer satisfaction, and behavioral intention. *Journal of Health Care Marketing*, 9(4), 5–17.
- Wright, R. T.; Campbell, D. E.; Thatcher, J. B.; Roberts, N. (2012). Operationalizing multidimensional constructs in structural equation modeling: Recommendations for IS research. *Communications of the Association for Information Systems*, 30(1), 367–412.
- Wu, S.; Li, P. (2011). The relationships between CRM, RQ, and CLV based on different hotel preferences. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 262–271.
- Wu, X.; Zhou, H.; Wu, D. (2012). Commitment, satisfaction, and customer loyalty: a theoretical explanation of the "satisfaction trap. *The Service Industries Journal*, 32(11), 1759–1774.
- Wu, L. (2010). Longitudinal Shifts of Commitment and Perceived Risk between Trust and Customer Loyalty. In Zhao, X.; Zhu, G.; Flynn, B. (Ed.), *PROCEEDINGS OF THE FOURTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON OPERATIONS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (ICOSCM 2010)* (pp. 696–701).
- Wu, L. W. (2011). Inertia: Spurious loyalty or action loyalty? *Asia Pacific Management Review*, 16(1), 31–50.
- Yap, S. F.; Kew, M. L. (2007). Service quality and customer satisfaction: antecedents of customer's re-patronage intentions. *Journal, Sunway Academic*, (4), 59–73.
- Yi, Y.; La, S. (2004). What influences the relationship between customer satisfaction and repurchase intention? Investigating the effects of adjusted expectations and customer loyalty. *Psychology & Marketing*, 21(5), 351–373.
- Yi, Y. (1993). The Determinants of Consumer Satisfaction: The Moderating Role of Ambiguity. *Advances in Consumer Research*, 20, 502–506.
- Yoon, S. J.; Kim, J. H. (2000). An empirical validation of a loyalty model based on expectation disconfirmation. *Journal of Consumer Marketing*, 17(2), 120–136.

- Youjae, Y. (1990). Direct and indirect approaches to advertising persuasion: Which is more Mongolia. *Journal of Business Research*, 20(4), 279–291.
- Yu, L.; Goulden, M. (2006). A comparative analysis of international tourists. *Tourism Management*, 27(6), 1331–1342.
- Yüksel, A.; Yüksel, F. (2007). Shopping risk preceptions: Effects on tourists. *Tourism Management*, 28(3), 703–713.
- Zaheer, S.; Mosakowski, E. (1997). The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival in financial services. *Strategic Management Journal*, 439–643.
- Zakaria, Z.; Roslin, R. M.; Daud, N. M. (2011). The influence of market orientation on the commitment, trust and relational norms in the education context. *African Journal of Business Management*, 5(22), 8875–8890.
- Zeithaml, V.; Bitner, M. J. (2000). *Service Marketing* (McGraw-Hil). New York: 2ª Edición.
- Zeithaml, V. A.; Berry, L. L.; Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1–12.
- Zeithaml, V. A.; Berry, L. L.; Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of the Academy of Marketing*, 60, 31–46.
- Zelditch, M. (2001). Processes of legitimation: Recent developments and new directions. *Social Psychology Quarterly*, 54, 4–17.
- Zimmerman, M.; Zeitz, G. (2002). Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 114, 232–31.
- Zins, A. H. (2001). Relative attitudes and commitment in customer loyalty models: some experiences in the commercial airline industry, 12(3), 269–294.
- Zucker, L. (1983). Organizations as institutions. *Research in the Sociology of Organizations*, 2(1), 1–47.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, pp. 443–464. Chicago.
- Zucker, L. G. (1989). Combining institutional theory and population ecology: No legitimacy, no history. *American Sociological Review*, 54, 542–545.

ANEXOS

ANEXO I CUESTIONARIO FINAL

Por favor, responda a las siguientes preguntas sobre su universidad

* 1. Usted es....

- Profesor Universitario (PDI)
- Investigador Universitario
- Personal Administrativo (PAS)
- Cargos de gestión
- Estudiante universitario (presencial)
- Estudiante universitario (online)
- Antiguo estudiante universitario

Otro (especifique)

* 2. Edad...

* 3. Género

- Femenino
- Masculino

Otro (especifique)

* 4. Lugar de residencia

País

Ciudad

Por favor, responda a las siguientes preguntas sobre su universidad.

Siendo 0 totalmente desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo.

5. Mi universidad me reporta algún beneficio personal

Totalmente en desacuerdo											Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

6. Me ayuda a desarrollarme como persona

Totalmente en desacuerdo											Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

7. Satisface mis necesidades

Totalmente en desacuerdo											Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

8. Mi universidad cumple la ley

Totalmente en desacuerdo											Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

9. Mi universidad se comporta de forma honesta

Totalmente en desacuerdo											Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

10. Es socialmente responsable

Totalmente en desacuerdo											Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

11. Conozco las actividades que realiza mi universidad

Totalmente en desacuerdo											Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

12. Considero que las realiza de la mejor forma posible (técnicamente hablando)

Totalmente en desacuerdo											Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

13. Mi universidad está bien gestionada

Totalmente en desacuerdo											Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Página 2

Por favor, responda a las siguientes preguntas sobre su universidad.

Siendo 0 totalmente desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo.

14. Me siento satisfecho con los recursos (metodología aplicada, contenido de los programas académicos, experiencia del profesorado, etc) que tiene mi universidad

Totalmente en desacuerdo											Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

15. La experiencia en mi universidad ha cubierto mis expectativas

Totalmente en desacuerdo											Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

16. En términos generales me siento satisfecho por haber elegido esta universidad.

Totalmente en desacuerdo											Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

17. Me siento satisfecho con las instalaciones

Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Página 3

Por favor, responda a las siguientes preguntas sobre su universidad.

Siendo 0 totalmente desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo.

18. Mi universidad cumple lo prometido

Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Hace promesas de las que puedo fiarme

Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Al ofertar sus estudios, cursos y/o conferencias es transparente

Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Mi universidad se gestiona de forma ética y transparente

Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Ofrece consejos y recomendaciones beneficiosas para sus grupos de interés (estudiantes, profesores e investigadores, personal administrativo, sociedad en su conjunto, etc)

Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Mi universidad se preocupa por los intereses y beneficios, tanto presentes como futuros de sus grupos de interés (estudiantes, profesores e investigadores, personal administrativo, sociedad en su conjunto, etc)

Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Desarrolla sus acciones teniendo en cuenta que repercutirán sobre sus grupos de interés (estudiantes, profesores e investigadores, personal administrativo, sociedad en su conjunto, etc)

Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Mi universidad tiene en cuenta a sus grupos de interés (estudiantes, profesores e investigadores, personal administrativo, sociedad en su conjunto, etc) en las decisiones de gobierno.

Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Atiende a las necesidades de sus estudiantes

Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Muestra la capacidad necesaria para poder desarrollar su trabajo

Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Los profesores son competentes

Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Posee un conocimiento de sus estudiantes que le permite desarrollar estudios, cursos y/o conferencias, etc. que se adapten a sus necesidades

Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. El personal administrativo es competente

Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Forma estudiantes competentes

Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Página 4

Por favor, responda a las siguientes preguntas sobre su universidad.

Siendo 0 totalmente desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo.

32. Estoy comprometido en mi relación con mi universidad

Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Defendería a esta universidad si otros la criticaran

Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Me esfuerzo en mantener la relación con mi universidad

Totalmente en desacuerdo											Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

35. Cuando alguien habla bien de mi universidad, me siento orgulloso

Totalmente en desacuerdo											Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

36. Considero el éxito de mi universidad como mi éxito

Totalmente en desacuerdo											Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

37. Siento que formo parte de mi universidad

Totalmente en desacuerdo											Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Página 5

Por favor, responda a las siguientes preguntas sobre su universidad.

Siendo 0 totalmente desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo.

38. Animaría a familiares y amigos a que estudiaran en mi universidad

Totalmente en desacuerdo											Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

39. Si alguien me pide consejo recomendaría mi universidad

Totalmente en desacuerdo											Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

40. Si tuviera que realizar otros cursos, conferencias o estudios de mejora profesional seguramente consideraría a mi universidad como primera opción

Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/C
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

