



LA COMPLEJA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL HACIA LA MARCA Y LOS COMPORTAMIENTOS CIUDADANOS DE LOS EMPLEADOS HACIA LA MARCA. UNA PROPUESTA PARA SU ANÁLISIS EN EL SECTOR SERVICIOS

AUTOR (ES)

FELIPE LÓPEZ RUDAS

JUAN MANUEL MATEUS YEPES

DIRECTOR DEL PROYECTO

IVÁN DARÍO SÁNCHEZ MANCHOLA, Ph.D.

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI 2020**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
1 INTRODUCCIÓN	6
2 OBJETIVOS	10
2.1 General 1	10
2.2 Específicos 1	10
2.3 General 2	11
2.4 Específicos 2	11
3 MARCO TEÓRICO Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS	11
3.1 Comportamientos ciudadanos de marca	11
3.2 Liderazgo Transformacional de marca	13
3.3 Confianza en el líder	14
3.4 Compromiso frente a la marca	15
3.5 Liderazgo transformacional de marca y su relación con los comportamientos ciudadanos de marca	16
3.6 El rol mediador de la confianza en el líder	18
3.7 El rol mediador del compromiso de marca	20
4. TRADUCCIÓN Y ADAPTACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN.....	22
4.1 Traducción de las escalas de medición.....	22
4.2 Adaptación cultural de las escalas de medición	23
4.3 Desarrollo del proceso de traducción y adaptación cultural para las escalas.....	25
4.4 Escala Liderazgo Transformacional de Marca (Morhart et al., 2009).....	27
4.5 Escala: Compromiso de Marca (Chiang et al. 2019).....	31
4.6 Escala: Comportamientos ciudadanos de marca (Chiang et. al, 2019).....	33

5 RESULTADOS	40
5.1 Presentación del instrumento final	41
5.1.1 Escala traducida y adaptada culturalmente: Liderazgo Transformacional de Marca (Morhart et al., 2009)	41
5.1.2 Escala traducida y adaptada culturalmente: Compromiso de Marca (Chiang et al. 2019)	42
5.1.3 Escala traducida y adaptada culturalmente: Comportamientos Ciudadano de Marca (Chiang et al., 2019)	43
6. CONCLUSIONES y APRENDIZAJES	44
7. REFERENCIAS	45

RESUMEN

En la competitiva industria de servicios colombiana construir una marca fuerte es indispensable. De esta manera, los colaboradores que están de cara al cliente influyen significativamente sobre sus percepciones de la marca y decisiones de compra. Es por esto que el Liderazgo Transformacional de Marca (LTF-M) representa un tipo particular de liderazgo que busca motivar a sus seguidores a actuar en nombre de la marca, apelando a sus valores y convicciones personales, llevándolos a exhibir Comportamientos Ciudadanos de Marca (CCM). De esta manera, la presente investigación consolidó las bases teóricas alrededor de la relación entre el LTF-M y los CCM exhibidos por los empleados. Además, se propuso que la relación entre LTF-M y CCM no es necesariamente directa, sino que está mediada por la Confianza en el Líder y el Compromiso con la Marca. Finalmente, mediante un proceso riguroso inspirado en las ideas de Ramada et al. (2013) se realizó la traducción y adaptación cultural de los instrumentos de medición. Dicho proceso de adaptación idiomática y cultural ofrece a la comunidad científica un instrumento que permite validar empíricamente si las ideas teóricamente propuestas encuentran soporte en la realidad.

Palabras claves: Liderazgo Transformacional de Marca, Comportamientos Ciudadanos de Marca, Confianza en el Líder, Compromiso con la Marca.

ABSTRACT

In Colombia's competitive service industry, building a strong brand is indispensable. In this order, front line employees significantly influence brand perceptions and purchasing decisions. This is why Brand Transformational Leadership (BTL) represents a particular type of leadership that seeks to motivate its followers to act on behalf of the brand, appealing to their

personal values and convictions, leading them to exhibit Brand Citizenship Behavior (BCB). This research consolidated the theoretical bases around the relationship between BTL and the BCB exhibited by employees. In addition, it was proposed that the relationship between BTL and BCB is not necessarily direct, but is mediated by Trust in the Leader and Brand Commitment. Finally, through a rigorous process inspired by the ideas of Ramada et al. (2013), the translation and cultural adaptation of the measurement instruments was carried out. This process of linguistic and cultural adaptation offers the scientific community an instrument that allows empirical validation of whether the ideas theoretically proposed find support in reality.

Key words: Brand Transformational Leadership, Brand Citizenship Behavior, Trust in the Leader, Brand Commitment.

1. INTRODUCCIÓN

En la industria de servicios la construcción de marca se vuelve fundamental y, así, el rol que juegan los empleados de primera línea en dicha construcción. Lo anterior toda vez que son dichos empleados quienes influyen sobre los consumidores, sus decisiones de compra y sus concepciones de la marca (Jandaghi et al., 2015). Por consiguiente, las organizaciones deben fomentar comportamientos positivos hacia la marca por parte de este tipo de empleados (Shaari et al., 2015). Recientemente, la literatura se ha referido al conjunto de comportamientos frente a la marca que van más allá de lo esperado dentro del papel del empleado, como comportamientos extra-rol o comportamientos ciudadanos de marca (Morhart et al., 2009; Chiang et al., 2019; Adamu et al., 2020). Por su parte, la construcción de marca interna, como una estrategia de desarrollo de la marca en los empleados que produce en estos sentimientos de apego, identidad y lealtad con la marca (Jandaghi et al., 2015), ha sido reconocida como un factor clave que promueve comportamientos extra-rol en los trabajadores (Burmam et al., 2008).

La construcción de marca interna ha sido definida como el conjunto de procesos estratégicos que fomenta, alinea y empodera a los empleados a ofrecer, de manera constante, una experiencia apropiada al consumidor (MacLavery, McQuillan and Oddie, 2007). La literatura ha documentado varias prácticas características de la construcción de marca interna, dentro de las que se pueden destacar: (1) comunicación interna, (2) soporte de entrenamiento, (3) prácticas de reclutamiento, (4) recompensas y reconocimientos, y (5) prácticas de liderazgo (MacLavery et al., 2007; Burmam et al., 2008; Morhart, 2012), siendo esta última una de la más estudiadas en la literatura académica.

En el caso particular de las prácticas de liderazgo, Morhart y sus colegas desarrollaron el concepto de Liderazgo Transformacional enfocado en la marca (en adelante LTF-M), destacando su amplia influencia en las actitudes y comportamientos de los empleados frente a la marca (Morhart et al., 2009). Según dichos autores, el LTF-M representa un tipo particular de liderazgo que busca motivar a sus seguidores a actuar en nombre de la marca, apelando a sus valores y convicciones personales (Morhart et al. 2009). A partir del trabajo de Morhart et al. (2009), varias investigaciones se han orientado a estudiar el efecto del LTF-M en la exhibición de comportamientos ciudadanos de marca (en adelante CCM) por parte de los empleados. Por ejemplo, Shaari et al. (2015) encontraron que el LTF-M tiene una relación positiva con los CCM, incluso comparativamente mayor, que la del liderazgo transaccional enfocado en la marca. Así mismo, Chiang et al. (2019) destacaron la relación positiva entre LTF-M y CCM, reconociendo que podría haber otras múltiples variables ligadas a dicha relación. En general, este tipo de trabajos ha arrojado importantes luces sobre la forma en que, gracias al trabajo de los líderes, se puede fortalecer la estrategia de construcción de marca a través de los empleados. No obstante, estos trabajos sugieren que la relación LTF-M y CCM no es necesariamente directa, sino que en ella parecen intervenir otra serie de variables, reflejando así la complejidad de dicha relación.

Algunas variables que se han destacado como mediadoras de la relación entre LTF-M y CCM son la confianza en el líder y el compromiso de los empleados con la marca. Por ejemplo, Punjaisri et al. (2013) encontraron que la relación positiva entre LTF-M y CCM está mediada, entre otras variables, por la confianza que los empleados sienten en su líder. Por su parte, Burmann et al. (2008) encontraron que, en relación con los procesos de construcción de marca interna, el LTF-M puede incrementar el compromiso con la marca por parte de los trabajadores, lo que a su vez repercute positivamente en el CCM. Aunque la confianza en el

líder y el compromiso con la marca por parte de los trabajadores ya se han estudiado como mediadoras de la relación LTF-M y CCM, a saber de los autores de la presente investigación, aún no existen investigaciones que hayan analizado dichas variables en un mismo estudio. Igualmente, tampoco existen investigaciones que hayan explorado las relaciones antes anotadas en el contexto organizacional latinoamericano.

Burmann et al. (2008), unos de los pocos autores en estudiar la relación entre variables como LTF-M, compromiso frente a la marca y CCM, resaltaron la necesidad de que futuras investigaciones profundicen sobre el rol que pueden jugar en dichas relaciones, variables como la geografía y cultura específica de cada país. Brady et al. (2001), por ejemplo, encontraron que los consumidores latinoamericanos valoran la calidad del servicio con base a la satisfacción emocional. Lo anterior implica un reto para las empresas del sector de los servicios, pues resalta la necesidad de conocer cada vez más la manera de generar mejores experiencias de servicios para los clientes. A lo anterior, se suma el hecho de que Latinoamérica ha tenido un amplio crecimiento en los últimos 30 años en el sector de servicios (BID, 2013), por lo que resulta pertinente e importante comprender las peculiaridades de este contexto, en favor de tomar mejores medidas para el desarrollo de las organizaciones pertenecientes a dicho sector, en particular, y de la región, en general.

A la luz de todo lo anteriormente planteado, consideramos que es pertinente desarrollar una investigación que tenga como propósito analizar el rol que juega la confianza en el líder y el compromiso de marca de los empleados en la relación entre el LTF-M y los CCM exhibidos por los empleados en el contexto de la industria de servicios de Colombia.

Llevar a cabo una investigación con tal propósito implica, en primer lugar, desarrollar un marco teórico que dé cuenta de las relaciones a analizar y, en segundo lugar, diseñar una estrategia metodológica que permita recabar la información para testear empíricamente si

las relaciones teóricas propuestas encuentran soporte en los datos. El primer punto demanda una revisión de la literatura encaminada a teorizar e proponer las posibles relaciones entre las variables. El segundo punto demanda, entre otras cosas, conseguir o desarrollar adecuados instrumentos de medición de las variables presentes en la investigación.

Por ello, además de la propuesta teórica orientada a analizar la compleja relación entre las variables, esta investigación se propone realizar un proceso de traducción y validación cultural de los instrumentos de medición que serían pertinentes para dicho análisis. Esto toda vez que la literatura científica expone que “la traducción simple de un cuestionario puede dar lugar a interpretaciones erróneas debido a diferencias culturales y de lenguaje” (Ramada, Sierra & Delclós, 2013). En el área de mercadeo, la técnica más utilizada para comprobar la precisión de la traducción del instrumento de una investigación es el “back translation”, éste ayuda a identificar errores en la traducción (Douglas & Craig, 2007). Sin embargo, este método no garantiza necesariamente la equivalencia de significado y conceptos en cada país. Esto representa un problema cuando se usan modismos o lenguaje coloquial, como es a menudo en el caso de las encuestas de marketing (Douglas & Craig, 2007). Así pues, Douglas y Craig (2007), y Ramada y sus colegas (2013) afirman que es fundamental realizar la equivalencia de significado en cada idioma y asegurarse de que cada encuestado y encuestador comprenda claramente el cuestionario y las instrucciones. Por consiguiente, la validación cultural del instrumento traducido permitirá a futuras investigaciones (alineadas con este propósito), ser más sólidas y poder ser contrastadas entre poblaciones con idiomas o culturas diferentes, para promover el intercambio de información en la comunidad científica (Ramada et al., 2013).

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General 1

Elaborar el marco teórico de la relación entre la confianza en el líder y el compromiso de marca de los empleados, en la relación entre el LTF-M y los CCM exhibidos por los empleados en el contexto de la industria de servicios de Colombia.

2.1.1 Específicos 1

1. Construir las definiciones teóricas para cada una de dichas variables.
2. Construir la base teórica que sustente la posible relación entre el liderazgo transformacional de marca del líder con el nivel de comportamientos ciudadanos de marca que muestran los colaboradores.
3. Construir la base teórica que sustente la posible relación entre la confianza en el líder como variable mediadora de la relación entre el liderazgo transformacional de marca del líder y el nivel de comportamientos ciudadanos de marca que muestran los colaboradores.
4. Construir la base teórica que sustente la posible relación entre el compromiso de marca como variable mediadora de la relación entre el liderazgo transformacional de marca del líder y el nivel de comportamientos ciudadanos de marca que muestran los colaboradores.

2.3 Objetivo General 2

Contextualizar las escalas de medición necesarias para estudiar el rol de la confianza en el líder y el compromiso de marca de los empleados en la relación entre el LTF-M y los CCM exhibidos por los empleados en el contexto de la industria de servicios de Colombia.

2.4 Específicos 2

1. Ejecutar una búsqueda exhaustiva de diferentes escalas de medición que se han utilizado en las investigaciones de liderazgo transformacional de marca, comportamientos ciudadanos de marca, confianza en el líder y compromiso de marca del empleado.
2. Obtener los instrumentos de medición que han sido de mayor relevancia, validez y reconocimiento en el campo.
3. Seleccionar los instrumentos de medición que se consideren más pertinente según los intereses del estudio y la calidad de las investigaciones.
4. Ejecutar el proceso de traducción de las respectivas escalas de medición.
5. Desarrollar el proceso de adaptación cultural de las respectivas escalas de medición.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Comportamientos Ciudadanos de Marca

En la literatura científica de comportamiento organizacional, el constructo conocido como comportamientos ciudadanos en la organización (CCO) antecede al CCM. Los CCO representan comportamientos pro-sociales que describen acciones voluntarias por parte del trabajador; esto es, acciones que están fuera de las expectativas de su rol, las cuales el sistema

de recompensas no reconoce directamente pero que terminan impactando positivamente en el desempeño de la organización (Organ et al., 1983; Organ, 1997). Partiendo de dichas ideas, Burmann y Zeplin (2005) introdujeron el concepto del CCM, reconociendo que, a diferencia de los CCO, los CCM no solo priorizan las conductas de los empleados dentro de la organización, sino que también consideran los comportamientos de estos orientados al exterior de la organización, esto es, hacia los clientes o consumidores.

Específicamente, Burmann y Zeplin (2005) definen los CCM como comportamientos genéricos y voluntarios (independientes de la marca e industria) que realzan la identidad de marca. Al igual que los CCO, los CCM pueden categorizarse en dimensiones en las que se consideran las acciones no sólo en favor de los colegas (enfoque interno) sino también su repercusión en los clientes y la marca (enfoque externo). Según Burmann y Zeplin (2005), los CCM presentan siete dimensiones: (1) Comportamiento de ayuda: amabilidad y empatía hacia los clientes internos y externos, asumiendo tareas por fuera de su área si es necesario. (2) Consideración de la marca: adhesión a las pautas de comportamiento de la marca y reflexión constante de la repercusión de las acciones sobre la marca. (3) Entusiasmo de marca: iniciativa adicional en relación con actividades de la marca. (4) Deportividad: disposición para comprometerse con la marca incluso a altos costos de oportunidad. (5) Respaldo a la marca: voz a voz positivo incluso por fuera de la organización. (6) Autodesarrollo: disposición para mejorar continuamente las habilidades relacionadas con la marca. (7) Avance de la marca: contribuir al mejoramiento constante de la marca, transmitiendo críticas constructivas de los clientes y generando ideas innovadoras.

3.2 Liderazgo Transformacional de Marca

El liderazgo transformacional (LTF) es un estilo de liderazgo altamente estudiado y reconocido en el campo del comportamiento organizacional. Dicho concepto antecede el liderazgo transformacional de marca (LTF-M) en el campo del mercadeo. El LTF se define como el proceso mediante el cual el líder potencia a sus seguidores, transformando sus aspiraciones, necesidades, preferencias y valores frente a su jefe, su trabajo y la organización (Bass y Avolio, 1994; Lowe et al., 1996). A raíz de tal definición, Morhart et al. (2009) introdujeron el concepto de LTF-M, el cual definen como el enfoque que asume el líder, para motivar a sus seguidores a actuar en nombre de la marca, apelando a sus valores y convicciones personales. De esta manera, el LTF-M genera un ambiente de trabajo donde los seguidores experimentan la satisfacción de sus necesidades (autonomía, competencia y relacionamiento), lo que hace más fácil la adopción de la identidad de la marca (Morhart et al., 2009).

La literatura ha destacado cuatro dimensiones que representan los comportamientos que caracterizan a un líder transformacional (Bass, 1997; Sánchez et al., 2020). Morhart et al. (2009) realizaron una adaptación de dichas dimensiones destacando su enfoque en la marca, así: (1) Carisma/Influencia idealizada: actuar como un modelo a seguir y, de forma auténtica, vivir los valores de la marca, (2) Motivación inspiradora: promover una visión convincente y diferenciadora de la marca y así mismo despertar la participación y el orgullo sobre esta, (3) Estimulación intelectual: facilitar que los trabajadores repiensen su trabajo desde la perspectiva de un miembro de la comunidad, empoderándolos y ayudándolos a interpretar la promesa de marca corporativa y sus implicaciones en el trabajo de manera individualizada, y (4) Consideración individualizada: enseñar a sus subordinados a crecer en sus roles como representantes o embajadores de la marca.

3.3 Confianza en el líder

La confianza se define como “la disposición de una persona (*trustor*) a hacerse vulnerable ante las posibles acciones de otra parte (*trustee*), bajo la expectativa de que éste no realizará en acciones negativas, a pesar de que no tenga la capacidad de monitorear o controlar su comportamiento” (Mayer et al., 1995, p. 712). Whitener et al. (1998) destaca que la confianza tiene tres facetas: (1) confiar en otra persona refleja una expectativa o creencia de que esta actuará de manera benevolente; (2) la confianza implica la disposición a ser vulnerable, y a asumir el riesgo en el caso que la otra parte no cumpla las expectativas, y (3) la confianza implica algún grado de dependencia de la otra parte (*trustee*), de tal manera que los resultados de un individuo (*trustor*) están influenciados por la acciones del otro (*trustee*). Como se desprende de las ideas de Mayer et al. (1995) y Whitener et al. (1998), la confianza, entendida como la decisión que toma un individuo de hacerse vulnerable ante las acciones de otro, no puede ser entendida sin considerar la confiabilidad de ese otro (*trustee*). Existen tres características que explican la confiabilidad en una persona: su habilidad, su benevolencia y su integridad. En primera instancia, la habilidad es el grupo de capacidades, competencias y características que dan cuenta de que una persona tiene influencia dentro de un tema específico (Mayer et al., 1995). En segundo lugar, la benevolencia es el grado en el que se cree que el *trustee* quiere hacer el bien a quien está depositando la confianza (*trustor*), más allá de motivos de beneficio personal (Mayer et al., 1995). En tercer lugar, la integridad se refiere a la percepción del *trustor*, de que el *trustee* está aferrado a un conjunto de principios que el *trustor* encuentra aceptable (Mayer et al., 1995). Así entonces, los comportamientos o acciones que realiza un individuo (en este caso el líder) pueden configurar el nivel de

confianza que otros (en este caso los colaboradores) depositan en él, dada la confiabilidad que perciben o infieren de los comportamientos de este.

3.4 Compromiso frente a la marca

Siendo un concepto derivado del compromiso organizacional (Meyer y Allen, 1993), el compromiso frente a la marca representa el grado de involucramiento psicológico de los empleados con la marca, estando así dispuestos a realizar esfuerzos para conseguir los objetivos de esta y mantener sus vínculos con la marca (Burmam et al., 2005). Así pues, el compromiso frente a la marca permite que los empleados experimenten la marca como una extensión de ellos mismos; un sentimiento de responsabilidad en proteger, mantener y promover los valores asociados con la marca (Chiang et al., 2019). Burmam et al. (2005), con base en investigaciones previas sobre el compromiso organizacional (O'Reilly y Chatman, 1986), plantearon tres dimensiones en las que componen el compromiso de marca: (1) "compliance", que alude a comportamientos consistentes con la identidad de marca en una búsqueda racional de recompensas extrínsecas o para evitar sanciones, (2) identificación, que hace referencia al sentido de pertenencia a la marca como un grupo del que se es parte en medio de sus éxitos o fracasos, que se perciben como propios, (3) internalización, que representa la congruencia entre los valores de la marca, los del individuo y su auto-concepto. De esta manera, el grado de compromiso con la marca puede verse influenciado por múltiples variables como la satisfacción laboral, recompensas extrínsecas e intrínsecas, la comunicación ascendente y descendente, el liderazgo, la satisfacción con la promoción, la confianza en el líder (Kimpakorn & Dimmitt, 2007).

3.5 Liderazgo Transformacional de Marca y su relación con los Comportamientos

Ciudadanos de Marca

Considerando que los constructos LTF-M y CCM son constructos extraídos y adaptados del comportamiento organizacional, es válido afirmar que si la literatura de liderazgo transformacional (LTF) se relaciona con los comportamientos ciudadanos de la organización (CCO), también lo esté en el contexto de la gestión de marca. La literatura científica de comportamiento organizacional ha demostrado que el comportamiento del líder transformacional tiene efectos sobre el comportamiento ciudadano de la organización (Asgari, Silong, Ahmad & Samah, 2008; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990). De hecho, en una reciente revisión meta analítica, Ng (2017) corroboró la existencia de dicha relación.

En la literatura específica sobre marca, también se ha encontrado que el LTF-M contribuye positivamente a la exhibición de CCM (Burmam et al., 2008; Morhart et al., 2009; Kimpakorn & Dimmitt, 2007). Por ejemplo, autores como Morhart et. al. (2009) plantean que LTF-M genera una visión de marca compartida entre los seguidores, a quienes apoya de manera individualizada como un coach/mentor, que los empodera y brinda la libertad para el cumplimiento de sus labores. Tales comportamientos conducen a que los seguidores se conecten con la marca, sientan autonomía y dispongan de las habilidades y recursos que les permita cumplir su rol como representantes de marca de manera proactiva.

Siguiendo esta misma línea, varios autores han estudiado cómo algunas dimensiones del LTF-M tienen influencia en los CCM. En primera instancia, desde la dimensión del LTF carisma/influencia idealizada se plantea que cuando el líder representa un modelo a seguir, el cual se adhiere a los valores de la marca y reflexiona constantemente sobre las

implicaciones de esta, lleva a que los empleados asuman comportamientos similares, incluso, si ello implica ir más allá de sus deberes formales (Shaari et. al, 2015). Este comportamiento es explicado por la Teoría del Aprendizaje Social (Bandura, 1977), la cual explica que los individuos aprenden nuevas actitudes y comportamientos observando el comportamiento de otros. Por ejemplo, Punjaisri et al. (2013) encontraron que, ante inconvenientes en el servicio, es posible que los trabajadores tengan que reflexionar sobre cómo han sido capacitados y lo que han aprendido de sus líderes, considerando la marca y confiando en la visión compartida de los valores de la misma, para poder responder de manera oportuna.

Así mismo, la dimensión de carisma/influencia idealizada del LTF-M puede evocar comportamiento de ayuda en los empleados, ya que, si un líder demuestra mediante su ejemplo la disposición de ayudar, tanto a colaboradores como a los clientes, estará enseñando y transmitiendo los valores de la marca. Esto generará que los subordinados asuman y se identifiquen con estos valores y a su vez, actúen de acuerdo a estos a pesar de que represente ejercer esfuerzos que estén por fuera de sus roles establecidos. En su investigación, Shaari et al. (2015) comprobaron que los líderes deben demostrar comportamientos ejemplares para poder influir en los comportamientos orientados a la marca de sus colaboradores.

Otra razón para plantear una relación positiva entre el LTF-M y los CCM, es a través de su dimensión de estimulación intelectual. A través de los comportamientos asociados a esta dimensión, el líder permite a sus colaboradores repensar su trabajo, empoderándolos y ayudándoles a interpretar con mayor libertad, la promesa de valor de la marca (Shaari et. al, 2015). Esto propicia que el seguidor reflexione sobre sus acciones, comportamientos y la repercusión de los mismos, frente a la marca (Burmamann & Zeplin, 2005). Así pues, se ha demostrado que los colaboradores solo exhibirán CCM si se les reta y permite tomar

decisiones necesarias relacionadas con la marca, con el suficiente apoyo por parte de la misma (Burmam y Zeplin 2005).

Proposición 1: *El liderazgo transformacional de marca del líder se relacionará positivamente con el nivel de comportamientos ciudadanos de marca que muestran los colaboradores.*

3.6 El rol mediador de la confianza en el líder

Teniendo presente que hay bases teóricas para establecer una relación directa entre LTF-M y los CCM, igualmente existen trabajos que sugieren que dicha relación no es necesariamente directa, sino que podrían intervenir otras variables (Chiang et al., 2019). Este podría ser el caso de la confianza en el líder. De hecho, en la literatura de comportamiento organizacional de la que se desprenden estos conceptos, también se ha identificado que la relación LTF-CCO está mediada por la confianza en el líder (Asgari et al., 2008). En el contexto particular de la marca, Punjaisri et al. (2013) encontraron que las percepciones de los empleados frente a su jefe, entre ellas el grado de confianza en el líder, afectan positivamente los CCM. Este posible rol mediador se entiende por, al menos, dos grandes razones.

En primer lugar, en la literatura de comportamiento organizacional, autores como Brower, Schoorman y Tan (2000) demostraron que el LTF está fundamentado en relaciones de intercambio social, lo que representa un contrato psicológico entre las partes, lo que a su vez facilita el aumento de la confianza. Es por esto que el líder juega un rol determinante en la efectividad de las organizaciones, puesto que su efectividad está ligada al grado en el que sus subordinados confían en él (Burke et al., 2007). Así mismo, se ha encontrado que el LTF-

M impacta positivamente en la relación de confianza que tienen los seguidores con respecto a su líder (Shaari et al., 2015). Esto cada vez que los líderes transformacionales se desempeñan como coachs carismáticos que motivan el surgimiento de relaciones más cercanas con sus seguidores, lo que podría promover relaciones de confianza (Morhart et al., 2009).

En segundo lugar, autores como Punjaisri et al. (2013) encontraron que la confianza en el líder favorece la identificación del empleado con la marca lo que permite que éste se conecte con la misma al entenderla como propia y entonces, se motive para desarrollar acciones adicionales en favor de solucionar dificultades en el servicio. Por ejemplo, cuando los empleados confían en su líder están menos preocupados por las represalias que podría tomar éste y, están más dispuestos aceptar y comunicar posibles fallos en el servicio y desarrollar acciones adicionales en favor de su mejoramiento (Punjaisri et al., 2013). Dichos planteamientos, van en dirección de lo previamente estudiado en la literatura de comportamiento organizacional por autores como Dirks y Ferrin (2002), quienes en su meta-análisis plantearon que la confianza en el líder es un fuerte predictor del desempeño laboral de los colaboradores.

A partir de la argumentación anterior, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

Proposición 2: *La confianza en el líder mediará la relación entre el liderazgo transformacional de marca del líder y el nivel de comportamientos ciudadanos de marca que muestran los colaboradores.*

3.7 El rol mediador del compromiso de marca

Otro factor que ha sido estudiado en la literatura de comportamiento organizacional como mediador de la relación entre el LTF y los CCO es el nivel de compromiso de los colaboradores (Badcock y Strickland, 2010). En línea con dicha literatura, en el contexto específico de la gestión de marca se ha planteado una posible mediación del compromiso de marca en la relación de LTF-M y CCM (Morhart et al., 2009; Chiang et al., 2019). Por ejemplo, autores como Jandanghi et al. (2015), han encontrado que el LTF-M impacta en el nivel de compromiso de marca de los colaboradores, esto es, una de sus actitudes frente a la marca, y esto repercute en sus CCM (su comportamiento). Al igual que con la confianza en la líder, el rol mediador del compromiso se entiende por la relación directa del compromiso de marca tanto con el LTF-M (como una consecuencia de este) y con los CCM (como un antecedente de estos).

En primer lugar, el LTF-M influye en los seguidores a través de un proceso de internalización, el cual se fundamenta en el nivel de satisfacción de los seguidores en sus necesidades de autonomía y competencia en relación con su rol como representantes de la marca. Tal sensación permite reducir las intenciones de rotación e incrementar el nivel de compromiso y proactividad en los colaboradores (Morhart et al., 2009). Así mismo, es propio de un líder transformacional, comunicar de manera acertada los valores de la marca para que estos sean bien asimilados por los empleados. Esto conlleva a que los empleados puedan mostrar su compromiso con la marca alineando así su comportamiento de acuerdo con los valores aprendidos (Kimpakorn & Dimmit, 2008). Como bien lo destacan Burmann y Zeplin (2005), los empleados solo se comprometen con la marca si su líder demuestra que sus

comportamientos también son coherentes con los valores de marca, siendo entonces, un modelo a seguir con el que los colaboradores se puedan identificar.

En segundo lugar, estudios meta-analíticos han demostrado la fuerte relación entre el compromiso organizacional y los comportamientos ciudadanos de los colaboradores (LePine et al., 2002; Meyer et al., 2002). En el contexto particular de las marcas, Chiang et al. (2019) demostraron que el compromiso es una variable mediadora que afecta positivamente a los CCM. Lo anterior toda vez que, cuando los colaboradores experimentan la imagen de la marca como una extensión de ellos mismos (porque se identifican con ella), se sienten más responsables de realizar acciones en favor de proteger y mantener dicha imagen de marca (Chiang et al., 2019). En este mismo orden de ideas, la teoría de la reciprocidad permite comprender esta relación, bajo dos principios generales: primero, que el individuo debe ayudar a quien lo ha ayudado previamente; segundo, que el individuo no debe hacer nada que dañe a quienes previamente lo han ayudado (Murdvee, 2009). Así, el trato característico de los líderes transformacionales con los empleados es recíprocamente retribuido en forma de compromiso y proactividad por parte de estos últimos. Por consiguiente, el compromiso de marca promueve CCM cuando cada empleado recibe los conocimientos, recursos y apoyos organizacionales necesarios para garantizar una experiencia de marca consistente (Burmman & Zeplin 2005).

Proposición 3: *El compromiso de marca mediará la relación entre el liderazgo transformacional de marca del líder y el nivel de comportamientos ciudadanos de marca que muestran los colaboradores.*

4. TRADUCCIÓN Y ADAPTACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN

4.1 Traducción de las escalas de medición

En la literatura científica, la correcta traducción de los instrumentos de medición es un tema fundamental para el desarrollo de una investigación que busque obtener datos válidos y eficaces (Douglas & Craig, 2007). Así pues, el acercamiento metodológico más comúnmente registrado es “translation forward”, siendo este un proceso que se lleva a cabo sin validez metodológica, debido a la falta de cualificación en la traducción (Sperber, 2004; Sousa & Rojjanasrirat, 2011). Particularmente, en la literatura de marketing la metodología más usada de traducción de las escalas de medición es “translation back translation” (Douglas & Craig, 2007). Sin embargo, un traductor bilingüe puede no conseguir transmitir significados coloquiales, que resultan enriquecedores para un mejor entendimiento por parte de la muestra monolingüe con quienes se vaya a aplicar (Douglas & Craig, 2007). De esta manera, Ramada et al. (2013) afirman que las traducciones por sí solas pueden generar interpretaciones vagas en el entendimiento de la herramienta de medición, a causa de diferencias culturales y de lenguaje. Por esto, diversos autores han mencionado que cada vez cobra más importancia, no solo realizar la traducción del instrumento de medición sino también, su adaptación cultural y posterior validación (Sperber, 2004; Sousa & Rojjanasrirat, 2010).

4.2 Adaptación cultural de las escalas de medición

La literatura científica destaca que en la investigación intercultural se hace indispensable no sólo la traducción de las escalas de medición, sino también un proceso de adaptación cultural que aporte confiabilidad y validez, dada su rigurosidad metodológica (Sousa & Rojjanasrirat, 2010). En este proceso subsecuente aún falta cierta claridad, por lo cual, autores como Douglas y Craig (2007) recomiendan un enfoque colaborativo (con el acompañamiento de un comité o equipo de expertos) e iterativo, en favor de una mejor traducción de cuestionarios para investigaciones de mercado en contextos internacionales. Particularmente, en la literatura sobre traducción y adaptación cultural, autores como Ramada et al. (2013) proponen un proceso sistemático que se compone de dos etapas: a) adaptación cultural: traducción directa, síntesis, traducción inversa, consolidación por comité de expertos y pre-test. b) validación: evaluación de la consistencia interna, fiabilidad intra e interobservador, validez lógica, de contenido, criterio y constructo.

En la presente investigación se realizará un proceso similar al procedimiento propuesto por Ramada y sus colegas (2013), pero con ligeras modificaciones. Como se dijo anteriormente, el proceso consta de dos etapas. En la primera, traducción y adaptación cultural, se traduce la herramienta partiendo de su versión original y procurando mantener la estructura del cuestionario. El objetivo de esta etapa es conseguir que el instrumento resultante mantenga la equivalencia semántica, idiomática, conceptual y experiencial con el cuestionario original. Para esto, los autores recomiendan hacer una secuencia de cinco pasos:

(1) *Traducción directa*, se realiza una traducción conceptual del instrumento. Deben participar al menos dos traductores bilingües cuya lengua materna sea el país de destino. Uno de los traductores conocerá los objetivos y conceptos de la investigación, y tendrá que hacer

la traducción técnica de textos. El otro traductor, desconocerá los objetivos y conceptos de la investigación. Este buscará ofrecer una traducción más ajustada al lenguaje de uso coloquial, identificando dificultades en la comprensión (Ramada et al., 2013). (2) *síntesis de traducciones*, las traducciones serán comparadas por los traductores, con el fin de identificar y discutir las discrepancias entre las versiones traducidas hasta alcanzar un consenso. En el caso de que este no se dé, se requerirá la participación del equipo de investigación. Finalmente, se realizará un informe en donde se pondrá la traducción final. (3) *traducción inversa*, al menos dos traductores (cuya lengua materna sea del cuestionario original) traducirán la versión de síntesis. Cada traductor trabaja de forma independiente y desconoce por completo el texto original, los objetivos de la investigación y no tendrán conocimientos previos sobre el tema. (4) *Consolidación por un comité de expertos*, se debe conformar un comité multidisciplinar, si es posible de expertos bilingües en el tema sobre el que trata el cuestionario. El objetivo de este comité será llegar a un único cuestionario consolidado pre-final adaptado al idioma de destino. Se cerciorará que la versión pre-final sea totalmente comprensible y equivalente al cuestionario original. También, se asegurará que el cuestionario pre-final resulte comprensible para una persona de cualquier nivel de escolarizada. (5) *Pre-test (aplicabilidad / viabilidad)*, su realización permitirá evaluar la calidad de la traducción, la adaptación cultural y la aplicabilidad del cuestionario. Así mismo, permitirá calcular si el tiempo de cumplimentación se encuentra dentro de límites razonables.

La segunda etapa planteada por Ramada et al. (2013) es la etapa de validación del cuestionario en el idioma destino. Para que el cuestionario sea válido, este debe cumplir con las siguientes características: (a) ser fiable y capaz de medir sin error; (b) ser capaz de detectar y medir cambios, tanto entre individuos como en la respuesta de un mismo individuo a través del tiempo; (c) ser sencillo, viable y aceptado usuarios e investigadores; (d) ser

adecuado para medir el fenómeno que se pretende medir, y) reflejar la teoría subyacente en el fenómeno o concepto que se quiere medir. Sin embargo, debido a la emergencia sanitaria ocasionada por el virus COVID-19, que imposibilita la recolección de datos para la fase de validación, la presente investigación se llevará a cabo solamente hasta la primera etapa del proceso, es decir, la adaptación cultural. Esto toda vez que “la rama económica de servicios aparece como la más afectada, donde se destacan las actividades de alojamiento y servicios de comida, servicios inmobiliarios, servicios administrativos, actividades profesionales y técnicas, construcción y comercio” (Bonet, Ricciulli, Pérez, Galvis, Haddad, Araújo & Salgueiro, 2020).

4.3 Desarrollo del proceso de traducción y adaptación cultural para las escalas

Para dar inicio al proceso, se realizó una revisión exhaustiva de la literatura científica alrededor del tema en bases de datos bibliográficas como: Google Scholar, Emerald, EBSCOHOST, Sciencedirect, Springerlink Journals, Taylor & Francis Journals y Wiley Online Library. Para cada una de las variables se realizó una revisión exhaustiva de varios papers. Para la variable de Liderazgo Transformacional de Marca (L-TFM) se escogió la escala de medición de Morhart et al. (2009), dado que ellos son quienes introdujeron el concepto. En cuanto a la variable de Comportamientos Ciudadanos de Marca se encontró y analizó el constructo con base a los autores que los desarrollan, es decir, Burmann y Zeplin (2005) y, Burmann et al. (2008). Sin embargo, en estos documentos no se anexaba de forma completa todo el cuestionario requerido para medir dicha variable por lo cual se prosiguió en la búsqueda del mismo. Se encontró y eligió la escala propuesta por Chiang et al. (2019), quienes hicieron una adaptación de 15 ítems de la escala de Chang et al. (2012) que partía de lo

propuesto por Burman y Zeplin (2005). Igualmente, la escala de la variable de Compromiso de Marca se encontró recopilada por Chiang et al. (2019) y congruentemente, partía de lo propuesto por Burmann y Zeplin (2005). Finalmente, para la variable de confianza en el líder, se tomó la escala propuesta por Mayer y Gavin (2005) adaptada al español por Lleó de Nalda (2011). Esta última escala ya ha presentado altos niveles de confiabilidad y validez en estudios desarrollados en el contexto organizacional y cultural colombiano, en los que se ha obtenido un coeficiente de confiabilidad con un Alfa de Cronbach de 0,86 (Murillo y Sitú, 2019; Chávez y Gómez, 2019).

De esta manera, se procedió a realizar la traducción al español de las escalas de LTF-M, CCM y compromiso de marca. Para esto, se contrató a la empresa La Malinche Laudato Traducción Interpretación y Corrección de Estilo S.A.S, una organización especializada en los servicios de traducción académica. Quien llevó a cabo la traducción fue la directora y propietaria de dicha empresa, quien cuenta con 18 años de experiencia trabajando en la traducción de proyectos investigativos, con importantes editoriales universitarias como la Universidad Icesi y revistas académicas de gran nivel que cuentan con reconocimiento internacional como Academia Revista Latinoamericana de Administración. La traductora contratada realizó la traducción sin conocer los objetivos de la investigación, esto se realizó con el propósito de no permear dicha traducción inicial. Posteriormente, por parte del equipo de trabajo, se pasó a realizar una revisión de dicha traducción inicial, bajo un enfoque colaborativo teniendo en cuenta las sugerencias de autores como Douglas y Craig (2007). El objetivo de dicha revisión fue lograr una mayor alineación de la traducción con los objetivos de la investigación y la naturaleza de los constructos objeto de estudio.

Siguiendo esta misma línea, se decidió realizar una revisión más exhaustiva con el apoyo de un experto independiente. Se solicitó la colaboración del profesor Mauricio Losada-

Otalora, Doctor en Administración y reconocido investigador en el área de mercadeo quien ya ha sido par evaluador en múltiples oportunidades para revistas como: Academy of Management Proceedings, Service Industries Journal y Journal of Service Management. Así mismo, ha realizado y publicado investigaciones científicas en revistas Q1 y Q2 con reconocimiento a nivel mundial como: Journal of Retailing and Consumer Services, Journal of Education for Business, European Business Review, International Journal of Retail & Distribution Management, International Journal of Bank Marketing, Journal of Service Theory and Practice, Service Industries Journal, entre otras. A este experto en marketing se le entregó un formato que contenía cada ítem en su versión original en inglés junto con su versión traducida al español por la empresa especializada y adicionalmente, la versión inicial de adaptación al contexto por parte del equipo investigador a partir de la traducción previa. De esta manera, el experto pudo dar su opinión de cómo podría funcionar mejor cada ítem dado su criterio con el contexto de la investigación. Resultados que se reportan en la siguiente tabla.

Posterior a la revisión exhaustiva de las escalas, por parte del doctor Losada-Otalora, se procedió a incluir sus sugerencias y recomendaciones en las mismas. Acto seguido se llevaron las escalas corregidas ante un comité de expertos, los cuales tuvieron la labor de realizar una segunda revisión. Se enviaron las escalas corregidas en un nuevo formato de revisión para jueces, ante 2 expertos internos (profesores de tiempo completo de la Universidad Icesi) y 2 expertos externos (profesores de reconocidas universidades del país). Los 4 expertos en el área de marketing, todos con formación doctoral cuentan con publicaciones científicas en el tema.

4.4 Escala: Liderazgo Transformacional de Marca (Morhart et al., 2009)

Fuente	Ítem	Experto	Observación
Original	Reexamines critical assumptions of our brand promise to question whether they are appropriate		
Traducción empresa	Reexamina supuestos cruciales sobre nuestra promesa de marca para cuestionar si son apropiados		
Propuesta equipo	Reevalúa las bases de nuestra promesa de marca para conocer si estas son apropiadas	X	
Original	Seeks differing perspectives when interpreting our corporate brand values.		
Traducción empresa	Busca perspectivas diferentes a la hora de interpretar nuestros valores corporativos de marca.		
Propuesta equipo	Busca diferentes puntos de vista a la hora de interpretar nuestros valores de marca	X	
Original	Gets me to look at my job in terms of a branding task.		
Traducción empresa	Logra que yo mire mi trabajo en términos de una tarea de marca		
Propuesta equipo	Logra que yo entienda mi trabajo como una tarea de construcción de la marca	X	
Original	Suggests a brand promoter's perspective of looking at how to complete assignments.		
Traducción empresa	Sugiere una perspectiva de promotor de marca para abordar la manera en la que se completan las tareas		
Propuesta equipo	Sugiere que al momento de realizar mis tareas lo haga teniendo en cuenta que soy un representante de la marca	X	
Original	Talks optimistically about the future of our corporate brand.		
Traducción empresa	Habla de manera optimista sobre el futuro de nuestra marca corporativa		

Propuesta equipo	Habla de manera optimista sobre el futuro de nuestra marca	X	
Original	Talks enthusiastically about what needs to be accomplished to strengthen our corporate brand.		
Traducción empresa	Habla con entusiasmo sobre lo que se debe lograr para fortalecer nuestra marca corporativa.		
Propuesta equipo	Habla con entusiasmo sobre lo que se debe lograr para fortalecer nuestra marca	X	... “lo que se debe hacer”...
Original	Articulates a compelling vision of our corporate brand.		
Traducción empresa	Articula una visión convincente sobre nuestra marca corporativa.		
Propuesta equipo	Plantea una visión convincente sobre nuestra marca	X	“Promueve una visión...”
Original	Expresses confidence that brand-related goals will be achieved.		
Traducción empresa	Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos relacionados con la marca	X	
Original	Instills pride in me for being associated with our corporate brand.		
Traducción empresa	Me inculca orgullo de estar asociado con nuestra marca corporativa		
Propuesta equipo	Me hace sentir orgulloso de hacer parte de nuestra marca	X	
Original	Goes beyond selfinterest for the good of the corporate brand.		
Traducción empresa	Va más allá del interés personal por el bien de la marca corporativa		
Propuesta equipo	Sacrifica sus intereses personales por el bien de la marca	X	
Original	Lives our corporate brand in ways that build my respect.		

Traducción empresa	Vive nuestra marca corporativa de una forma que me inspira respeto		
Propuesta equipo	Vive nuestra marca de una forma que me inspira respeto	X	
Original	Displays a sense of power and confidence when talking about our corporate brand.		
Traducción empresa	Muestra un sentido de poder y confianza cuando habla sobre nuestra marca corporativa	X	
Propuesta equipo	Genera una sensación de poder y confianza cuando habla de nuestra marca		
Original	Specifies the importance of having a strong sense of our corporate brand.		
Traducción empresa	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de nuestra marca corporativa		
Propuesta equipo	Resalta la importancia de tener un fuerte sentido de pertenencia por nuestra marca	X	
Original	Talks about our most important brand values and his/her belief in them.		
Traducción empresa	Habla sobre nuestros valores de marca más importantes y su convicción en ellos	X	
Original	Considers the moral and ethical consequences of our brand promise.		
Traducción empresa	Considera las consecuencias morales y éticas de nuestra promesa de marca	X	
Propuesta equipo	Considera las consecuencias éticas de nuestra promesa de marca		
Original	Emphasizes the importance of having a collective sense of our brand mission		
Traducción empresa	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de nuestra misión de marca	X	

Propuesta equipo	Enfatiza la importancia de trabajar en equipo para alcanzar la misión de nuestra marca		
Original	Spends time teaching and coaching me in brand-related issues		
Traducción empresa	Pasa tiempo enseñándome y entrenándome en temas relacionados con marca		
Propuesta equipo	Dedica tiempo a enseñarme y capacitarme en temas relacionados con la marca	X	
Original	Treats me as an individual rather than just one of many members of [corporate brand name].		
Traducción empresa	Me trata como un individuo y no como solo uno de muchos miembros de [nombre de la marca corporativa].		
Propuesta equipo	Me trata como un individuo y no solo como uno de muchos miembros de nuestra marca.	X	
Original	Considers me as having different needs, abilities, and aspirations from other members of [corporate brand name].		
Traducción empresa	Considera que tengo diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones que otros miembros de [nombre de la marca corporativa].		
Propuesta equipo	Me considera como alguien que tiene necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes a las de los otros miembros de nuestra marca	X	
Original	Helps me to develop my strengths with regard to becoming a good representative of our brand		
Traducción empresa	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas para convertirme en un buen representante de nuestra marca	X	

4.5 Escala: Compromiso de Marca (Chiang et al. 2019)

Fuente	Ítem	Experto	Observación
Original	I would be very happy to spend my rest of my career with the brand		
Traducción empresa	Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera con la marca		
Propuesta equipo	Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera trabajando para esta marca	X	
Original	I really feel as if the brand's problems are my own		
Traducción empresa	En realidad, siento que los problemas de la marca son mis problemas	X	
Original	I feel the brand is meaningful for me		
Traducción empresa	Siento que la marca es significativa para mí	X	
Original	I have strong feelings of belongingness toward the brand		
Traducción empresa	Tengo un fuerte sentido de pertenencia hacia la marca	X	
Original	Overall, the brand makes me feel satisfied		
Traducción empresa	En general, la marca me hace sentir satisfecho	X	
Original	Overall, I am pleased to work for the brand		

Traducción empresa	En general, me complace trabajar para la marca	X	
Propuesta equipo	En general, me siento complacido de trabajar para la marca		
Original	When other people criticize the brand, I feel like they criticize me		
Traducción empresa	Cuando otras personas critican la marca, siento que me critican a mí	X	
Propuesta equipo	Cuando otras personas critican la marca, siento como si me estuvieran criticando a mí		
Original	I very care about what other people think about the brand		
Traducción empresa	Me importa mucho lo que otras personas piensan sobre la marca	X	
Original	When other people praise the brand, I feel like they praise me		
Traducción empresa	Cuando otras personas elogian la marca, siento que me elogian a mí	X	
Propuesta equipo	Cuando otras personas elogian la marca, siento como si me estuvieran elogiando a mí		
Original	The success of the brand is like my success		
Traducción empresa	El éxito de la marca es mi éxito	X	
Original	When we talk about the brand, we say "our brand"		

Traducción empresa	Cuando hablamos sobre la marca, decimos “nuestra marca”.		
Propuesta equipo	Cuando hablamos sobre la marca, nos referimos a ella como “nuestra marca”	X	

4.6 Escala: Comportamientos Ciudadano de Marca (Chiang et al., 2019)

Fuente	Ítem	Experto	Observación
Original	I regard customers as my family and solve their problems as I do mine		
Traducción empresa	Considero a los clientes como si fueran mi familia y resuelvo sus problemas como si fueran míos	X	
Original	I solve problems of customers voluntarily to foster brand value		
Traducción empresa	Resuelvo problemas para los clientes de manera voluntaria para fomentar el valor de marca		
Propuesta equipo	Resuelvo problemas para los clientes de manera voluntaria para fomentar la imagen de la marca	X	Ayudo voluntariamente a resolver los problemas de los clientes para fomentar....
Original	I voluntarily follow brand guidelines while servicing customers		
Traducción empresa	Sigo de manera voluntaria los lineamientos de la marca al prestar servicios a los clientes		
Propuesta equipo	Sigo de manera voluntaria los lineamientos de la marca al prestarle el servicio a los clientes	X	Sigo voluntariamente los lineamientos de la marca cuando

			interactúo con los clientes.
Original	I voluntarily follow brand standard processes without organizational monitoring		
Traducción empresa	Sigo de manera voluntaria los procesos estándares de la marca sin necesidad de tener un monitoreo organizacional		
Propuesta equipo	Sigo de manera voluntaria los procesos estándares de la marca sin necesidad de ser supervisado por otra persona de la organización	X	Sigo los procesos estándar de la marca aún si no me están supervisando.
Original	I voluntarily follow brand guidelines while solving customers' complaints		
Traducción empresa	Sigo de manera voluntaria los lineamientos de la marca al resolver las quejas de los clientes	X	
Propuesta equipo	Sigo de manera voluntaria los lineamientos de la marca al resolverle las quejas y/o reclamos de los clientes.		
Original	I express aggressive behaviors to satisfy customers and enhance brand value		
Traducción empresa	Expreso conductas agresivas para satisfacer a los clientes y mejorar el valor de marca		
Propuesta equipo	Me esfuerzo demasiado para satisfacer a los clientes y mejorar la imagen de la marca	X	
Original	I am willing to endorse the brand and voluntarily transmit brand value to newcomers or friends		

Traducción empresa	Estoy dispuesto a avalar la marca y transmito voluntariamente el valor de marca a amigos o personas nuevas	X	Respaldo la marca y transmito voluntariamente sus valores a desconocidos o amigos
Propuesta equipo	Estoy dispuesto a respaldar la marca y a transmitir voluntariamente su imagen a amigos o posibles clientes		
Original	I have trust and loyalty toward the brand		Dividir ítems: (a) Confío en la marca/ (b) soy leal a la marca
Traducción empresa	Confío en la marca y soy leal a ella		
Original	I tolerate inconveniences caused by brand-related activities to satisfy customers and enhance brand value		
Traducción empresa	Tolero las molestias causadas por actividades relacionadas con la marca para satisfacer a los clientes y mejorar el valor de marca		
Propuesta equipo	Tolero las molestias relacionadas con la prestación del servicio a fin de satisfacer a los clientes y mejorar la imagen de la marca	X	No me importan las molestias que pueda sufrir atendiendo a los clientes si al final ellos están satisfechos y la imagen de la marca es más fuerte.
Original	I never complain about inconveniences caused by brand-related activities		
Traducción empresa	Nunca me quejo sobre las molestias causadas por actividades relacionadas con la marca	X	

Original	I voluntarily provide new information and ideas for the brand to enhance brand value		
Traducción empresa	Proporciono voluntariamente nueva información e ideas sobre la marca para mejorar el valor de marca		
Propuesta equipo	Proporciono voluntariamente nuevas ideas e información para mejorar la imagen de la imagen	X	Doy voluntariamente ideas sobre cómo mejorar...
Original	I strengthen my professional knowledge to foster brand value		
Traducción empresa	Fortalezco mi conocimiento profesional para fomentar el valor de marca	X	
Original	I voluntarily understand needs of customers without organizational requirement		
Traducción empresa	Entiendo voluntariamente las necesidades de los clientes sin requerimientos organizacionales		
Propuesta equipo	Entiendo voluntariamente las necesidades de los clientes sin necesidad que ello sea un requisito de la empresa	X	Me esfuerzo por entender las necesidades de los clientes...
Original	Regardless of positive or negative information, I voluntarily respond to customers' thoughts on my company		
Traducción empresa	Independientemente de si son positivos o negativos, respondo voluntariamente a los pensamientos de los clientes sobre mi empresa		

Propuesta equipo	Independientemente de que sean positivos o negativos, respondo voluntariamente a los comentarios de los clientes sobre mi empresa	X	Respondo voluntariamente a los comentarios de los clientes sobre mi empresa, sin importar si son positivos o negativos.
Original	I am willing to endlessly enhance brand-related skills		
Traducción empresa	Estoy dispuesto a siempre mejorar mis habilidades relacionadas con la marca		
Propuesta equipo	Estoy dispuesto a mejorar constantemente mis habilidades relacionadas con la marca	X	

El formato de evaluación de las escalas enviado a los expertos contenía las instrucciones de: (1) evaluar cada ítem en cuanto a su “pertinencia y relevancia”, (2) evaluar cada ítem en cuanto a su “sintaxis y semántica”, (3) realizar comentarios adicionales para la posible mejora de los mismos, (4) la calificación de la pertinencia/relevancia y sintaxis/semántica se debía realizar usando una escala entre cero y cinco (valor mínimo 0.0 y valor máximo 5.0). También se anexaron las definiciones de cada constructo dentro del instructivo para facilitar y mejorar el proceso de revisión por parte de los expertos.

En cuanto a los resultados derivados de las evaluaciones evaluaciones del comité de expertos se encontró los siguiente: De los 47 ítems de las escalas, el 87,23% fueron calificados entre el rango de evaluación más alto (“se conserva totalmente” entre 4,6 y 5,0). Lo que indica que gran parte de los ítems fueron aprobados por el comité de expertos y están listos para ser aplicados en un contexto real. Los ítems restantes (12,77%) recibieron la segunda

calificación más alta (“se conserva con ajustes” entre 4,1 y 4,5). Para garantizar un mayor nivel de rigurosidad se sometieron cada una de las tres escalas a una revisión exhaustiva.

En la realización de este proceso se encontró que la escala de liderazgo Transformacional de Marca (Morhart, 2009), fue la escala que más recibió correcciones por parte del comité, pues del total de ítems con ajustes, esta escala recibió tres ítems con calificación entre 4,1 y 4,5. En cuanto a la escala de Compromiso frente a la Marca (Chiang et al. 2019; Burmann y Zeplin 2005), encontramos que tan solo se tuvo que ajustar un único ítem, lo que demuestra la efectividad de la traducción en términos de pertinencia y sintaxis. Finalmente, la escala de Comportamientos Ciudadanos de Marca (Chiang et al. 2019; Chang et al. 2012; Burman y Zeplin 2005) recibió dos ítems con calificación entre 4,1 y 4,5, lo que indica que se conservan ambos ítems con ajustes.

Pese a este resultado cuantitativo que mostró que todos los ítems se consideraron “pertinentes y relevantes”, se procedió a revisar las recomendaciones cualitativas de los expertos, tratando de encontrar elementos y sugerencias comunes entre las mismas. Estas mejoras se implementaron con el fin de garantizar una mayor adaptación de la “sintaxis y semántica” de los ítems con menor calificación y lograr una mejor adaptación de las escalas al contexto. Con todo lo anterior, es evidente que todo el proceso de traducción y adaptación cultural realizado fue exitoso. Lo anterior toda vez que desde las primeras fases, donde se tradujo las escalas con el apoyo de una reconocida empresa en el área de traducciones académicas, la posterior revisión de dicha traducción por parte del equipo investigador, las críticas constructivas iniciales por parte del experto independiente en el área de mercadeo, la extensa revisión por parte de los cuatro expertos y, finalmente, la consolidación de las correcciones por parte del equipo investigador, permite entender que el proceso realizado en esta investigación fue efectivo. Así, los resultados encontrados en cada una de las etapas

también dan lugar a validar la asertividad y pertinencia del proceso de traducción y adaptación cultural de la escala.

5 RESULTADOS

Cada uno de los pasos de la metodología de traducción y adaptación cultural de los instrumentos, permitió recoger resultados y retroalimentaciones enriquecedoras para el fortalecimiento de las escalas. Luego del “translation forward” por parte de la agencia contratada y de un filtro inicial y elaboración de 34 propuestas adicionales para varios de los ítems por parte del equipo investigador. El feedback del especialista en marketing, el Dr. Mauricio Otalora fue de 9 comentarios en distintos ítems. Lo cual permitió reelaborarlos y consolidar un mejor instrumento para presentar al comité de expertos.

Dicha revisión por parte del comité de expertos arrojó resultados alentadores donde de los 47 ítems el 87,23% fueron calificados entre el rango de evaluación más alto (“se conserva totalmente” entre 4,6 y 5,0). Lo que indica que gran parte de los ítems fueron aprobados por el comité de expertos y están listos para ser aplicados en un contexto real. Los ítems restantes (12,77%) recibieron la segunda calificación más alta (“se conserva con ajustes” entre 4,1 y 4,5). Cabe anotar que el comité de expertos realizó 29 comentarios/sugerencias. A pesar de que solo 6 ítems requerían ajustes (según los criterios planteados), el equipo optó por revisar cada comentario y realizar las debidas correcciones de ser necesario. Esto se hizo con el fin de garantizar una mayor adaptación de la “sintaxis y semántica” y el enriquecimiento del instrumento con estas provechosas mejoras.

5.1 Presentación del instrumento final.

Solo se incluyen las tres escalas que fueron objeto del proceso de traducción y adaptación cultural realizado en el marco de este proyecto de investigación. Por lo tanto, no se incluye a continuación, la escala de confianza en el líder (Mayer y Gavin, 2005; Lleó de Nalda, 2011) pues ya se contaba con este instrumento previamente traducido al español.

5.1.1 Escala traducida y adaptada culturalmente: Liderazgo Transformacional de Marca (Morhart et al., 2009)

- Evalúa constantemente nuestra promesa de marca para conocer si esta es apropiada
- Busca diferentes puntos de vista a la hora de interpretar nuestros valores de marca
- Logra que yo entienda mi trabajo como parte de la estrategia de construcción de marca
- Sugiere que al momento de realizar mis tareas lo haga teniendo en cuenta que soy un representante de la marca
- Habla de manera optimista sobre el futuro de nuestra marca
- Habla con entusiasmo sobre lo que se debe hacer para fortalecer nuestra marca
- Promueve en el equipo una visión convincente sobre nuestra marca
- Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos relacionados con la marca
- Me hace sentir orgulloso de hacer parte de nuestra marca
- Sacrifica sus intereses personales por el bien de la marca

- Vive nuestra marca de una forma que me inspira respeto
- Muestra convicción y confianza cuando habla sobre nuestra marca
- Resalta la importancia de tener un fuerte sentido de pertenencia por nuestra marca
- Habla sobre nuestros valores de marca más importantes y su convicción en ellos
- Considera las consecuencias morales y éticas de nuestra promesa de marca
- Enfatiza la importancia de que todos trabajemos como equipo en pro de la misión de nuestra marca
- Dedicar tiempo a enseñarme y capacitarme en temas relacionados con la marca
- Me trata como un individuo y no solo como uno de muchos miembros del equipo que trabaja para la marca.
- Me considera como alguien que tiene necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes a las de los otros miembros del equipo que trabaja para la nuestra marca
- Me ayuda a desarrollar mis fortalezas para convertirme en un buen representante de nuestra marca

5.1.2 Escala traducida y adaptada culturalmente: Compromiso de Marca (Chiang et al. 2019)

- Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera trabajando para esta marca
- En realidad, siento que los problemas de la marca son mis problemas
- Siento que la marca es importante para mí
- Tengo un fuerte sentido de pertenencia hacia la marca
- En general, la marca me hace sentir satisfecho

- En general, me complace trabajar para la marca
- Cuando otras personas critican la marca, siento que me critican a mí
- Me importa mucho lo que otras personas piensan sobre la marca
- Cuando otras personas elogian la marca, siento que me elogian a mí
- El éxito de la marca es mi éxito
- Cuando hablamos sobre la marca, nos referimos a ella como “nuestra marca

5.1.3 Escala traducida y adaptada culturalmente: Comportamientos Ciudadano de Marca (Chiang et al., 2019)

- Considero a los clientes como si fueran mi familia y resuelvo sus problemas como si fueran míos
- Ayudo voluntariamente a resolver los problemas de los clientes para fortalecer la imagen de la marca
- Sigo voluntariamente los lineamientos de la marca cuando interactúo con los clientes.
- Sigo los procedimientos y protocolos de la marca aún si no me están supervisando.
- Sigo de manera voluntaria los lineamientos de la marca al resolver las quejas de los clientes
- Doy todo de mí para satisfacer a los clientes y mejorar la imagen de la marca
- Respaldo la marca y transmito voluntariamente sus valores a desconocidos o amigos
- Confío en la marca
- Soy leal a la marca

- No me importan las molestias que pueda sentir atendiendo a los clientes si al final ellos están satisfechos y la imagen de la marca es más fuerte
- Nunca me quejo sobre las molestias causadas por actividades relacionadas con la marca
- Doy voluntariamente nuevas ideas e información para mejorar la imagen de la marca
- Fortalezco mi conocimiento profesional para mejorar el valor de marca
- Me esfuerzo por entender las necesidades de los clientes sin necesidad de que ello sea un requisito de la empresa
- Respondo voluntariamente a los comentarios de los clientes sobre mi empresa, sin importar si son positivos o negativos.
- Estoy dispuesto a mejorar constantemente mis habilidades para fortalecer la marca

6 CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES

Este estudio recalca la importancia que trae consigo consolidar unas bases teóricas sólidas que sustenten la viabilidad de las relaciones propuestas. Con una amplia revisión de literatura se encontró que el LTF-M si contribuye positivamente a la exhibición de CCM (Burmam et al., 2008; Morhart et al., 2009; Kimpakorn & Dimmitt, 2007). Por ejemplo, autores como Morhart et. al. (2009) plantean que LTF-M genera una visión de marca compartida entre los seguidores, a quienes empodera y trata como un coach/mentor. Es esto precisamente lo que permite que los seguidores se conecten con la marca y puedan cumplir su rol como representantes de marca de forma proactiva. También se considera importante resaltar que como lo mencionaron distintos teóricos, la relación entre LTF-M y CCM también es mediada;

pues las percepciones de los empleados frente a su jefe, entre ellas el grado de Confianza en el Líder, afectan positivamente los CCM (Punjaisri et al., 2013). Esto toda vez que la Confianza en el Líder facilita la identificación del empleado con la marca lo que permite que éste se conecte con la misma al entenderla como propia y entonces, se motive para desarrollar acciones adicionales. También se ha encontrado fundamentación teórica la cual soporta que cuando los seguidores tienen Compromiso hacia la marca, esto lleva a los empleados a tener comportamientos positivos, que ayudan a la construcción de la misma (Punjaisri et al., 2013).

Toda esta revisión de literatura y consolidación teórica llevó al equipo a construir un instrumento de medición adecuado para el sector servicios de latinoamerica, en especial de Colombia. Esto mediante un proceso de transformación científica rigurosa en línea con los requerimientos recientes de traducción y adaptación cultural que sugieren autores como Ramada et al. (2013). Así pues, este estudio logró consolidar dicho instrumento para la medición de los constructos de interés evidenciando que las traducciones por si solas pueden generar interpretaciones erróneas en el entendimiento de una herramienta de medición, esto cada vez que en el lenguaje existen múltiples interpretaciones, las cuales varían de acuerdo a la cultura del interlocutor. Es por esto que resulta tan relevante esta investigación donde el instrumento de medición fue apropiadamente traducido y adaptado culturalmente.

Finalmente, debido a que la literatura sobre LTFM y CCM es relativamente nueva, dicha relación no ha sido explorada en el contexto particular del sector servicios en Latinoamérica donde los consumidores dan mucha importancia a la experiencia de servicio que reciben, lo cual les permite determinar el nivel de satisfacción por este (Brady et al., 2001). Así pues, se propone implementar en Colombia una investigación que vaya en línea con las bases teóricas aquí recopiladas y, el instrumento de medición ya traducido y adaptado culturalmente. Esto

permitiría dar respuesta al llamado de autores pioneros de dichos constructos como Burmann et al. (2008), quienes resaltaron la necesidad de que futuras investigaciones profundicen sobre el rol que pueden jugar en dichas relaciones, variables como la geografía y cultura específica de cada país. En definitiva, esta investigación es un pequeño paso para el equipo investigador pero un gran paso para la ciencia.

7. REFERENCIAS

- Adamu, L., Abd Ghani, N. H., & Rahman, M. A. (2020). The Internal Branding Practices and Employee Brand Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Employee Brand fit. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 8(1), 99-106.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology*, 144(3), 313-326.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2013). *Innovation and the New Service Economy in Latin America and the Caribbean*. Luis Rubalcaba. Discussion Paper No. IDB-DP-291.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development - Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Brady, M. K., Robertson, C. J., & Cronin, J. J. (2001). Managing behavioral intentions in diverse cultural environments: An investigation of service quality, service value, and satisfaction for American and Ecuadorian fast-food customers. *Journal of International Management*, 7(2), 129-149.
- Bonet-Morón, J. A., Ricciulli-Marín, D., Pérez-Valbuena, G. J., Galvis-Aponte, L. A., Haddad, E. A., Araújo-Junior, I. F., Galvis-Aponte, L. A. (2020). Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto. Documento de Trabajo sobre Economía Regional y Urbana; No. 288.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The leadership quarterly*, 18(6), 606-632.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.

- Burmann C., Zeplin S., Riley N. (2008). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management* 16, 264 – 284.
- Chang, A., H.H. Chiang, and T.S. Han. (2012). A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction. *European Journal of Marketing* 46(5): 626–662.
- Chiang H., Han T., McConville D. (2019). A multilevel study of brand- specific transformational leadership: employee and customer effects. *Journal of Brand Management*.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.611
- Jandaghi, G., Bahamin, F., & Abaei, M. (2015). The effects of brand leadership styles on employees-based brand citizenship behavior. *World Scientific News*, 22, 25-39.
- Kimpakorn, N., & Dimmitt, N. (2007). Employer branding: The perspective of hotel management in the Thai luxury hotel industry. *Australasian Marketing Journal*, 15(3), 49.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 52.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Lleo De Nalda, Alvaro. (2011). Estudio de la influencia de los antecedentes de la confianza organizativa del modelo de Mayer et al. (1995) en las relaciones directivo-subordinado (Doctoral dissertation).
- MacLaverly, N., McQuillan, P., & Oddie, H. (2007). Internal branding best practices study. *Canadian Marketing Association*, 2, 2008.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- 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. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.
- Murdee, M. (2009). Social capital based on.
- Murillo Quiroga, L., & Sitú Posso, M. D. M. (2019). Derribando muros, construyendo puentes: el rol mediador de la confianza interpersonal en la relación entre el liderazgo transformacional y la resistencia al cambio.
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385-417.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.

- O'Reilly, C. A. and Chatman, J. A. (1986) 'Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification; and internalization on prosocial behavior', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 492–499.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Rudd, J. (2013). Aligning employee service recovery performance with brand values: The role of brand-specific leadership. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 981-1006.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Ramada-Rodilla, J. M., Serra-Pujadas, C., & Delclós-Clanchet, G. L. (2013). Adaptación cultural y validación de cuestionarios de salud: revisión y recomendaciones metodológicas. *Salud pública de México*, 55(1), 57-66.
- Sánchez, I.D., Ospina, S.M. & Salgado, E. (2020). Advancing constructionist leadership research through paradigm interplay: An application in the leadership–trust domain. *Leadership*, DOI: 10.1177/1742715020919226
- Shaari, H., S.M. Salleh, and Z. Hussin. (2015). The effect of brand leadership styles on employees' brand citizenship behavior, *Asian Social Science*, 11(18), p. 86.
- Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (1983) 'Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 4, pp. 653–663.
- Susan P. Douglas and C. Samuel Craig. (2007) Collaborative and Iterative Translation: An Alternative Approach to Back Translation. *Journal of International Marketing*, American Marketing Association
- Sousa, V. D., & Rojjanasrirat, W. (2011). Translation, adaptation and validation of instruments or scales for use in cross-cultural health care research: a clear and user-friendly guideline. *Journal of evaluation in clinical practice*, 17(2), 268-274.
- Sperber, A. D. (2004) Translation and validation of study instruments for cross-cultural research. *Gastroenterology*, 126 (1), S124– S128.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530.