

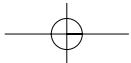


Cuadernos de Economía y Dirección de la
Empresa
ISSN: 1138-5758
cede@unizar.es
Asociación Científica de Economía y Dirección
de Empresas
España

Marín, Longinos; Ruiz, Salvador
La Evaluación de la Empresa por el Consumidor según sus Acciones de RSC
Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, núm. 35, abril, 2008, pp. 91-112
Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80703504>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org



Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Núm. 35, abril 2008, págs. 091-112, ISSN: 1138-5758

LONGINOS MARÍN*
SALVADOR RUIZ**

La Evaluación de la Empresa por el Consumidor según sus Acciones de RSC***

SUMARIO: 1. Introducción. 2. La evaluación de la empresa según las asociaciones corporativas. Las asociaciones sobre habilidad en el negocio. La congruencia empresa-consumidor. Las asociaciones de RSC. El apoyo del consumidor a las acciones RSC. La conexión personal. *3. Metodología.* 4. *Resultados.* 4.1. Fiabilidad y validez de las escalas. 4.2. Contraste de las hipótesis incluidas en el modelo estructural. 4.3. Contraste de la hipótesis relacionada con el efecto moderador de la conexión personal. *5. Conclusiones, implicaciones para las empresas y futuras líneas de investigación.*
Referencias bibliográficas

Recepción del original: 04/10/2005

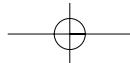
Aceptación del original: 06/07/2007

RESUMEN: En la literatura de marketing se ha analizado la influencia de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la empresa sobre el comportamiento del consumidor pero está todavía por demostrar si la forma como la empresa comunica a los clientes sus acciones de RSC tiene influencia o no en la valoración global de la empresa por sus clientes. El trabajo aporta evidencia extraída de una muestra de clientes reales de una entidad financiera en la que se demuestra que la empatía entre clientes y trabajadores de la empresa y la identificación del cliente con las acciones de RSC de la entidad, afectan a la credibilidad de la comunicación empresarial para los clientes y en última instancia a la valoración que estos hacen de dicha entidad.

* Profesor Contratado Doctor del área de Comercialización e Investigación de Mercados y doctor por la Universidad de Murcia. Facultad de Economía y Empresa. Campus de Espinardo. Murcia longinos@um.es

** Catedrático del área de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Economía y Empresa. Campus de Espinardo. Murcia salvruiz@um.es

*** Los autores agradecen los comentarios y sugerencias propuestos por los dos evaluadores anónimos a una primera versión de este trabajo. Los autores agradecen la ayuda recibida de la Fundación Cajamurcia, así como la ayuda del Ministerio de Educación y Ciencia mediante el proyecto SEJ2005-09358/ECON.



Palabras clave: Responsabilidad social corporativa, atractivo de la identidad, conexión personal, ventas

Clasificación JEL: M30

ABSTRACT: Marketing literature has analyzed how CSR activities influence consumer behavior, although more research is needed to demonstrate if the form these activities are communicated contributes to improve consumers' evaluation of the company. In this paper we provide empirical evidence, using a sample of customers from a cooperative bank, to demonstrate that consumer-salespeople relationship and consumers' identification with the CSR activities carried out by the company influence consumers' trust on the company communication activities and, therefore, on consumer's evaluation of the company.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Identity Attractiveness, Personal Conexión, Sales Management

JEL Classification: M30

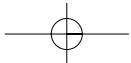
1. Introducción

Se pueden utilizar muchas expresiones para describir la imagen que tienen los consumidores de una empresa, qué conocen o qué les interesa de ella: asociaciones corporativas (Brown y Dacin, 1997) identidad corporativa (Balmer, 2001), imagen corporativa (Christensen y Askegaard, 2001), imagen externa construida (Dutton et al. 1994) o reputación corporativa (Fombrun y Van Riel, 1997). En este trabajo se utiliza el concepto de asociaciones corporativas, un término amplio que describe toda la información que un consumidor tiene sobre una empresa, e incluye percepciones, deducciones y creencias sobre la empresa, impresiones percibidas en el trato con la misma o información sobre sus principales acciones (Brown y Dacin, 1997).

Diferentes trabajos han analizado el impacto que sobre el comportamiento del consumidor tienen las asociaciones corporativas, clasificadas para este fin como asociaciones de responsabilidad social corporativa (RSC) y asociaciones sobre habilidad en el negocio (HN) (Brown y Dacin, 1997; Berens et al. 2005), y, de forma particular, el impacto de la RSC sobre la intención de compra del consumidor (Creyer y Ross, 1997; Bigné et al., 2005; Becker-Olsen et al., 2006). Sin embargo, el desarrollo de esta línea de investigación no ha ofrecido hasta el momento respuestas a algunas cuestiones en torno a la RSC como, por ejemplo, los mecanismos por los que se produce esa influencia o la eficacia de las herramientas de comunicación para las prácticas de RSC.

En primer lugar, en cuanto a los mecanismos por los que se genera un impacto de las acciones de RSC en el comportamiento del consumidor, es necesario abordar las variables que median en esa relación. La cercanía o similitud entre el carácter de la empresa, mostrado al mercado a través de sus actividades, y el del consumidor puede ayudar a entender esa relación. Por ello, siguiendo a Sen y Bhattacharya (2001), nuestro estudio tiene en cuenta el papel mediador en esta relación (entre las acciones de RSC y el comportamiento del consumidor) de la congruencia empresa-consumidor.

Por otro lado, las empresas han utilizado frecuentemente iniciativas relacionadas con la RSC para mejorar su imagen o su reputación, pero la saturación en los medios de comunicación de este tipo de mensajes ha provocado que



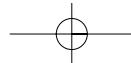
estas acciones pierdan eficacia o sean percibidos en ocasiones por el consumidor con cierto oportunismo (Becker-Olsen et al., 2006). Sin embargo, los empleados que están en permanente contacto con el cliente (vendedores o personal de encuentro), pueden conseguir efectos positivos en las percepciones que el consumidor tiene de la empresa puesto que pueden transmitir los elementos básicos de la identidad de la empresa de una forma más cercana y creíble (Grempler et al., 2001). Los empleados de la empresa constituyen una relevante fuente de información para el consumidor (Britt, 1971). El papel moderador de la conexión personal de los consumidores con los empleados sobre el efecto que tienen las actividades de RSC en la evaluación de la empresa, constituye otra aportación de este trabajo.

Con estos dos planteamientos, el objetivo de este trabajo consiste en analizar el impacto de las acciones de RSC, como generadores de asociaciones corporativas, sobre la evaluación que de la empresa hace el consumidor, considerando la conexión con los empleados de la empresa como un elemento moderador de dicho efecto. El análisis de este efecto se realiza de manera simultánea al de las habilidades de negocio, con el fin de analizar su impacto conjunto sobre la evaluación de la empresa. Para cumplir este objetivo, el trabajo se estructura en cuatro partes. En primer lugar se analizan los trabajos de investigación más relevantes efectuados hasta el momento en RSC y comportamiento del consumidor. En segundo lugar, se plantea el modelo y las hipótesis de trabajo, que se contrastan gracias a un estudio realizado sobre una muestra de 164 consumidores reales de una entidad financiera. Por último se exponen las principales conclusiones y contribuciones del estudio tanto a nivel académico como de la práctica empresarial.

2. La evaluación de la empresa según las asociaciones corporativas

La evaluación de la empresa es el juicio global que hace un consumidor sobre la misma basado en las asociaciones corporativas que tiene, e incluyen toda la información que domina un consumidor sobre la empresa (Brown y Dacin, 1997). Brown (1998) define las asociaciones corporativas como conocimientos, datos, sensaciones, emociones o evaluaciones con respecto a una empresa en particular que tiene el individuo. Ha sido un concepto aplicado en diversas investigaciones dentro del contexto de consumo por diversos investigadores del área de marketing como Brown y Dacin (1997), Sen y Bhattacharya (2001) o Berens et al. (2005).

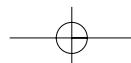
Brown y Dacin (1997) distinguen dos tipos de asociaciones corporativas: las asociaciones sobre la habilidad en el negocio (AHN) y las asociaciones sobre la responsabilidad social corporativa (RSC). Las AHN se corresponden con la habilidad y destreza para producir y comercializar los productos, y recogen aspectos relacionados con la calidad de los productos, la orientación de la empresa al mercado y la innovación en productos o servicios. Las asociaciones de RSC recogen el estatus y actividades que desarrolla la organización para satisfacer las demandas que le plantean sus grupos de interés, y hacen referen-



cia a políticas de transparencia informativa, medidas de protección medioambiental, trato a empleados, acciones de filantropía o actividades de acción social, entre otras.

La literatura de marketing señala que las asociaciones de RSC tienen una influencia directa y positiva sobre la evaluación que hace el consumidor de la empresa (Brown y Dacin, 1997; Sen y Bhattacharya, 2001). También los estudios de opinión, como el realizado por el Instituto de investigación IPSOS-MORI (www.ipsos-mori.com/sri), confirman la disposición de los consumidores a apoyar a las empresas que perciben como socialmente responsables y a penalizar comportamientos irresponsables de las mismas, lo que induce a pensar que las políticas de RSC que lleva a cabo una empresa influyen o modifican el comportamiento de compra del consumidor, idea que confirman determinados trabajos de marketing (Creyer y Ross, 1997; Mohr y Webb, 2005). No obstante, otras líneas de investigación cuestionan estas conclusiones y señalan que el consumidor modifica su comportamiento ante iniciativas RSC sólo en determinadas circunstancias o escenarios (Brown y Dacin, 1997; Sen y Bhattacharya, 2001; Becker-Olsen et al., 2006). Por último, algunos investigadores proponen que la RSC está lejos de ser un importante criterio para el consumidor a la hora de sus decisiones de compra (Boulstridge y Carrigan, 2000; Andreu et al. 2004; Bigné et al. 2005; Carrigan y Attalla, 2001).

Con el fin de proponer un modelo explicativo lo más completo posible, expuesto en la Figura 1, hemos incluido dos variables adicionales para explicar la evaluación de la empresa. Una variable es propia de cada individuo, denominada Apoyo RSC, y representa el grado de exigencia del consumidor a las empresas para que desarrolleen iniciativas de RSC. La segunda variable es el grado de relación entre el consumidor y el personal de la empresa con el que tiene más conexión, más relación, que suele ser utilizado por el consumidor para filtrar toda la información que recibe procedente de la empresa y sus productos. A esa variable la literatura en marketing la denomina conexión personal (Gremler y Gwinner, 2000). En cuanto a las asociaciones sobre HN, aunque la literatura ha demostrado que tienen un efecto positivo y directo sobre la evaluación de la empresa (Brown y Dacin, 1997; Sen y Bhattacharya, 2001), no se ha analizado ese efecto en un modelo como el que se contrasta en este trabajo, considerando la congruencia entre la empresa y el consumidor, el apoyo RSC y el efecto moderador de la conexión personal. La influencia de esta variable puede ser muy diferente a la hallada en otros trabajos, y por eso se ha incluido esta hipótesis.



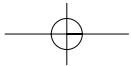
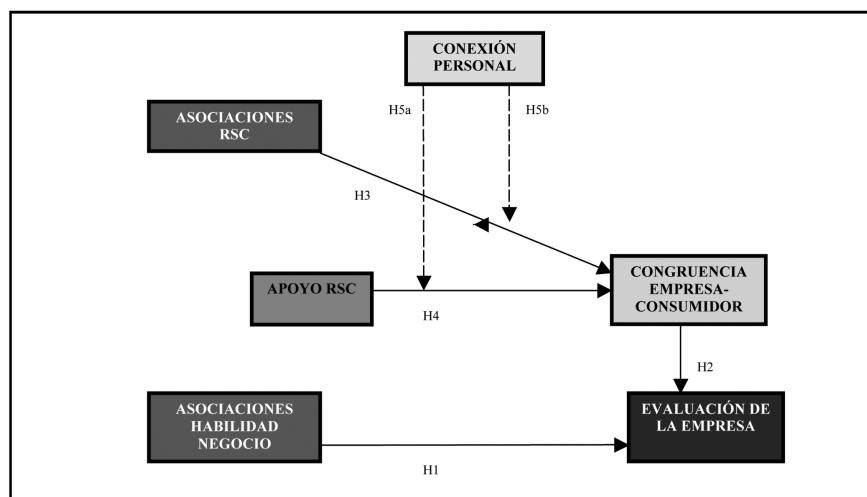


FIGURA 1.—Los antecedentes de la evaluación de la empresa

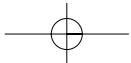


Las asociaciones sobre habilidad en el negocio (AHN)

El consumidor tendrá una actitud positiva y evaluará de forma favorable las empresas que considera competitivas y con una buena reputación, que ofrecen buenos productos, buenos precios y una alta competitividad, es decir, que tienen habilidad en el negocio (Sen y Bhattacharya, 2001). Son empresas caracterizadas por basar su estrategia en la habilidad, formación y experiencia de sus empleados, potencian la investigación y el desarrollo para aplicar continuamente innovaciones en sus productos, su orientación al cliente o su liderazgo en el sector (Brown y Dacin, 1997). Los consumidores perciben estas asociaciones a través de experiencias previas que se han tenido con los productos de la compañía, a través del boca-oído o, en general, a través de la comunicación entendida en un sentido amplio, y que incluye los medios de comunicación, las etiquetas de los productos o los propios empleados.

Sen y Bhattacharya (2001) plantean y demuestran la influencia directa que tienen las AHN sobre la evaluación sobre la empresa y sobre la intención de compra, en el caso concreto y para el contexto específico del lanzamiento de nuevos productos. La AHN es definida en términos de habilidad para fabricar, innovación tecnológica, calidad de producto, servicio prestado al cliente o variedad de productos, todo desde una perspectiva de asociación, es decir, desde la posición del consumidor. Brown y Dacin (1997) caracterizan el concepto en términos parecidos, como «liderazgo en la industria, capacidad de investigación y desarrollo y progreso de la empresa».

El atractivo organizacional depende de la efectividad organizacional y la destreza en el negocio percibida por parte de los consumidores (Riahi-Belkaoui y Pavlik, 1993), un concepto muy parecido al de AHN. Los consumidores ten-



drán una actitud más positiva hacia la empresa debido a las experiencias positivas que ha tenido con ella, ha percibido que es más efectiva en la provisión de bienes y servicios, efectúan más y mejores innovaciones en productos o tienen información sobre la alta satisfacción de sus clientes (Kuczmarks, 2003). Los consumidores, por tanto, tenderán a evaluar de forma más positiva aquellas compañías que perciben que son más eficientes en su negocio. Por ello planteamos:

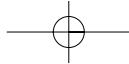
H₁: Las asociaciones de HN influyen de forma directa y positiva sobre la evaluación de la empresa que hace el consumidor.

La congruencia empresa-consumidor

En la búsqueda de antecedentes para explicar por qué un individuo puede tener una mejor evaluación de una empresa, es necesario considerar diferentes trabajos del ámbito organizacional que afirman que los individuos tienden a evaluar de forma más positiva a otros individuos o a organizaciones que perciben que son similares a ellos, con identidades próximas, con los que comparten opiniones y valores (Byrne, 1971; Allen et al., 2002). La cuestión que se formula a continuación es cómo ven los individuos a las empresas. Para responder a esta cuestión, diferentes estudios sobre marca corporativa (*corporate branding*) se basan en que los individuos organizan sus percepciones sobre otras personas en su memoria usando rasgos de personalidad o identidad tales como «honesto», «inteligente» o «arriesgado» (Srull y Wyer, 1989). Estas mismas categorías cognitivas que tenemos construidas en nuestra mente sobre las personas individuales se corresponden exactamente con los rasgos de identidad que atribuimos a las organizaciones en general y a las empresas en particular (Kristof, 1986; Chatman, 1991). Por tanto, los consumidores ven a las empresas igual que ven a otras personas y les atribuyen las mismas categorías propias de los rasgos de identidad (Davies et al., 2001), es decir, si describimos la identidad que nos parece que tiene una empresa no utilizaremos rasgos de identidad distintos de los que utilizaremos al describir la identidad de un individuo.

Si la evaluación depende de la similitud o parecido entre identidades, es necesario operativizar, este concepto. Para ello seguimos a Sen y Bhattacharya (2001) y utilizamos el concepto de congruencia entre empresa y consumidor, definida como «el solapamiento que percibe el consumidor entre el carácter de la empresa y el suyo propio» (pg. 228).

Los principios básicos de la Teoría de la Identidad Social señalan que los individuos están motivados a mantener un consistente sentido de sí mismos, por lo que no sólo desean relacionarse con individuos y organizaciones similares a ellos, sino que tienden a evaluarlos de forma más positiva (Kunda, 1999). En el ámbito de las relaciones organizacionales y laborales podemos encontrar ejemplos de estos principios generales, con investigaciones que han demostrado que los vínculos existentes entre empresa y trabajador tienen efectos positivos sobre el individuo, en sus preferencias a la hora de buscar trabajo, en su elección final de empresa para trabajar, o en una menor disposición



a abandonar la empresa (Chatman, 1991; Greening y Turban, 2000). También en el ámbito de las relaciones de consumo es de esperar que una mayor congruencia E-C haga que el consumidor perciba de forma más positiva y efectúe una mejor evaluación de la empresa. Por tanto los consumidores estarán dispuestos a evaluar una empresa de forma más positiva cuando tengan la sensación de ser más parecidos, compartir más opiniones o tener los mismos valores. Este razonamiento nos lleva a proponer la siguiente hipótesis:

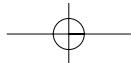
H₂: La congruencia entre empresa y consumidor influye de forma directa y positiva sobre la evaluación la empresa que hace el consumidor.

Las asociaciones de RSC

Gracias a las acciones de RSC, las empresas tratan de satisfacer las demandas de sus principales grupos de interés, en general, aunque tanto las empresas como la literatura académica han focalizado su interés en el caso del consumidor. Abandonada la idea de asociar RSC exclusivamente a comportamientos de apoyo social a desfavorecidos, se debe conceptualizar dentro del marco de RSC todas aquellas acciones que supongan beneficios para los distintos grupos de interés de la empresa. Esta posición activa de las empresas en materia de RSC genera respuestas positivas por parte del consumidor. Así, Handelman y Arnold (1999) demuestran que el consumidor aumenta la promoción de la empresa a través del «boca-óído» con empresas comprometidas con acciones que demuestran afinidad a normas institucionales o sociales. Otros estudios (Barone et al. 2000; Creyer y Ross, 1997) demuestran que los consumidores están dispuestos a apoyar a empresas comprometidas con el marketing con causa, prácticas de defensa medioambiental o éticas.

Son justamente estas acciones de RSC las que contribuyen a definir, además, cuales son los rasgos más importantes que definen la identidad de una empresa (Sen y Bhattacharya, 2001) o su carácter (Brown y Dacin, 1997), más que las políticas relacionadas con los productos o las marcas. En la medida en que, conceptualmente, las asociaciones de RSC supone atender mejor las demandas de los grupos de interés, transmitirán cuales son los valores y los rasgos de identidad de una forma positiva (Maignan y Ferrell, 2004). Las temáticas a las que se refieren esas actividades de RSC (Carroll, 1991) coinciden con preocupaciones de los consumidores, preocupaciones que son definidoras de su carácter. Diversos estudios sociológicos han puesto de manifiesto estas preocupaciones de los consumidores como el medio ambiente, las condiciones laborales, el tercer mundo, etc. (Auger et al., 2003; Andreu et al., 2004). Por tanto, sin las acciones de RSC de las empresas se aplican a temáticas de este tipo, será muy probable que se produzca el fenómeno de la congruencia entre la empresa y el consumidor. Por todo ello proponemos la siguiente hipótesis:

H₃: Las asociaciones de RSC influyen de forma directa y positiva sobre la congruencia entre empresa y consumidor.



El apoyo del consumidor a las acciones RSC

El estudio del apoyo del consumidor a las acciones de RSC tiene su origen en los años 70, cuando se estudia el comportamiento del «consumidor social», caracterizado por tener una actitud más positiva hacia las empresas y traducir ese apoyo a comportamiento (Kinnear et al. 1974). El consumidor social es aquel que tiene en cuenta las consecuencias sociales de su consumo privado (Webster, 1975), o que intenta utilizar su poder para conseguir el cambio social y el cambio de actitud de las empresas. Desde entonces, el estudio de las percepciones que tienen los consumidores acerca de las acciones RSC llevadas a cabo por las empresa ha demostrado que tienen una influencia positiva sobre sus actitudes hacia la empresa (Murray y Vogel, 1997; Creyer y Ross, 1997; Carrigan y Atalla, 2001), sobre la reputación corporativa (Fombrun y Shanley, 1990) y sobre la evaluación de los consumidores acerca de los atributos de los productos (Brown y Dacin, 1997; Creyer y Ross, 1997).

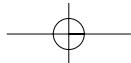
En relación a este «consumidor social», recientemente Mohr et al. (2001) hacen referencia expresa al «nivel deseado que el consumidor tiene para las acciones de RSC llevadas a cabo por la empresa». En la medida en que se alcancen esos niveles en las acciones de RSC que llevan a cabo las empresas, será más probable que aparezca una congruencia en valores entre la empresa y el consumidor. Es decir, que la congruencia en valores entre la empresa y el consumidor depende de ambas partes, por un lado de la empresa, en la medida en que lleva a cabo iniciativas de RSC, y por otro del consumidor, en la medida en que apoya que las empresas se muestren socialmente responsables (Apoyo RSC).

Los individuos tienden a elegir actividades congruentes con aspectos importantes de su identidad individual y apoyan a las instituciones que encarnan o personifican esa identidad (Stryker y Serpe, 1994). El interés del individuo por mantener una imagen positiva y consistente de sí mismo le llevará a sentirse parecido, en términos de carácter, a aquellas empresas que apoyan las mismas causas que él apoya (Dutton et al., 1994). Este argumento es defendido también por Sen y Bhattacharya (2001), al afirmar que los consumidores que incluyen en su auto-concepto apoyos a las acciones concretas de RSC que realiza la empresa percibirán más congruencia en valores entre ellos y la empresa, en términos de atributos comunes, características similares o valores compartidos. Sobre la base de estos argumentos, planteamos la siguiente hipótesis.

H₄: El apoyo del consumidor a las acciones RSC influye de forma directa y positiva sobre congruencia entre empresa y consumidor.

La conexión personal

La identidad de una empresa se transmite a los consumidores a través de un amplio conjunto de elementos de comunicación que pueden ser internos, como las comunicaciones corporativas o la publicidad, o externos, como los propios



consumidores o los miembros del canal de distribución (Fombrun y Van Riel, 1997). En este sentido, el conjunto de imágenes corporativas que un consumidor tiene de una empresa depende de los elementos de comunicación utilizados por la empresa (Britt, 1971), y una fuente importante de información para el consumidor sobre los aspectos relevantes de la identidad de una empresa son sus empleados, que se han denominado en la literatura de forma indistinta como personal en contacto con el cliente, personal de encuentro o vendedores de forma genérica (Bhattacharya y Sen, 2003; Gremler et al., 2001).

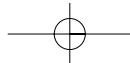
Aunque el consumidor percibe de forma distinta la identidad de la empresa y la identidad del vendedor, en muchos casos «el trabajo del empleado es el de la empresa» (Berry et al. 1990; pg. 31) y, en definitiva, el empleado personifica la empresa a los ojos del cliente (Zeithaml y Bitner, 2000).

En las relaciones entre los empleados de la empresa y los consumidores se generan con frecuencia situaciones que van más allá de los roles tradicionales en la relación comercial, situaciones en las que el vendedor y el cliente se unen gracias a relaciones de amistad, revelaciones mutuas, estrechando lazos emocionales y conectando como individuos (Zeithaml y Bitner, 2000). Sobre la base de estas situaciones, Gremler y Gwinner (2000) definen la conexión personal como la relación personal entre un empleado y el consumidor basada en beneficios mutuos, que representa una fuerte afiliación de una persona con la otra. La literatura de marketing ha demostrado cómo la conexión personal existente entre empleado y consumidor influye en las relaciones de consumo, implicando una mayor lealtad, compromiso o identificación del consumidor con la empresa (Hess y Store, 2005; Gremler et al., 2001).

Esta conexión personal contribuye a que el consumidor otorgue al empleado una importante credibilidad como fuente de información corporativa, ya que goza de su confianza. Teniendo en cuenta que la credibilidad personal es un importante antecedente de la credibilidad organizacional (Ganesan y Hess, 1997), las características personales del consumidor encontrarán su reflejo en las características de la empresa si existe una alta conexión personal del consumidor con el empleado que lo atiende. Por tanto, el efecto de las actividades de RSC sobre la congruencia empresa-consumidor será mayor y más efectivo si el consumidor cree y confía en el mensaje que está recibiendo de la empresa, y eso sucederá cuando la conexión personal entre consumidor y empleado sea alta. Es decir, que cuando el consumidor tiene una alta conexión personal con el empleado de la empresa con el que interactúa, creerá y confiará más en los mensajes de la empresa sobre sus actividades de RSC y, en consecuencia, esa mayor confianza se traducirá en una mayor congruencia con la empresa. Este razonamiento nos lleva a plantear H5a:

H_{5a}: La conexión personal que el consumidor tiene con los empleados de la empresa modera la influencia de las asociaciones RSC sobre la congruencia E-C. Para los consumidores con alta conexión personal, la influencia de las asociaciones de RSC sobre la congruencia E-C será mayor que para los consumidores con baja conexión personal.

Los consumidores pueden apoyar en mayor o menor medida que las empresas realicen acciones de RSC. Como hemos señalado en H4, los consumido-



res con una alto apoyo a las acciones de RSC serán más sensibles a cómo la empresa actúa y se comporta, de tal forma que serán más susceptibles a encontrar una mayor congruencia con la empresa que realiza este tipo de acciones, a diferencia de los individuos con bajo apoyo RSC, que serán indiferentes a estas comparaciones de identidad. No obstante, el creciente abuso de comunicación corporativa, tanto en temas de RSC como en otros, puede provocar que incluso los individuos con alto apoyo RSC desconfíen de la información que reciben de la empresa (Vanhamme y Swaen, 2004) o no le presten suficiente atención. La información que llega al consumidor procedente de la identidad de una empresa en temas de RSC tenderá a ser contrastada por el consumidor, con la intención de evitar algunas prácticas cínicas o que escondan otros motivos diferentes de los aparentes (Mohr et al. 2001). Es en este aspecto cuando adquiere protagonismo la relación del consumidor con los empleados de la empresa. Si existe una alta conexión personal los empleados pueden actuar como un «filtro de confianza» entre la empresa y el consumidor (Grempler et al., 2001). Según este razonamiento, el efecto del apoyo RSC sobre la congruencia tiene más fuerza si existe una alta conexión personal del consumidor con el empleado, es decir, que existe un efecto moderador que nos permite plantear:

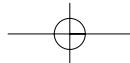
H_{5b}: La conexión personal que el consumidor tiene con los empleados de la empresa modera la influencia del apoyo RSC sobre la congruencia E-C. Para los consumidores con alta conexión personal, la influencia del apoyo RSC sobre la congruencia E-C será mayor que para los consumidores con baja conexión personal.

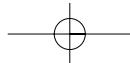
3. Metodología

El contraste de las hipótesis planteadas en el anterior apartado se ha hecho mediante encuesta personal a una muestra de consumidores de una empresa del sector financiero. El consumo de servicios financieros bancarios supone relaciones de consumo de alta frecuencia que dan al consumidor la posibilidad de conocer aspectos derivados de la identidad de la empresa. En la literatura han sido utilizadas muestras similares para analizar las relaciones empresa-consumidor (Bolton et al. 2000; Järvinen y Lehtinen, 2003), incluso de forma específica para analizar las consecuencias de las acciones de responsabilidad social (Ogrizek, 2002; Berens et al., 2005). La muestra está compuesta por un 51% de hombres, la edad está comprendida entre los 18 y los 80 años, con una edad media de 38 años. Con relación al nivel de estudios, la mayoría de los sujetos poseen título universitario (52%).

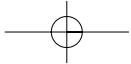
Las escalas utilizadas en el estudio proceden de diversos trabajos publicados en el área de marketing y organización de empresas. Para medir las *asociaciones corporativas*, tanto de HN como de RSC, hemos utilizado las escalas de Sen y Bhattacharya (2001), que a su vez se basan en el trabajo de Brown y Dacin (1997), de cinco ítems cada una, expuestos junto al resto en el Cuadro 1.

La variable de tipo personal *apoyo RSC* se ha medido utilizando una adap-



CUADRO 1.—*Escalas de medida y análisis factorial confirmatorio*

Variable/Ítems	$\lambda_{c.e.}(t)$	R2	Fiabilidad
ASOCIACIONES HN X es muy buena en su negocio Está siempre a la cabeza de la Innovación Tecnológica Tiene los mejores productos financieros (hipotecas cuentas corrientes,...) En X tienen una excelente atención al cliente X tiene una gran variedad de servicios para todas las necesidades financieras	0,81 (12,15) 0,82 (12,58) 0,80 (11,95) 0,84 (13,05) 0,77 (11,36)	0,66 0,68 0,64 0,72 0,59	$\rho_c = 0,91$ v.e.= 0,66 Alfa=0,95
ASOCIACIONES RSC X está implicada en solucionar problemas cercanos de sus clientes, como el apoyo de la cultura en su ciudad o el apoyo al deporte local Está concienciada y contribuye al mantenimiento del medio ambiente Efectúa donaciones a asociaciones y entidades sin ánimo de lucro X adopta políticas que suponen la no discriminación por razón de sexo Está preocupada por tratar de solucionar los problemas de injusticia social	0,8 (12,08) 0,84 (12,91) 0,78 (11,44) 0,73 (10,31) 0,74 (10,42)	0,64 0,7 0,61 0,53 0,55	$\rho_c = 0,88$ v.e.= 0,60 Alfa=0,86
APOYO RSC: Usted como cliente está de acuerdo con que X dedique parte de su actividad a Favorecer la integración de minorías y colectivo marginados Desarrollar políticas activas en defensa del medio ambiente Hacer donaciones para causas justas Apoyar causas y organizaciones en defensa de la cultura o el deporte	0,79 (11,91) 0,92 (15,07) 0,87 (13,90) 0,8 (12,10)	0,63 0,85 0,76 0,64	$\rho_c = 0,91$ v.e.= 0,71 Alfa=0,80
EVALUACIÓN DE LA EMPRESA X es una entidad con una buena reputación X es una entidad con una fuerte capacidad financiera Es una entidad de la que me fío Creo que en su gestión les interesa sobre todo los resultados a largo plazo Me da la sensación de que X es una entidad estable, no tiene altibajos Creo que dentro de 5 años X como entidad estará bien	0,92 (13,37) 0,78 (17,39) 0,88 (12,86) 0,76 (17,48) 0,88 (14,22) 0,82 (14,94)	0,92 0,78 0,88 0,76 0,88 0,82	$\rho_c = 0,95$ v.e.= 0,74 Alfa=0,92
CONEXIÓN PERSONAL Siento que hay un vínculo entre esa persona y yo Cuando voy a la oficina quiero que me atienda esa persona Llevo mucho cuidado en el trato con esa persona Esa persona tiene un interés especial en su trato conmigo Tengo una relación estrecha con él (ella).	0,85 (13,42) 0,84 (13,07) 0,81 (12,36) 0,91 (14,89) 0,85 (13,40)	0,73 0,71 0,66 0,83 0,73	$\rho_c = 0,93$ v.e.= 0,73 Alfa=0,86
$\chi^2 (242)= 389,09$ (p = 0,000), GFI = 0,83 CFI = 0,98 SRMR=0,049 RMSEA = 0,061 NFI = 0,98			



tación de la escala de Sen y Bhattacharya (2001). La adaptación era necesaria porque su estudio se refiere a un dominio concreto de RSC de la compañía como son las condiciones laborales de los trabajadores, mientras que el presente estudio evalúa aspectos corporativos globales de RSC.

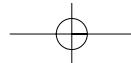
Para medir la *congruencia E-C* se ha seguido el procedimiento utilizado en el trabajo de Sen y Bhattacharya (2001), ya que es un trabajo de referencia en la aplicación de políticas RSC en un contexto de marketing. La forma de medir el concepto no es a través de una escala multi-item, sino que se ha medido como la distancia euclídea entre el perfil de personalidad que el consumidor tiene de sí mismo y el que percibe de la empresa. Para ello se miden los 19 rasgos de personalidad descritos en el anexo 1, que el individuo puntuá de 0 a 10 tanto para él como para la empresa. Posteriormente se calcula la diferencia entre dichas puntuaciones para cada rasgo, de tal forma que si el individuo se ve igual que la empresa, la diferencia será 0, y si se ve totalmente distinto, la diferencia será de 10. Si se suman los cuadrados de las diferencias para los 19 rasgos, se obtiene un valor numérico de congruencia E-C para cada individuo de la muestra. La justificación de este concepto y esta medición proceden de la literatura sobre comportamiento organizacional que analiza la percepción de congruencia entre los individuos y la organización (Kristof, 1996; Chatman, 1991).

La *evaluación de la empresa* se ha medido utilizando la escala de Boulding y Kirmani (1993) de 6 ítems. Por último, la *conexión personal* entre el consumidor y el empleado de la empresa con el que más relación tiene se ha medido utilizando la escala de Gremler y Gwinner (2000), que consta de 5 ítems y que se muestra en el Cuadro 1. Esta escala se ha utilizado en la literatura de marketing relacional, para analizar la relación personal entre empleados y consumidores, sobre todo en el ámbito de los servicios (Gremler et al 2001).

4. Resultados

4.1. FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS

El análisis de la fiabilidad y la validez de las escalas se ha efectuado gracias a la utilización de un análisis factorial confirmatorio (CFA), en el que se puede evaluar de forma simultánea la unidimensionalidad y la fiabilidad de la medida de cada constructo (Cuadro 1), estimando un modelo de medida con un diseño factorial con cinco variables y veinticinco indicadores. En cuanto a los indicadores globales de ajuste, las medidas adecuadas se dan cuando el contraste de la chi-cuadrado es no significativo, el índice RMSEA toma valores inferiores a 0,08, los valores de los índices GFI y NNFI son iguales o superiores a 0,90 y los valores de CFI, AGFI son superiores a 0,80 (Hair et al. 1999). Como se aprecia en los datos, la bondad del ajuste no viene respaldada por la significatividad del test de la chi-cuadrado, si bien, el ratio chi-cuadrado entre los grados de libertad del modelo (1,61) se encuentra dentro del nivel recomendado (Hair et al. 1999). El resto de las medidas de ajuste global aportan suficientes evidencias para poder aceptar el modelo de medición propuesto (Cuadro 1). El



nivel del GFI de 0,83 supone un nivel marginal aceptable, al igual que el valor obtenido de RMSEA de 0,061. En esta línea, las medidas de ajuste incremental (NNFI, CFI) apoyan la aceptabilidad del modelo al ser de 0,98, por encima del nivel crítico de 0,9. Si nos detenemos en el análisis de los indicadores individuales para cada ítem, todos presentan valores significativos del coeficiente estandarizado a un nivel del 99% ($p<0,01$). En cuanto al porcentaje de cada indicador que viene explicado por su correspondiente variable latente (R^2), ningún indicador presenta un valor inferior a 0,5. Sobre la base de los resultados obtenidos en el modelo de medida, podemos concluir que éste supone una buena medición de los diferentes constructos.

En cuanto a la fiabilidad o consistencia interna de cada escala se pude apreciar en el Cuadro 1 que todas las escalas presentan un valor adecuado de fiabilidad compuesta (ρ_C), tal y como proponen Fornell y Larcker (1981) y Bagozzi y Yi (1988), al ser superiores a 0,8 (recomendable mayor de 0,6). En lo referente a la varianza extraída (v.e.), también todas las escalas arrojan un valor superior al recomendado de 0,5. Los indicadores alfa de Cronbach ofrecen resultados favorables en cuanto a la existencia de fiabilidad en la medición de los constructos.

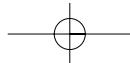
Para comprobar la existencia de validez convergente se utiliza el método de Anderson y Gerbing (1988), consistente en la estimación de los coeficientes estandarizados de cada indicador para observar su significatividad, lo que comprobamos directamente en el Cuadro 1 con las ponderaciones de las variables estadísticamente significativas (contraste de la t superior a 1,96), por lo que podemos afirmar la existencia de validez convergente entre los ítems que miden las variables del modelo.

La validez discriminante de los constructos se contrasta gracias a la utilización de dos métodos. El primero es el propuesto por Anderson y Gerbing (1988), y consiste en que ninguno de los intervalos de confianza (+/- 2 veces el error estándar) de las correlaciones estimadas incluye la unidad. Los datos están recogidos en el Cuadro 2, donde se recogen en negrita las correlaciones entre los constructos (PHI), en cursiva su error standard y los valores del intervalo de confianza. Como se puede comprobar esos intervalos de confianza en ningún caso incluyen el uno.

CUADRO 2.—Correlación entre las variables (desviación típica)

	APOYO RSC	RSC	HN	EVAL
RSC	0,28 (0,08)	1		
HN	0,37 (0,07)	0,70 (0,05)	1	
EVAL	0,44 (0,07)	0,64 (0,05)	0,75 (0,04)	1

El segundo método de análisis de la validez discriminante consiste en comprobar que la varianza extraída, estimada para cada variable, es mayor que



el cuadrado de la correlación de ese concepto con los demás (Fornell y Larcker, 1981). El cuadro 3 muestra la existencia de validez discriminante en todos los casos.

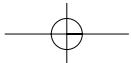
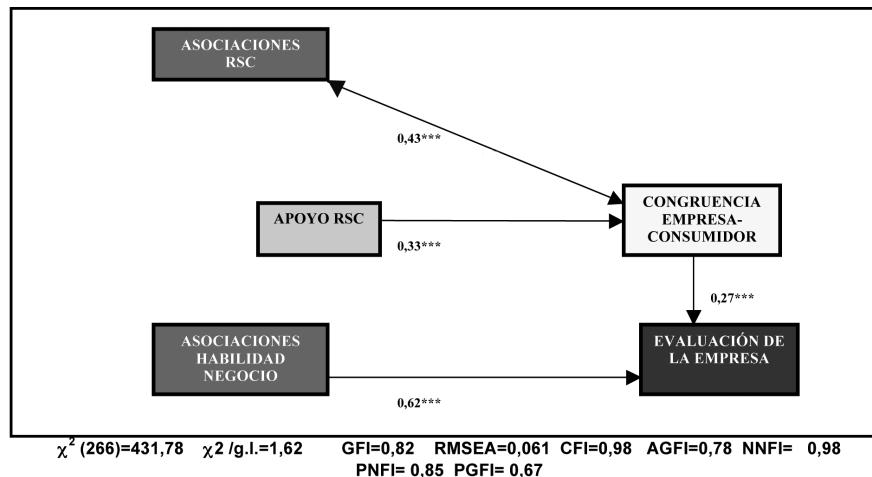
CUADRO 3.—Cuadrado de las *correlaciones y AVE* (Fornell y Larcker, 1981)

Cuadrado de correlaciones					AVE
	APOYO RSC	RSC	HN	EVAL	
APOYO RSC	1				0,7187
RSC	0,0784	1			0,6035
HN	0,1369	0,4901	1		0,6618
EVAL	0,1936	0,4096	0,5625	1	0,7472

4.2. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS INCLUIDAS EN EL MODELO ESTRUCTURAL

Una vez comprobada la existencia de fiabilidad y de validez, estamos en condiciones de contrastar las hipótesis H1, H2, H3 y H4 así como de evaluar la bondad de ajuste del modelo estructural. Los índices que reflejan la relación existente entre las variables nos permiten contrastar afirmativamente las cuatro primeras hipótesis (todas con $p<0,01$), tal y como queda reflejado en la Figura 2. Según la primera (H1), cuanto mayor es la habilidad en el negocio de la empresa percibida por el consumidor, mayor es su evaluación de la empresa. Gracias al contraste de las hipótesis tercera (H3) y cuarta (H4) podemos confirmar los dos antecedentes propuestos para la congruencia C-E, que son las asociaciones de RSC y el apoyo RSC. Por último, la confirmación de la hipótesis segunda (H2) corrobora el importante papel que desempeña la congruencia C-E en la evaluación de la empresa por el consumidor.

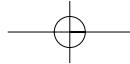
En relación al ajuste global del modelo, las medidas e índices propios del análisis de ecuaciones estructurales se muestran en la Figura 2. El ajuste del modelo resulta bueno, ya que todos los valores están dentro de los límites aceptables. En esta línea, el valor de la chi-cuadrado normada (1,62) se encuentra en el intervalo de aceptación del modelo. Aunque los valores GFI y AGFI se encuentran por debajo de 0,9, están dentro de los intervalos aceptados teniendo en cuenta que son sensibles al tamaño muestral (164), así como al número de variables latentes (5) e indicadores (25) del modelo (Anderson y Gerbing, 1988). Los valores CFI y NNFI superan de forma más que suficiente el valor recomendado de 0,9 y, por último, la medida de los errores RMSEA también se sitúa dentro de los márgenes adecuados al encontrarse por debajo de 0,08.

FIGURA 2.—*Resultados del modelo estructural*Nota: *** = $p < 0,01$

4.3. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS RELACIONADAS CON EL EFECTO MODERADOR DE LA CONEXIÓN PERSONAL

La siguiente hipótesis a contrastar consiste en el efecto moderador que tiene la conexión personal en la influencia de las variables Asociaciones RSC y Apoyo RSC sobre la congruencia E-C., representado en la Figura 1. Para contrastar este efecto, se ha procedido a dividir la muestra en dos grupos (consumidores con alta y baja conexión personal), con el fin de demostrar que ambos grupos de individuos tienen un comportamiento significativamente distinto. Para ello se ha seguido un procedimiento utilizado en diversos trabajos de marketing y comportamiento del consumidor (Oliver y Bearden, 1985; Mantel y Kardes, 1999), consistente en sumar los ítems que componen la escala de conexión personal, para posteriormente dividir los individuos en dos grupos, utilizando como criterio la mediana. Los resultados de la diferencia de medias (14,85 y 39,36 para baja y alta conexión personal, respectivamente) muestran la existencia de dos grupos significativamente distintos ($p < 0,01$), cada uno con 82 individuos.

A continuación se impone en el modelo una condición de igualdad para las dos relaciones sobre las que afecta la moderación, y se compara este modelo con otro en el que se deja libre la estimación de estos dos parámetros. El contraste de la chi-cuadrado (Cuadro 4) revela que existe una significativa mejora de los resultados del modelo que permite diferencias entre los dos grupos de consumidores con respecto al modelo que impone que los parámetros son iguales ($\chi^2 = 14,92$, $\chi^2 g.l. = 3$, $p < 0,01$). Este resultado ofrece una inicial evidencia de la existencia de un efecto moderador de la conexión personal sobre las relaciones propuestas.



El siguiente paso consiste en contrastar de forma individual las hipótesis de moderación planteadas sobre cada relación (asociaciones RSC-congruencia E-C, y apoyo RSC- congruencia E-C). Para ello se procede de forma similar, pero liberando solo una relación, y comprobando si sólo al liberar esa relación mejora el ajuste del modelo. Tal y como muestran los resultados del Cuadro 4, existe un efecto moderador significativo de la conexión personal sobre cada una de las dos relaciones, como se propone en las hipótesis H5a y H5b.

CUADRO 4.—Estimaciones de parámetros. Análisis multigrupo

Relación	Baja Conexión Personal (N = 82)	Alta Conexión Personal (N = 82)	$\Delta\chi^2$ ($\Delta DF=1$)	Confirmación Hipótesis
Apoyo CSR - Cong C-E	0,13	0,63***	6,43***	H5a SI
Asociac RSC - Cong C-E	0,28**	0,93***	8,36***	H5b SI

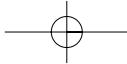
Nota: *** = $p < 0,01$

Los resultados indican que el efecto de las asociaciones de RSC sobre la Congruencia E-C es mayor para aquellos consumidores que tienen una alta conexión personal con el empleado, lo que nos permite confirmar H5a. También se demuestra que el efecto del apoyo RSC sobre la Congruencia E-C es mayor para aquellos consumidores que tienen una alta conexión, lo que nos permite confirmar la hipótesis H5b.

5. Conclusiones, implicaciones para las empresas y futuras líneas de investigación

Una parte importante de la investigación científica en marketing y comportamiento del consumidor se ha ocupado de estudiar las consecuencias de las acciones de RSC sobre las actitudes del consumidor (Folkes y Kamins, 1999; Mohr et al. 2001; Bigné et al. 2005) y sobre su comportamiento (Mohr et al. 2001; Creyer y Ross, 1997; Boulstridge y Carrigan, 2000).

Entre los problemas más importantes encontrados por los investigadores en el campo de la RSC está la diferencia existente entre actitud y comportamiento, es decir, los consumidores mejoran su actitud hacia las empresas ante las iniciativas de RSC pero no trasladan esa actitud a su intención de compra (Mohr et al. 2001; Carrigan y Atalla, 2001). La explicación facilitada a nivel académico es el denominado «efecto contraste»: la diferencia entre las expectativas que genera la empresa derivadas de su identidad y la forma en que las traslada al producto su actitud social (Brown y Dacin, 1997; Sen y Bhattacharya, 2001). Incluso, bajo ciertas condiciones, puede darse el caso de que los esfuerzos en RSC disminuyan el atractivo percibido por el consumidor hacia los nuevos productos de la empresa (Brown y Dacin, 1997). En este efecto desempeñan un papel muy importante dos variables: el apoyo del consumidor a las políticas RSC y la forma en que se dota al producto de «contenido social».



Estos dos aspectos despiertan el sentido crítico del consumidor y la desconfianza ante la existencia de intenciones puramente comerciales detrás de estas acciones (Varadarajan y Menon, 1997; Carrigan y Atalla, 2001).

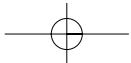
Todo ello nos ha llevado a proponer que las iniciativas de RSC deben actuar fundamentalmente a nivel corporativo, ya que cuando las empresas intentan trasladar este comportamiento en materia social al producto es interpretado, a veces, por parte del consumidor como un intento de explotación comercial (Carrigan y Atalla, 2001; Varadarajan y Menon, 1997; Barone et al, 2000) y puede ser castigado por los consumidores defensores de las políticas RSC, al sentirse «decepcionados» (Sen y Bhattacharya, 2001).

Sobre la base del modelo propuesto por Sen y Bhattacharya (2001), hemos planteado una influencia de las asociaciones corporativas sobre la evaluación de la empresa por parte del consumidor. Una de forma directa, que es la relativa a las AHN, y otra que actúa de forma indirecta, a través de la Congruencia E-C, que es la relativa a las asociaciones RSC. Con los resultados del estudio empírico hemos confirmado la existencia de una influencia directa y positiva de las AHN sobre la evaluación de la empresa, en consonancia con investigaciones anteriores (Kuzmarski, 2003; Sen y Bhattacharya, 2001).

Con la confirmación de las hipótesis segunda y tercera hemos demostrado cómo las iniciativas de RSC de una empresa aumentan la congruencia E-C, y esa percepción contribuye a una evaluación más positiva de la empresa. Por eso es importante que la empresa utilice la comunicación corporativa para transmitir sus rasgos de su identidad, y así conectar con su público objetivo, consiguiendo un impacto positivo sobre su evaluación. A estos resultados también se han llegado en otros ámbitos de investigación como el de la identificación organizacional (Mael y Ashforth, 1992), el de las relaciones empresa-trabajador (Chatman, 1991), el de la relación existentes entre consumidor y marca o en el propio de la relación empresa-consumidor (Sen y Bhattacharya, 2001).

De forma similar a lo que ocurre con las marcas (Aaker, 2004), también a nivel corporativo las percepciones de congruencia que el consumidor percibe que tiene con la empresa es una forma de satisfacer sus necesidades de definición personal, concretamente en términos de confirmación de sus rasgos de identidad y su diferencia con el resto (Brewer, 1991; Sen y Bhattacharya, 2001). Hemos demostrado con el estudio la existencia de un efecto directo de la congruencia E-C sobre la evaluación de la empresa y, por tanto, que el individuo tiende a valorar de manera positiva que otros individuos u organizaciones tengan características de personalidad similares a las suyas. Al igual que sentimos un cariño incondicional por nuestros hijos o nuestra familia, tendemos no solo a querer (atractivo) sino a evaluar más positivamente a los que son similares a nosotros, y en el caso de la relación con las empresas se reproduce la misma situación.

En relación con la variable de naturaleza individual, el apoyo del consumidor a las acciones RSC de la empresa, hemos demostrado, con la confirmación de la hipótesis cuarta, que tiene una influencia directa sobre la congruencia E-C, lo que generaliza los resultados obtenidos por Sen y Bhattacharya (2001) para el caso particular de nuevos productos y un dominio concreto de RSC.



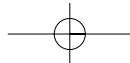
Se desprende de estos resultados que para conseguir una buena evaluación de la empresa por los consumidores, es importante que ésta transmita rasgos y características propias de su eficiencia en el negocio, innovación, liderazgo, etc., pero también, que transmita los rasgos definidores de su personalidad a través de su comportamiento en materia de RSC. En el análisis de efectos totales sobre la evaluación de la empresa (0,62 para AHN y 0,12 para RSC) podemos concluir que el consumidor otorga un papel más importante a la habilidad en el negocio.

En línea argumental con Sen y Bhattacharya (2001), hemos demostrado que la Congruencia E-C tiene dos antecedentes, uno corporativo, que son las asociaciones de RSC, y uno personal y propio del consumidor, que es su apoyo a que las empresas desempeñen de forma activa políticas de RSC. En ambos casos, la empresa puede influir sobre esa congruencia E-C que percibe el consumidor a través del personal en contacto con el cliente, ya que hemos demostrado que si existe conexión personal entre el personal de la empresa y el consumidor, los efectos de estos antecedentes sobre la Congruencia E-C son mayores.

El efecto de la credibilidad en la fuente de información sobre el consumidor es creciente debido, en parte, al aumento del escepticismo sobre las fuentes de información comercial (Eisend, 2004). Con independencia de que existan otras fuentes de información corporativas con credibilidad (Bhattacharya y Sen, 2003), queda patente en el estudio la importancia de los empleados en la comunicación, consistente con los trabajos de investigación desarrollados en el ámbito del marketing de servicios (Gremler et al. 2001; Gremler y Gwinner, 2000). Esta fuente de información «creible» para el consumidor, en la medida en que no es controlada de forma directa por la empresa, provoca que las acciones de RSC que transmita tengan una mayor eficacia sobre las actitudes y el comportamiento del consumidor (Vanhamme y Swaen, 2004).

Aunque puede establecerse una estrecha relación entre conexión personal y comunicación por parte de la empresa, podemos afirmar que la conexión personal no se refiere estrictamente a información, sino a una sensación de afinidad, que hace que el conjunto de asociaciones corporativas (en este caso las asociaciones RSC) tengan un efecto mayor en aquellos consumidores que tienen el privilegio de tener fuertes lazos personales (más allá de los comerciales) con alguna de las personas de la empresa, y esto les hace percibir una mayor proximidad o similitud con la misma.

Los directivos de empresas pueden obtener algunas direcciones de actuación del presente estudio. Desde la perspectiva de la comunicación corporativa, si bien se debe orientar a contenidos relacionados con la habilidad en el negocio tales como innovación, calidad o liderazgo, es importante destacar que también los contenidos relacionados con las iniciativas propias de la RSC tendrán un impacto (menor que el anterior) sobre la evaluación de la empresa, y cuya efectividad se verá potenciada en aquellos consumidores que perciban en la empresa unos rasgos y características similares a los propios. Por esto, podemos plantear que la empresa debe hacer esfuerzos en comunicación dirigidos a aproximarse y acercarse a su público objetivo tratando de mostrar aquellos aspectos y rasgos de su identidad que más se pueden asimilar a los suyos, es decir, buscando una mayor

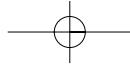


congruencia E-C. En cuanto al papel de los empleados, las empresas deben desarrollar fórmulas para incentivarles a potenciar y desarrollar relaciones con sus consumidores basadas en la conexión personal. Gracias a esta relación las políticas de comunicación corporativa serán más efectivas, ya que los consumidores filtrarán la información a través del empleado como persona de confianza.

Las limitaciones del estudio se derivan de la utilización de una sola empresa de un sector, lo que sugiere que en beneficio de la validez externa de los resultados obtenidos, se analicen en próximas investigaciones si existe un efecto sobre los resultados derivado del sector de actividad. Del trabajo se pueden derivar dos líneas adicionales de investigación como son la disposición del consumidor a cambiar mejores políticas sociales por prestaciones recibidas en la relación comercial (Sen y Bhattacharya, 2001) y la influencia de la relación existente entre la actividad principal de la empresa y las causas sociales que apoya (Becker-Olsen et al., 2006).

Referencias bibliográficas:

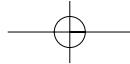
- ALLEN, M.W. ; SIK H. NG Y M. WILSON (2002), «A Functional Approach to Instrumental and Terminal Values and the Value-attitude-behaviour System of Customer Choice», *European Journal of Marketing*, 36(1/2), 111-135.
- ANDERSON, J.C. Y D.W. GERBING (1988), «Structural equation modelling in practice: a review and recommended two-step approach», *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- ANDREU L., BECKMANN S., BIGNÉ E., CHUMPITAZ R. Y SWAEN V. (2004), «Corporate Social Responsibility in the Eye of the Beholder: The Case of European Business Students», *Communication EMAC Universidad Murcia*, 1-7.
- AUGER, P.; P. BURKE; T.M. DEVINNEY Y J.J. LOUIVRE (2003), «What will Consumers Pay for Social Product Features?», *Journal of Business Ethics*, 42(3), 281-304.
- BAGOZZI, R. Y YI (1988), «On the evaluation of structural equation models», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- BALMER, J.M.T. (2001), «Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing», *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
- BARONE, M.J.; A.D. MIYAZAKI Y K.A. TAYLOR (2000), «The Influence of Cause-Related Marketing on Consumer Choice: Does One Good Turn Deserve Another?», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 248-262.
- BECKER-OLSEN, K.L., B.A. CUDMORE Y R.P. HILL (2006), «The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behaviour», *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.
- BERENS G.; C.B.M. VAN RIEL Y G.H. VAN BRUGGEN (2005), «Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance», *Journal of Marketing*, 69, 35-48.
- BERRY, L.; V.A. ZEITHAML Y A. PARASURAMAN (1990), «Five Imperatives for Improving Service Quality», *Sloan Management Review*, 31(4), 29-38.
- BIGNÉ E.; CHUMPITAZ R., ANDREU L. Y SWAEN V (2005), «Percepción de la Responsabilidad Social Corporativa: un Análisis Cross-cultural», *Universia Business Review*, 5(1), 14-27.
- BOLTON, R.N.; P.K. KANNAN Y M.D. BRAMLETT (2000), «Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 95-108.



Longinos Marín y Salvador Ruiz

La Evaluación de la Empresa por el Consumidor segú...

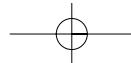
- BOULDING, W. Y A. KIRMANI (1993), «A Consumer-Side Experimental Examination of Signaling Theory: Do Consumers Perceive Warranties as Signals of Quality?», *Journal of Consumer Research*, 20(1), 111-123.
- BOULSTRIDGE, E. Y CARRIGAN M. (2000), «Do Consumers Really Care About Corporate Responsibility? Highlighting the Attitude-Behavior Gap», *Journal of Communication Management*, 4(4), 355-368.
- BRITT, S.H. (1971), «The Right Marketing Mix for the Corporate Imagery Mix Role of Various Publics and Marketing Basics», *Business Horizons*, 14(1), 87-94.
- BROWN T.J. Y P.A. DACIN (1997), «The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses», *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- BROWN T.J (1998), «Corporate Association in Marketing: Antecedents and Consequences», *Corporate Reputation Review*, 1(1), 215-233.
- BYRNE, D. (1971), «The Attraction Paradigm», New York: Academic Press.
- CANNON, J.P. Y W.D. PERREAULT (1999), «Buyer-Seller Relationships in Business Markets», *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439-460.
- CARRIGAN M.; Y A. ATTALLA (2001), «The Myth of the Ethical Consumer - Do Ethics Matter in Purchase Behaviour?», *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 560-577.
- CARROL, A.B. (1991), «The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders», *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- CHATMAN, J.A. (1991), «Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms», *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- CHRISTENSEN, L.T. Y S. ASKEGAARD (2001), «Corporate identity and corporate image revisited- A semiotic perspective», *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 292-302.
- CREYER, E.H. Y W. T. ROSS JR. (1997), «The Influence of Firm Behavior on Purchase Intention: Do Consumers Really Care About Business Ethics?», *Journal of Consumer Marketing*, 14(6), 421-432.
- DAVIES, G.; R. CHUN Y R.V. DA SILVA (2001), «The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation», *Corporate Reputation Review*, 4(2), 113-127.
- DUTTON, J.E.; J.M. DUKERICH Y C. V. HARQUAIL (1994), «Organizational Images and Member Identification», *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- EISEND, M. (2004), «How Can Marketers Improve the Persuasive Impact of Two-Sided Messages? A Meta-Analysis on the Effects of Message Sidedness in Marketing Communication», *Communication presented at 33 EMAC Conference Murcia*.
- FOLKES, V.S. Y M. KAMINS (1999), «Effects of Information About Firms'Ethical and Unethical Actions on Consumers», *Journal of Consumer Psychology*, 8(3), 243-259.
- FOMBRUM, C. Y C.B.M. VAN RIEL (1997), «The Reputational Landscape», *Corporate Reputation Review*, 1(1), 5-13.
- FOMBRUM, C. Y M. SHANLEY (1990), «What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy», *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- FOMBRUM, C. Y D.F. LARCKER (1981), «Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error», *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- GREENING, D.W. Y TURBAN D.B. (2000), «Corporate Social Performance as a Com-



Longinos Marín y Salvador Ruiz

La Evaluación de la Empresa por el Consumidor según...

- petitive Advantage in Attracting a Quality Workforce», *Business and Society*, 39(3), 254-280.
- GREMLER, D.D. y GWINNER K.P. (2000), «Customer- Employee Rapport in Service Relationships», *Journal of Service Research*, 3(1), 82-104.
- GREMLER, D.D.; GWINNER K.P.Y S.W. BROWN (2001), «Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships», *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 44-52.
- HAIR, J.; R. ANDERSON; R. TATHAM Y W. BLACK (1999), Análisis multivariante, Prentice-Hall.
- HANDELMAN, J. M. y S.J. ARNOLD (1999), «The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment», *Journal of Marketing*, 63(3), 33-48.
- HESS, J. Y J. STORY (2005), «Trust-based Commitment: Multidimensional Consumer-Brand Relationships», *The Journal of Consumer Marketing*, 22(6).
- JÄRVINEN R. Y U. LEHTINEN (2003), «Options of Strategic decision making in services: Tech, touch and customisation in financial services», *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 774-795.
- KRISTOF, A.L. (1996), «Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications», *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- KUCZMARSKI, T.D. (2003), «What is Innovation? And Why Aren't Companies Doing More of it?», *Journal of Consumer Marketing*, 20(6), 536-555.
- KUNDA, Z. (1999), «Social Cognition: Making Sense of People», Cambridge, MA: MIT Press.
- MAEL, F. y B.E. ASHFORTH (1992), «Alumni and their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification», *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- MAIGNAN, I. y O.C. FERRELL (2004), «Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- MANTEL, S.P. y F.R. KARDES (1999), «The Role of Direction of Comparison, Attribute-Based Processing, and Attitude-Based Processing in Consumer Preference», *Journal of Consumer Research*, 25(4), 335-352.
- MOHR, L.A. y D.J. WEBB (2005), «The effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses», *The Journal of Consumer Affairs*, 39 (1), 121-147.
- MOHR, L.A.; D.J. WEBB Y K.E. HARRIS (2001), «Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior», *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.
- MURRAY, K.B. y C.M. VOGEL (1997), «Using a hierarchy-of-effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill towards the firm: financial versus nonfinancial impacts», *Journal of Business Research*, 38, 141-159.
- OGRIZEK, M. (2002), «Forum Paper: The Effect of Corporate Social Responsibility on the Branding of Financial Services», *Journal of Financial Services Marketing*, 6(3), 215-228.
- OLIVER R.L. y W.O'BEARDEN (1985), «Crossover Effects in the Theory of Reasoned Action: A Moderating Influence Attempt», *Journal of Consumer Research*, 12(3), 324- 340.
- RIAHI-BELKAOUT, A.Y E. PAVLIK (1993), «Effects of Ownership Structure, Firm Performance, Size and Diversification Strategy on CEO Compensation: A Path Analysis», *Managerial Finance*, 19(2), 354.



Longinos Marín y Salvador Ruiz

La Evaluación de la Empresa por el Consumidor segú...

- SEN, S. Y C.B. BHATTACHARYA (2001), «Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility», *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- SRULL, T.K. Y R.S. WYER JR. (1989), «Person Memory and Judgement», *Psychological Review*, 96(1), 58-73.
- STRYKER, S. Y R.T. SERPE (1994), «Identity Salience and Psychological Centrality: Equivalent, Overlapping, or Complementary Concepts», *Social Psychology Quarterly*, 57(1), 16-29.
- VANHAMME, J.Y V. SWAEN (2004), «When what you say matters less than where you say it: Influence of corporate social responsibility arguments and source of information on consumers' reactions and attitudes toward the company», *Communication presented at 33 EMAC Conference Murcia*.
- VARADARAJAN, P.R. Y A. MENON (1988), «Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy», *Journal of Marketing*, 52(3), 58-74.
- WEBSTER, F.E. JR. (1975), «Determining the Characteristics of the Socially Conscious Consumer», *Journal of Consumer Research*, 3(2), 188.
- WEBSTER, F.E. JR. (1992), «The Changing Role of Marketing in the Corporation», *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.
- ZEITHAML, V.A. Y M.J. BITNER (2000), «Services marketing: integrating customer focus across the firm», Boston: McGraw-Hill.

ANEXO 1: *Congruencia E-C. Rasgos de personalidad comparados entre el individuo y la empresa (Sen y Bhattacharya, 2001).*

Sensible	Cooperador	Innovador
Sincero	Democrático	Líder
Arriesgado	Eficiente	Limpio (no retorcido)
Capaz	El mejor	Considerado
Compasivo	Experto	Que progresá
Activista	Honesto	
Conservador	Efectivo	